



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Y-sukupolvi - tulevaisuuden toivo vai haaste työelämälle?

Kauppi, Katariina & Silvennoinen, Emma

2015 Laurea Tikkurila



Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Y-sukupolvi - tulevaisuuden toivo vai haaste työelämälle?

Kauppi, Katariina
Silvennoinen, Emma
Liiketalouden koulutusohjelma, P2P
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2015

Katariina Kauppi & Emma Silvennoinen

Y-sukupolvi - tulevaisuuden toivo vai haaste työelämälle?

Vuosi 2015 Sivumäärä 46

Tämän opinnäytetyön aiheena oli esitellä Y-sukupolven odotuksia työelämää kohtaan. Opinnäytetyön aiheeseen päädyttiin opiskelijoiden oman mielenkiinnon ja aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Opinnäytetyössä esitellään Y-sukupolvea, heidän suhtautumistaan työelämää ja omaa esimiestä kohtaan, sekä Y-sukupolven esimiehiä ja heidän odotuksiaan ja näkökulmia esimiestyöskentelyyn. Opinnäytetyössä tehtiin määrällinen tutkimus, missä selvitettiin kuinka Y-sukupolvi kokee työelämän ja mitä odotuksia heillä on yleisesti työelämää ja omaa läheisimpiä kohtaan. Y-sukupolven ajatuksia selvitettiin käyttämällä E-lomaketta. Lomake lähetettiin 178 henkilölle ja vastauksia saatiin 102 kappaletta. Esimiehiä haastateltiin sähköpostilla ja tarkoituksena oli saada neljä erilaista näkökulmaa eri aloilla ja eri työnkuvilla toimivilta esimiehiltä. Esimiehiltä haluttiin ajatuksia siihen, millaisia omia odotuksia heillä oli esimiestyöskentelystä ja kuinka nämä odotukset toteutuivat.

Teoreettinen viitekehys muodostui Y-sukupolven ympärille. Teoriassa käsiteltiin esimerkiksi sitä, mikä on Y-sukupolvi ja miksi on ajankohtaista puhua Y-sukupolvesta työelämässä. Teoriassa esiteltiin myös Y-sukupolvea työntekijöinä ja sitä, miten työelämä tulee muuttumaan Y-sukupolven myötä ja kuinka Y-sukupolvi kokee työntöön ja mikä heitä motivoi pysymään työpaikassa. Teoriassa käytiin läpi myös esimiestyöskentelyä ja nimenomaan Y-sukupolven työskentelyä esimiehenä. Teoria pohjustaa ja tukee haastatteluja, ja samalla teemalla on tarkoitus saada haastatteluista ja teoriasta muodostumaan laadukas kokonaisuus.

Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haastateltiin esimiehiä, joiden vastauksista saatiin neljä erilaista kertomusta. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä selvitettiin Y-sukupolven odotuksia ja vastauksista kasattiin havainnoivat taulukot kuvaamaan tuloksia. Tarkoitus on muodostaa laadukas opinnäytetyö missä kohtaavat Y-sukupolven odotukset ja haastateltavien henkilöiden esimieskokemusten kautta toteutuneet tilanteet työelämässä.

Asiasanat: Y-sukupolvi, esimiestyöskentely, työelämä

Katariina Kauppi & Emma Silvennoinen

Generation Y - A Hope or Challenge for Working Life in the Future?

Year	2015	Pages	46
------	------	-------	----

This thesis was the result of students who found the topic of Generation Y workers' attitudes to general working life interesting. The purpose of this thesis was to present Generation Y's expectations towards working life as well as their immediate superiors' expectations. The survey examined the respondents' views about ideas, such as the significance of financial bonuses and the importance of flexibility in their working lives. The survey was sent as an e-form to 178 people and a total of 102 responses were received.

The thesis presents the Y-generation managers' and supervisors' attitudes towards the world of work, as well as the Y-generation managers' and their expectations and perspectives on managerial work. These interviews were conducted using an email interview method. Four Generation Y supervisors and managers were chosen. The purpose of these interviews was to gain a variety of perspectives on managerial work from supervisors who operate in different sectors. From these interviews, we wanted to gain a perspective on the expectations they had about their own managerial skills and how these expectations were met or not. In addition, the aim of this thesis was to discover how these workers' leadership roles had been determined.

The theoretical part of this thesis consisted of finding out about how Generation Y views working life and their superiors. In this part, we speculated about how Generation Y experiences the working environment and what motivates them to stay in the workplace. The theoretical part was intended to support the results from the interviews and at the same time allow us to compare the theoretical ideas to the real data collected.

In addition to the quantitative research, the Generation Y managers' interviews bring an aspect of supervisory work. Unlike the research, the interviews present individual's specific expectations towards supervisory working. The aim is to create a high-quality thesis that assesses the expectations between Generation Y and the interviewed managers through real situations in the workplace.

Keywords: Generation Y, supervisory work, working life

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön rakenne	6
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajaus	6
2	Y-sukupolvi	7
2.1	Y-sukupolven suhtautuminen työelämään	8
2.2	Y-sukupolven johtaminen	13
2.2.1	Esimiestyö	15
2.2.2	Esimiehen tehtävät	15
2.2.3	Esimiehen roolit	16
2.2.4	Johtaminen	18
2.3	Y-sukupolvi esimiehenä	18
3	Tutkimusmenetelmät	19
4	Y-sukupolven odotuksien selvittäminen	21
5	Esimiesten haastattelut	28
6	Johtopäätökset	31
6.1	Y-sukupolven vastaukset	31
6.2	Y-sukupolven esimiesten haastattelut	32
6.3	Yhteenveto	32
	Lähteet	34
	Taulukot	37
	Liitteet	38

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Y-sukupolven odotusten ja näkemysten selvittäminen koskien työelämää. Y-sukupolvi näkökulmana tuo erilaisia näkemyksiä tämän ajan nuorten aikuisten ajatuksista. Opinnäytetyössä käsitellään ja selvitetään muun muassa kuka on Y-sukupolvi. Mitkä ovat heidän odotuksensa työelämässä ja miten Y-sukupolven näkemykset ja odotukset eroavat aiemmista sukupolvista? Lisäksi selvitetään esimiehenä toimivien Y-sukupolven edustajien pohdintoja ja odotuksia esimiestyöskentelyä kohtaan.

Y-sukupolvi työelämässä on ajankohtainen ja tärkeä aihe, sillä vanhempien ikäluokkien siirtymässä eläkkeelle tulee Y-sukupolvea jatkuvasti enemmän työmarkkinoille työntekijöiksi ja esimiehiksi. Jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä maailmassa on tärkeää pysyä mukana ja tulevaisuuden kannalta on oleellista selvittää, miten asenteet tulevat muuttumaan ja vaikuttamaan esimerkiksi henkilöstön johtamiseen työpaikoilla. Maailmanlaajuisen digitalisoitumisen myötä Y-sukupolvea saatetaankin jossain asiayhteyksissä kuulla käytettävänä nimikkeinä ”nettisukupolvi” tai ”playstation-sukupolvi”. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, keitä ovat nettisukupolvi ja mitä he odottavat työelämässä.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu neljästä osasta; johdannosta, teoreettisesta osuudesta, empiirisestä osuudesta sekä johtopäätöksistä. Ensimmäisenä johdannossa esitetään opinnäytetyön sisältöä, rakennetta ja tutkimusongelmaa. Teoreettisessa osuudessa kerrotaan Y-sukupolvea, heidän ajatuksista työelämään ja esimiestyöhön ja kuinka ne eroavat aiemmista sukupolvista. Teoriaosuudessa käsitellään myös esimiestyötä, esimiehen eri rooleja ja tehtäviä sekä johtamista. Opinnäytetyön kolmas osuus on empiirinen osuus, joka koostuu kahdesta tutkimuksesta. Tutkimusmenetelminä käytetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haastatellaan neljän Y-sukupolven esimiehestä heidän kokemuksista ja näkemyksistä esimiehenä olosta. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä selvitetään Y-sukupolven mielteitä työelämään ja esimiehestä kohtaan. Tutkimus toteutetaan E-lomake-kyselyllä. Opinnäytetyön neljännessä osassa pohditaan saatuja tutkimustuloksia käyttäen hyväksi teoreettista osuutta.

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä Y-sukupolvi ajattelee työelämästä. Opinnäytetyön tutkimusongelma on mitä Y-sukupolvi odottaa työelämältä ja lähiesimieheltä. Tämän lisäksi opinnäytetyössä on seuraavat alatutkimusongelmat:

- Miten Y-sukupolvi toimii esimiehenä?
- Miten Y-sukupolvi kokee esimiehen roolin?
- Mitkä ovat tärkeimmät tekijät Y-sukupolven työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen?

Tässä opinnäytetyössä Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980-1990-luvulla syntyneitä. Haastateltavina on neljä Y-sukupolven kuuluvaa esimiestä ja kvantitatiivisen tutkimuksen kyselyyn osallistuu Y-sukupolven edustajia Etelä-Suomesta.

2 Y-sukupolvi

Yhteiskunnallisen sukupolven käsite perustuu ajatukseen siitä, että sukupolvi muodostuisi suunnilleen samoihin aikoihin syntyneistä ihmisistä. Pelkkä ikä ei kuitenkaan riitä, vaan sukupolven muodostuminen edellyttää, että ihmisiä yhdistää yksi tai useampi merkittävä kokemus. Myös avainkokemukseksi kutsuttu yhdistävä tekijä voidaan tarkoittaa yhteisiä elämäkokemuksia tai jaettua muistoja. Sukupolvessa ei ole siis kyse sukulaisuudesta tai suvusta perheen merkityksessä, vaan pikemmin hengenheimolaisuudesta. (Järvensivu 2014, 28.)

Y-sukupolvi määritellään eri yhteyksissä eri tavoin. Suutarinen (2011, 19) määrittää sen 1980-2000-luvulla syntyneiksi. Tätä digiaikana syntynyttä sukupolvea kutsutaan myös muun muassa milleniaaleiksi sekä diginatiiveiksi. He ovat saaneet elää taloudellisesti melko vakaata elämää, eikä heillä ole ollut materiaalista puutetta.

Alasoini (2010, 13, 25) määrittelee raportissaan Mainettaan parempi työ Y-sukupolven 1970-luvun lopusta 1990-luvun loppuun asti syntyneisiin. He valtaavat työelämän 2005-2020-lukujen välisenä aikana. Yykkareita kutsutaan myös Peter Pan-sukupolveksi sekä nettisukupolveksi. Ensimmäinen nimitys juontaa juurensa siitä, että yykkareiden ajatellaan viettävän pidennettyä nuoruutta vielä aikuisiässäkin. Nettisukupolvi kertoo yykkareiden kasvaneen teknologian ja internetin valtakautena. Valitettavasti Y-sukupolvi näkee työelämän synkkänä, sillä jopa 40 % heistä pitää työelämää ”pelottavana paikkana” ja jopa puolet on huolissaan omasta jaksamisesta.

Vesterinen (2010, 172) määrittää Y-sukupolven 1980-1990 syntyneeksi sukupolveksi. Koska heillä on erilainen asenne työelämään kuin aiemmilla sukupolvilla, Y-sukupolven siirtyminen työelämään tulee muuttamaan johtamista. Y-sukupolvi ei häpeä työttömyyttä ja heille itsensä toteuttaminen on niin tärkeää, että ajoittainen työttömyyskorvaus tai vanhempiensa rahoilla eläminen ei heitä haittaa.

Y-sukupolvea on kannustettu itsensä ilmaisuun, vaikuttamiseen ja verkostoitumiseen, joten he ovat tottuneet tuomaan avoimesti ilmi mielipiteensä. Nämä piirteet tulevat ilmi myös työ-

elämässä ja he haastavat johtamisen ja johtamismallit organisaatioissa. (Pirinen & Hussi 2010.) Y-sukupolven verkostoituminen on tuonut heille kansainvälisiä ystäviä ja globaalin ajattelutavan. Tutkimusten mukaan he arvostavat vakituista työtä, parisuhdetta ja asuntoa, joten perinteiset arvot ovat edelleen tärkeitä, vaikka luottamus työn pysyvyyteen horjuu. Elettyään laman aikana, he tietävät, ettei työnantaja sitoudu heihin, joten hekään eivät kiinny työpaikkaan, eivätkä heidän elämänsä murru, vaikka työpaikka menisi alta. Heitä kuvataan kiihkeiksi, kärsimättömiksi ja kykenemättömiksi sietämään epäonnistumista. Kuitenkin he ovat nopeita, luottavat omiin kykyihinsä, yrittäjähenkisiä, ympäristötietoisia ja ryhmähenkisiä. Y-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaa ja on verkostoitumistaitoisia. He ovat yhteisöllisempiä kuin aiemmin, mikä näkyy esimerkiksi internetissä, jossa he jakavat ja tuottavat sisältöä. Palkkioksi he saavat arvostusta. Tämä toimii myös työelämässä, Y-sukupolvelle rahallinen ansio ei ole motivoiva tekijä, vaan he saavat tyydytystä omasta osaamisesta. (Vesterinen 2011, 119-121.)

Y-sukupolven arvoja voidaan pitää perinteisinä, sillä he eivät ole liian halukkaita hankkimaan omaisuutta. He pitävät tärkeämpänä laatuaikaa perheen kanssa, kuin ansaitsemalla läjäpäin rahaa. He haluavat tasapainon työhön ja henkilökohtaisen elämään. Y-sukupolvi on innokas oppimaan ja arvostaa tehokkuutta, henkilökohtaisia suhteita ja yhteisöllisyyttä. Nykyään yhteydenpito ystäviin ympäri maailmaa on vaivatonta ja Y-sukupolvelle arkipäivää. He ovat nähneet aiempien sukupolvien tekevän töitä niin paljon, ettei aikaa perheen ja ystävien kanssa rentoutumiselle ole ollut. Y-sukupolvi aikoo oppia tästä ja toivoo löytävänsä tarpeeksi joustavan työpaikan, jotta saa sovitettua aikaa myös muille harrasteille. Työtyytyväisyys menee rahallisen ansion edelle, mutta tärkeimpänä on rakentaa kestäviä suhteita ihmisiin, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä. (Gibson 2013.)

2.1 Y-sukupolven suhtautuminen työelämään

Myös aiemmilla sukupolvilla on omat nimityksensä ja suhtautuminen työntekoon. Sodan ja pula-ajan sukupolvi, eli 1900-1918-luvuilla syntyneet, oli sitoutunut kovaan työntekoon. Heistä suurin osa siirtyi pois työelämästä 1965-1975. Seuraavan sukupolven, eli 1920- ja 1930-luvuilla syntyneet jälleenrakennuksen ja nousun sukupolvi, työpanos auttoi Suomea kasvamaan nopeasti kehittyneeksi hyvinvointivaltioksi. Lähiöiden sukupolveksi on kutsuttu 1940- ja 1950-luvuilla syntyneitä ja X-sukupolveksi 1960- ja 1970-luvuilla syntyneitä. (Alasoini 2010, 13.) Uusi sukupolvi on siirtymässä työelämään ja on koulutetumpi kuin aiemmat sukupolvet. He tietävät mitä haluavat, ovat tietoisia suurempien ikäluokkien siirtymisestä eläkkeelle ja näin he saavat neuvotteluedun itselleen. Y-sukupolvi kasvattaa osuuttansa työvoimamarkkinoilla jatkuvasti. (Suutarinen 2011, 19.) Y-sukupolven osuus työllisistä on noin 20 prosenttia vuonna 2010 ja nousee arviolta 45 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä (Alasoini 2010, 26.) Y-sukupolven suhtautuminen työhön ja työpaikkaan eroaa aiemman X-sukupolven suhtautumi-

sesta. Heistä suurin osa on syntynyt ja elänyt 1990-luvun laman aikaan, mikä näkyy heidän käsityksessään työnantajaan sitoutumisessa. Heidän globaali ajattelutapa ja verkostoituminen eroavat suuresti aiemmista sukupolvista. (Vesterinen 2011, 115, 119-120.)

Suuremmilla ikäluokilla on säilynyt työtä koskeva velvollisuusetiikka. Sen mukaan ansiotyöllä on sellaisenaan itseisarvoa. Nuoremmat ikäluokat eivät ajattele enää näin eivätkä yli 30-vuotiaat muodosta yhtenäistä joukkoa, joka näkee työn merkityksen elämänsisältönä. Alle 30-vuotiaiden tärkeimmäksi kriteeriksi on muodostunut työn mielenkiintoisuus sekä yhteensopi- vuus omien yksilöllisten arvoihin. (Alasoini 2010, 14.) Y-sukupolvi haluaa, että heidän esimie- hensä seuraavat heidän työntekoaan ja työhön antamaa panosta. Näin heidän työmotivaatio pysyy korkealla, kun saavat jatkuvaa palautetta työstään. (Tulgan 2009, 12.)

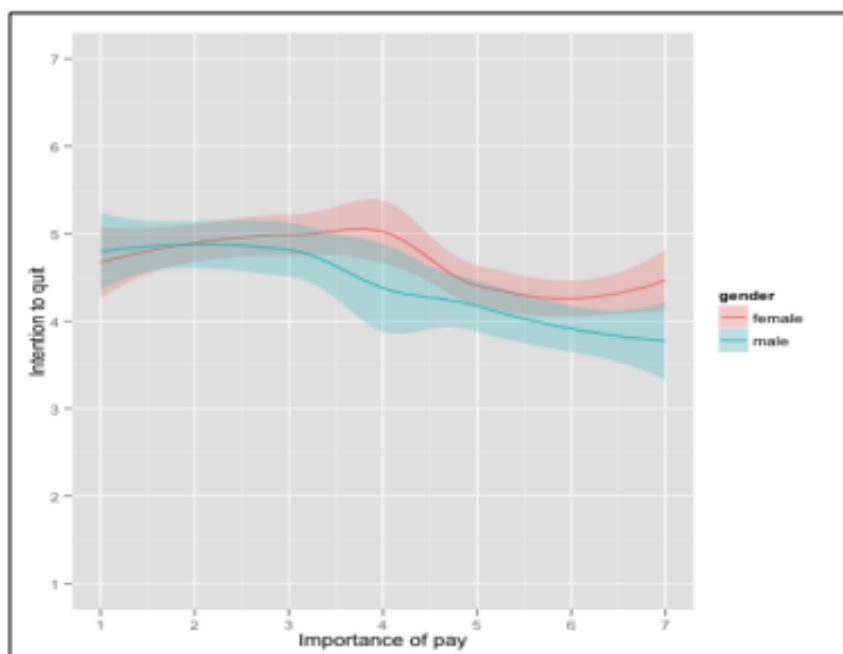
Y-sukupolvi on yhtä valmis tekemään töitä kuin aiemmatkin sukupolvet. Alle 30-vuotiaiden palkansaajien osuus heistä, jotka lopettaisivat työnteon riittävän suuren perinnön tai lottovoi- ton osuessa kohdalle, ei ole kasvanut 1980-luvun jälkeen, vaan oikeastaan pienentynyt tulta- essa 1980-luvulta 2000-luvulle. Koulutuksen taso on noussut nuorilla ja etenkin hyvin koulute- tut nuoret haluavat realisoida työelämässä ne investoinnit, jotka ovat koulutukseensa teh- neet. (Alasoini 2010, 24-25.) Y-sukupolvea saatetaan pitää laiskana, sillä he suosivat juostavia työaikoja normaalin yhdeksästä viiteen sijaan. Tämä ei kuitenkaan ole osoitus laiskuudesta, vaan halusta hyvään elämänlaatuun. Y-sukupolvelle on tärkeämpää työssä viihtyminen kuin parhaan mahdollisen palkan saaminen. He haluavat käyttää aikansa mahdollisimman tehok- kaasti ja suoriutua tehtävistä nopeasti. Tällaisen toimintamallin he ovat oppineet sopeutu- malla nopeasti kehittyvän internetin aikaan ja samaa nopeutta ja tehokkuutta he haluavat hyödyntää omassa toiminnassaan. (Gibson 2014.) Y-sukupolven globaali ajattelutapa tuo heille erilaiset lähtökohdat työelämään verrattuna aiempiin sukupolviin. Odotukset työstä, johtami- sesta ja työyhteisön toiminnasta poikkeavat aiempien sukupolvien odotuksista. Y-sukupolvi ei rakenna elämää uran varaan eikä työttömyys ole häpeä. Heille on tärkeää toimia omalla ta- vallaan ja työskennellä samanhenkisten työkavereiden kanssa. Työn tulisi olla samalla haus- kaa ja jännittävää. Työssä omat kehittymismahdollisuudet ovat Y-sukupolvelle tärkeitä ja työelämä ja oma ura ovat jatkeita oman itsensä toteuttamiselle. (Vesterinen 2011, 119-120.)

Y-sukupolven sitoutuneisuutta työnantajaan voidaan parantaa panostamalla heille merkityk- sellisiin asioihin. Mikäli heille tärkeisiin asioihin ei kiinnitetä huomiota, on Y-sukupolvi valmis vaihtamaan työnantajaa. Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttaa hyvä työilmapiiri, työpaikalla vallitseva oikeudenmukaisuus ja kehittymismahdollisuudet. He pitävät tärkeämpänä aitoja ihmissuhteita työpaikalla kuin organisaatiouskollisuutta. Lojaaliuden ansaitsee ensin tiimi ja työkaverit ja vasta tämän jälkeen työnantajayritys. Tässä korostuu hyvän työilmapiirin tärkeys työssä viihtymisen kannalta. (Piha & Poussa 2012, 82-83.)

Y-sukupolvelle internet ja teknologia on itseäänselvyys ja he hallitsevatkin tietotekniikan paremmin kuin aiemmat sukupolvet. Heille uusimpien IT-ratkaisujen käyttö on tärkeää ja teknologian taso voi olla työpaikan valintaperuste. Mikäli he eivät ole tyytyväisiä työnantajan tarjoamiin IT-työkaluihin, he haluavat käyttää omia laitteitaan. Heidän käyttämänsä laitteet ja sovellukset ovat sellaisia, joita työnantaja ei aina tarjoa. (Vesterinen 2011, 122.)

iOpener Institute (2012) teki tutkimuksen, jossa selvitettiin Y-sukupolven motivaattoreita työntekoon ja mikä sitouttaa heidät työnantajaan. X-sukupolvi on esimiesasemassa ja joutuu pohtimaan näitä asioita, sillä sukupolvien arvot ovat hyvinkin erilaisia. Y-sukupolvi on hyvin lahjakas sekä kunnianhimoinen, mutta vilkuilevat jo seuraavaan työpaikkaan. He eivät välitä työn tuomasta ansiosta yhtä paljon, kuin aiempi sukupolvi, jota pidetään työnarkomaaneina sekä pakkomielteisenä palkasta. Y-sukupolvi on valmis tekemään töitä palkkansa eteen ja he haluavat tietää, kuinka ansaita lisää palkkaa. Raha on kuitenkin heille yksi asia muiden joukossa, eikä ole ainoa syy työn tekemiseen. (Tulgan 2009, 14.)

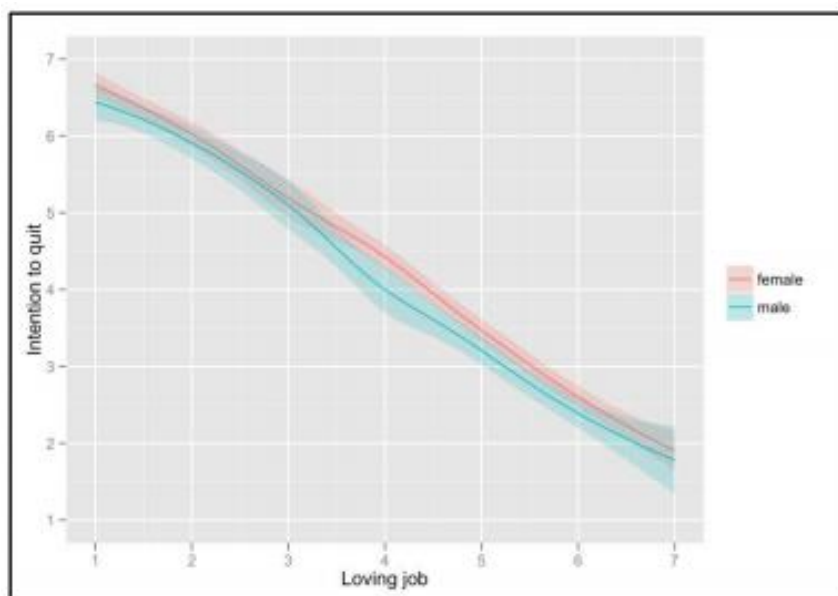
Palkka ja rahallinen ansio on tärkeää myös Y-sukupolvelle, mutta se ei riitä heille pysymään työpaikassa. Taulukko 1 osoittaa, ettei ole suoraa yhteyttä ansion tärkeydellä sekä aikomuksella irtisanoutua. Naisten ja miesten mielipide asiassa ei juuri eroa. Tämän saatuaan selville, alettiin tutkia, mitä asioita tämä sukupolvi arvostaa. (iOpener Institute 2012.)



Taulukko 1 Raha ei sitouta Y-sukupolvea työpaikkaan (iOpener Institute 2012).

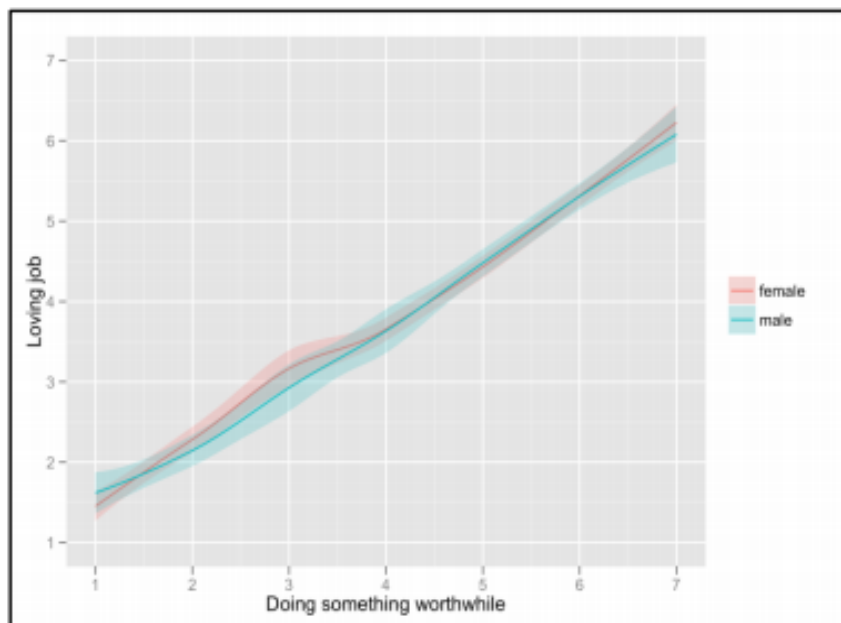
Seuraavaksi tutkittiin yhteyttä työn tuoman täyttymyksen tunteen sekä irtisanoutumisen todennäköisyyden välillä. Taulukossa 2 esitetään näiden välistä yhteyttä. Taulukko osoittaa,

että mitä enemmän työ tuo täyttymystä, sitä pienempi on todennäköisyys irtisanoutumisella. Tilastollisesti lähes 60 % Y-sukupolven työpaikan vaihdon halusta voidaan selittää työn tuoman täyttymyksen puutteella. Y-sukupolvi ei vaihda työpaikkaa suuremman palkan takia, sen sijaan he haluavat olla onnellisia. (iOpener Institute 2012.)



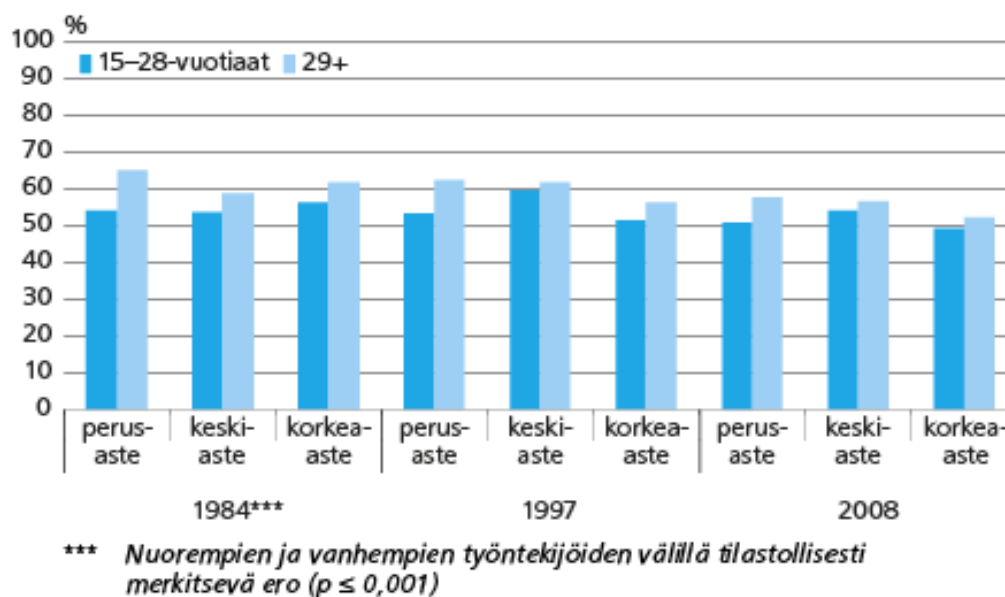
Taulukko 2 Työn tuoma täyttymys on rahaa tärkeämpää (iOpener Institute 2012.)

Taulukko 3 osoittaa Y-sukupolven haluavan työnsä olevan hyödyllistä ja tuovan arvoa taloudelle tai yhteiskunnalle. Työn tuoma täyttymys kasvattaa tätä tunnetta ja näiden välillä on selkeä yhteys. (iOpener Institute 2012.) Y-sukupolvi on kunnianhimoinen ja he haluavatkin ratkaista asioita, joita muut eivät ole vielä ratkaisseet sekä tehdä olemassa olevista asioista vielä parempia ja keksiä uutta. Heille on tärkeää, että he oppivat, heidät haastetaan ja he tietävät, mikä heidän työnsä merkitys on organisaatiossa. (Tulgan 2009, 12-13.)



Taulukko 3 Kun työ antaa täyttymystä, Y-sukupolvi tuntee työnsä olevan hyödyllistä (iOpener Institute 2012.)

Uusien sukupolvien siirtyessä työelämään, heitä moititaan työnteon vähäisestä arvostuksesta. Näin ei ole vain Y-sukupolvella, vaan myös aiemmille sukupolville tuttua. Pyöriän (2013) artikkelissa hän tutki asiaa kollegojensa kanssa Tilastokeskuksen kokoamien työtutkimusten valossa. Tutkimuksessa tulokset eivät tukeneet uusien sukupolvien työmoraalin laskua. Taulukossa 4 esitetään ansiotyötä erittäin tärkeänä pitävien palkansaajien osuus iän sekä koulutusasteen mukaan. Vuoden 1984 aineiston nuoret ovat syntyneet vuosina 1956-1969. Vuoden 1997 nuoret ovat X-sukupolvea ja nuoret vuonna 2008 ovat Y-sukupolvea. Erot työorientaatiossa ovat pienet niin sukupolvien kuin perus-, keski- ja korkea-asteen koulutuksen suorittaneiden välillä. Työn arvostus on kuitenkin hieman korkeammalla vanhemmalla sukupolvella riippumatta koulutuksen asteesta. Vanhemmalla sukupolvella työn arvostus on laskenut lähes tasaisesti, kun nuoremmilla työn arvostus on vaihdellut vuodesta ja koulutuksen asteesta riippumatta. Tulosten perusteella nuorten työn arvostus on ollut aiemminkin matalammalla kuin vanhempien, mutta pysynyt silti korkealla, eikä suurta eroa vanhempaan sukupolveen ole.



Taulukko 4 Ansiotyötä erittäin tärkeänä pitävät palkansaajat iän ja koulutusasteen mukaan vuosina 1984, 1997 ja 2008 (Pyöriä 2013.)

Nuorten kiinnostusta työpaikan vaihtamista kohtaan voidaan selittää myös nuorella iällä ja vähäisellä elämäkokemuksella sekä halukkuudella kokeilla ja kokea uutta. Nuoruus on aikaa, jolloin nuoret hakevat paikkaansa työmarkkinoilla. Tutkimustulokset eivät vahvistaneet oletusta heikosta työpaikkauskollisuudesta, vaan myös nuorilla ovat työpaikkauskollisia, kun löytävät oman alansa. (Pyöriä 2013.)

Työn merkityksellisyys on siis Y-sukupolvelle erittäin tärkeää, vaikka he eivät koe työtä elämän keskipisteenä. Y-sukupolvelle työn merkityksellisyys tarkoittaa ongelmien ratkaisua, uuden luomista ja innovointia, itsensä toteuttamista. Jokaiselle itsensä toteuttaminen on jotain, minkä itse määrittelee. Merkityksellisyys voi olla myös muita asioita, sellaisia mitä voi edistää oman työn avulla, kuten ympäristön ja luonnon hyvinvointia. Y-sukupolvelle työn itsessään tulee olla motivoivaa. Motivointi voi löytyä eri asioista, mutta vapaus oman työn tekoon ja laaja itsemääräämisoikeus on yksi motivoimista tekijöistä. (Piha & Poussa 2012, 52.)

2.2 Y-sukupolven johtaminen

Y-sukupolvelle kolmanneksi tärkein asia liittyen hyvään työpaikkaan on mielenkiintoisten työtehtävien ja mukavien työkaverien jälkeen hyvä esimies. He kokevat hyvän esimiehen tärkeämmäksi kuin suuren palkan tai kouluttautumismahdollisuudet. (Alasoini 2010, 26.) Y-sukupolvi odottaa esimieheltä kiinnostusta heidän työtä kohtaan sekä aikaa oikeanlaiseen perehdytykseen, eivätkä halua jäädä yksin. He haluavat oppia suoriutumaan työstään hyvin ja nopeasti. Y-sukupolvi haluaa itselleen esimiehen, jolla on aito halu ja kiinnostus tuntea alai-

sensa sekä olla perillä siitä, mitä työtä kukin alaisista tekee. Esimieheltä he odottavat myös ohjauksen tarjoamista ja apua ongelmanratkaisuun. (Tulgan 2009, 13.)

Y-sukupolvelle tulee määrittää peruseriaatteet. He haluavat tietää, mikäli puhelimen käyttö ei ole sallittua työaikana tai mikäli työntekijät eivät ole joustavat. Peruseriaatteiden tulisi olla tarkkaan mietitty, sillä mikäli niitä on liikaa, menettävät ne merkityksensä. Niiden tulee olla selkeitä ja esimiehen kuuluu toistaa niitä, jotta niistä on helppo muistuttaa. Säännöllisten palautekeskustelujen sopiminen on tehokas tapa johtaa Y-sukupolvea. On tärkeää, että tapaamisaikat ovat säännöllisiä ja esimies pitää niistä kiinni. Mikäli esimies siirtää tai peruuttaa tapaamisia, Y-sukupolvi ymmärtää, etteivät aikataulut ole todellisia eikä suhde ole luotettava. He oppivat, että voivat ohittaa tapaamisia ja uuden rutiinin löytäminen on hankalaa. Tapaamisten määrittäminen on tärkeää, Y-sukupolven tulee tietää tapaamisen seuraavan samaa kaavaa. (Tulgan 2009, 128-131.)

Y-sukupolvelle valta tarkoittaa resurssien kontrolloimista, aseman käyttöä, auktoriteettia päätösten tekoon ja itsenäisyyttä toimia. Todellisuudessa heillä ei ole valtaa sivuuttaa tehtäviä, jotka eivät heitä kiinnosta, tai ottaa vastuuta, mikä ei heille kuulu. Y-sukupolvi haluaa todellista valtaa, ei teeskenneltyä valtaa, kuten juosta hoitamassa esimiehen henkilökohtaisia asioita. Esimiehen tulee määrittää ohjenuora etukäteen ja selittää, kuinka toimia eri tilanteissa. Jos esimies haluaa Y-sukupolven käyttävän omaa arvostelukykyyään, tulee heille määrittää tarkasti, mitä he voivat tehdä ja mitä he eivät. (Tulgan 2009, 134-135.)

Esimerkit usein pelkäävät kertoa Y-sukupolvelle heidän virheistään, sillä he tuntuvat ottavan virheen tekemisen henkilökohtaisesti. Tässä esimerkit usein tekevät virheen, kun painavat villaisella rehellisen palautteen tai jopa ottavat vastaan keskeneräisen työn ja viimeistelevät sen itse. Y-sukupolvi haluaa, että esimies kertoo ja auttaa, kuinka työ tulee tehdä ja kuinka voivat parantaa. Hyvä esimies ei keskity ongelmaan, vaan ratkaisuun ja seuraaviin askeliin. Y-sukupolvi haluaa esimiehen, joka seuraa heidän työntekoaan ja yksi parhaista tavoista on laittaa heidät vastaamaan oman työnsä seuraamisesta. Erilaisia työkaluja tähän on projektisuunnitelmat, työpäiväkirjat ja muistilistat. (Tulgan 2009, 137-14.)

Dialogi-hanke on vuonna 2012 julkaistu Y-sukupolven ja yritysten välinen vuoropuhelu työelämästä ja sen suunnasta. Hankkeessa Y-sukupolvi pääsee kertomaan omin sanoin, mitä odottavat työnantajalta ja mikä motivoi heitä. He kertoivat hyvässä esimiehessä olevan seuraavat ominaisuudet: kannustava, luotettava, reilu, rento, oikeudenmukainen ja aitous. He toivovat esimiehen antavan heille palautetta ja tukevan alaistensa työtä. Y-sukupolvi haluaa esimiehensä tarttuvan ongelmiin, jotta konflikteilta ja ongelmilta vältyttäisiin. (Piha & Poussa 2012, 131-132.)

2.2.1 Esimiestyö

Esimiesasemassa oleva on työnantajan roolissa. Hänellä on vastuut ja velvollisuudet, jotka työlainsäädäntö määrittää. (Hyppänen 2007, 9.) Tässä opinnäytetyössä esimies ei ole vain työnantaja, vaan henkilö, jolla on alaisia. Esimies voi siis olla myös tiiminvetäjä tai projektipäällikkö.

Esimiestyö kattaa laajana kokonaisuutena monia velvollisuuksia, vastuita sekä osaamisen alueita. Hyvä esimies tuntee ja ymmärtää oman tehtävänsä vaikutuksen organisaation kokonaisuudessa. Hän saa myös työntekijänsä henkilöstöjohtamisen kautta ymmärtämään heidän roolinsa organisaatiossa sekä mihin heidän tulee pyrkiä ja miten kehittyä. Hyvän esimiestyön sekä organisaation menestyksen välillä onkin voimakas yhteys. (Hyppänen 2007, 7.) Piili (2006,13) käyttää lähes synonyymeinä termejä johtaminen, esimiestyö, esimiestoiminta ja ohjaus. Näitä termejä voi mieltää itse tilanteeseen sopivalla tavalla.

Johtaminen jaetaan usein liiketoiminnan ja ihmisten johtamiseen, ja näistä käytetään englannin kielen käsitteitä ”management” ja ”leadership”. Suomen kielellä näille ei ole omia termejä, mikä on johtamista tutkineiden mielestä osittain hyvä asia, sillä näitä johtamistyyliä on vaikea erottaa toisistaan. Nykypäivän asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa nämä käsitteet sekoittuvat toisiinsa. (Piili 2006, 13.)

2.2.2 Esimiehen tehtävät

Suuri osa esimiehen tehtävistä on vuorovaikutusta. Hänen tehtäviinsä kuuluu omien alaistensa johtaminen, mutta myös oman esimiehensä, kollegojen sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen. Esimiehen suhdetta voi kuvata myös palvelutehtäväksi, sillä iso osa hänen tehtäviään on edistää ja auttaa eri sidosryhmien työntekoa, jotta tavoitettu päämäärä saavutettaisiin. Esimies seuraa ja arvioi omaa ja alaistensa työtä ja suunnittelee oman ryhmänsä toimintaa sekä vuosi-, kuukausi-, viikko- sekä päivätasolla. Hänen vastuulla on johdettavien työntekijöidensä työn tulos ja että ryhmän työn kokonaisuus vastaa organisaation päämäärää ja tavoitteita. (Surakka & Laine 2011, 14-15.)

Esimiehen erilaiset tehtävät perustuvat liiketoiminnan tarpeisiin tai lainsäädäntöön, joista muodostuu odotukset sekä velvoitteet esimiestyölle. Myös johto, työntekijät ja asiakkaat asettavat odotuksia. Näiden lisäksi esimiehellä voi olla omia odotuksia, jotka eroavat aiemmista. Hyppänen (2007, 9-10) mukaan esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia ovat muun muassa laki, yhteiskunta, henkilöstö, arvot, kollegat, asiakkaat sekä myös yksityiselämä. Eri tahoilta tulevien odotusten täyttäminen voi olla vaikeaa, joten on tärkeää suunnitella yhdessä sekä johdon että työntekijöiden kanssa tavoitteita. Esimiehen tehtäväksi Hyppänen (2007, 11) ku-

vaa esimerkiksi ihmisten kehittymisen tukemisen, jaksamisen huolehtimisen, henkilöstön sitoutumisen varmistamisen, selkeiden tavoitteiden asettamisen sekä motivaatiosta huolehtimisen. Esimies ei ole kuitenkaan yksin tehtävässään, vaan hänen tukenansa ovat oma esimies, organisaation johto sekä kollegat.

Esimiehen tulee varmistaa, että työntekijät toimivat organisaation toiminta-ajatuksen mukaisesti ja työskentelevät saumattomasti, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Hän huolehtii myös työntekijöiden toimintavalmiudesta sekä sovittaa yhteen resurssit ja työntekijöiden tekemän työn. (Surakka & Laine 2011, 13.)

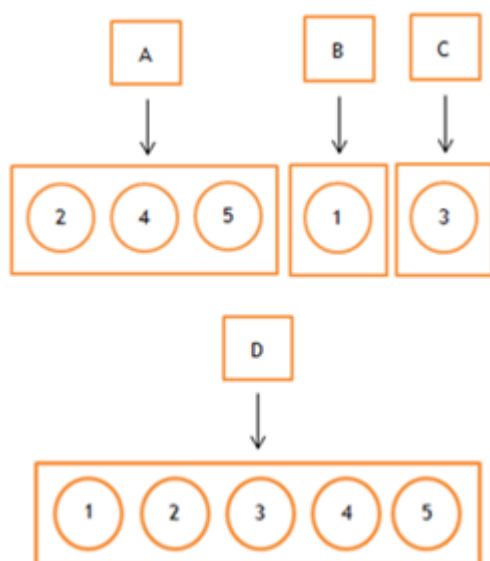
2.2.3 Esimiehen roolit

Vaikka esimies on eri ryhmien jäsen, on hänen työnsä yksinäistä. Hänen tulee pitää tietynlainen etäisyys työntekijöihinsä, sillä liiallinen kaverillisuus saattaa johtaa siihen, ettei vaikeita asioita pystytä käsittelemään. Esimies saattaa alkaa nähdä asioita liikaa alaiensa näkökulmasta. Koska hänelle asetetut odotukset ja vaatimukset usein eroavat riippuen sidosryhmästä ja ovat ristiriidassa, saattaa esimiehelle syntyä stressiä odotusten toteuttamisesta. Esimiehen työ on ongelmanratkaisua ja vaatii ajattelua. (Surakka & Laine 2011, 16.)

Esimiehen tehtävä on mahdollista saada erilaisten tilanteiden kautta. Tilanteissa on erilaisia haasteita, joita esimiehen tulee pohtia. Hyppänen (2007, 7-8) esittää teoksessaan näistä kuusi. Esimiesvastuu uudessa tehtävässä ja uudessa organisaatiossa on ehkäpä yleisin tilanne, jossa uuden esimiehen täytyy varmistaa alaiensa riittävä osaaminen sekä innostaminen työntekoon. Mikäli henkilökunta on osaavaa sekä motivoitunutta, esimies voi olla tyytyväinen. Samassa organisaatiossa nousu esimieheksi uudessa tehtävässä on toinen yleinen tapa tulla esimieheksi. Uudella esimiehellä on vahvuutena organisaation tuntemus, mutta hänen tulee varmistaa alaiensa motivaatio, kuten aiemmassa tilanteessa.

Myös tiiminvetäjän tai projektipäällikön roolissa on esimiehenä. Tiiminvetäjällä on vastuu tiimin tuloksista ja vastaavasti projektipäällikkö vastaa projektin onnistumisesta. (Hyppänen 2007, 8.) Projektipäällikön roolissa esimiehen tulee ottaa huomioon seikka, että projektityöntekijöillä on myös omat lähiesimiehensä, mikäli projektityöntekijät ovat kasattu eri osastojen asiantuntijoista. Kuten kuvassa 1 on esitetty, projektipäällikkö D johtaa projektia. Hänen projektityöntekijät kuuluvat eri osastoille, joita johtavat esimiehet A, B ja C. Projektipäällikön roolissa tulee ottaa huomioon projektityöntekijöiden eri vahvuudet. Eri osastoilla saatetaan toimia eri tavoin, joka projektipäällikön tulee ottaa huomioon johtaessaan projektityöntekijöitään. Esimiehet A, B ja C ovat osastojensa esimiehiä, joilla on myös muita alaisia ja mahdollisesti myös oma esimies. He myös kommunikoiivat projektipäällikkö D:n kanssa. Projektityöntekijöiden esimies on projektin ajan projektipäällikkö, mutta projektin päättyessä he pa-

laavat omille osastoilleen omien esimiestensä alaisiksi. On myös mahdollista, että projektissa työskentelevät henkilöt ovat projektissa vain osa-aikaisesti, jolloin he käyttävät osan työajastaan projektissa työskentelyyn ja osan osastolla työskentelyyn, jolloin muodostuu tilanne jossa työntekijällä on samalla hetkellä niin sanotusti kaksi esimiehen roolissa olevaa henkilöä ja kaksi eri tiimiä/työskentelyryhmää johon hän kuuluu. Näissä erikoistapauksissa projektipäällikön ja osaston esimiehen (A, B tai C esimies) on kommunikointava keskenään paljon ja sovittava selkeät toimintamallit yhteistyön sujuvuuden ja kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta.



Kuva 1 Projektityöskentelyn rakenne

Esimiehen tehtävään voi myös nousta oman porukan joukosta. Näissä tilanteissa usein edellinen esimies on lähtenyt pois tai siirtynyt toisiin tehtäviin ja tehtävään esitetään seuraaja yksikön työntekijöistä. Tällainen tilanne on haastava, sillä uuden esimiehen tulee ottaa erilainen rooli. Aiemmin hän on ollut yksi työntekijöistä, mutta nyt hänen on kohdeltava kaikkia tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti eikä hänen ole mahdollista jatkaa samoja kaverisuhteita. Tämä edellyttää myös muilta työntekijöiltä hyväksymistä uudesta tilanteesta ja heidän tulisikin kannustaa uutta esimiestä tehtävässään. (Hyppänen, 2007, 8.) Vaikeaksi uudelle esimiehelle tilanteen tekee se, mikäli työntekijät vastustavat hänen nousuaan esimieheksi. Vastustaminen voi johtua tilanteen muutoksesta tai toinen henkilö on voinut saada heidän kannatuksensa esimieheksi. (Piili 2006, 25.) Joissain tilanteissa esimiestyö voidaan aloittaa, kun aivan uusi toiminto käynnistyy. Tällöin esimies pääsee rekrytoimaan mielestään sopivimmat henkilöt, jotka sopivat parhaiten tehtäviin sekä tuleviin tavoitteisiin. (Hyppänen 2007, 8.)

Erilaisissa tiimeissä esimiehen rooli on erilainen. Sydänmaanlakka (2004, 48-49) esittää neljä erilaista ryhmää ja tiimiä, joissa esimiehen rooli vaihtelee. Nämä neljä ovat ryhmä, esimiehen johtama tiimi, osittain itseohjautuva tiimi ja itseohjautuva tiimi. Ryhmässä esimiehen rooli on

tyypillinen, on johtaja ja ryhmän jäsenet. Myös esimiehen johtamassa tiimissä johtaja on keskiössä ja ottaa vastuun tiimin toiminnasta. Mikäli esimies on kiireinen tai etäinen ja on käytävissä vain tarvittaessa, hänen osallistumisensa on vähäistä. Tällöin vastuu itseohjautuvassa tiimissä on jaettu työntekijöiden kesken. Osittain itseohjautuvassa tiimissä esimies osallistuu tiimin toimintaan enemmän.

2.2.4 Johtaminen

Sydänmaanlakka (2004, 106) määrittää johtamisen seuraavasti: ”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.” Hänen määritelmänsä mukaisesti johtamisen prosessi koostuu aina samoista vakioelementeistä ja se on vaikutusyritys yksilöön tai ryhmään. Vaikuttamisyritys voi kohdistua niin alaspäin, ylöspäin, sivulle tai itseensä ja sillä pyritään vaikuttamaan muihin, esimerkiksi muuttamalla heidän ajattelumallejansa.

Usein johtaminen jaetaan asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisen tehtäviin kuuluu suunnitteleminen ja organisoiminen, kun ihmisten johtamisen on yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Esimiehelle kuuluvat nämä molemmat esimiestyöskentelyn puolet ja molemmat ovat tärkeitä tehtäviä. Johtamistyyliä ovat muuttuneet vuosien saatossa ja viime aikoina on alettu keskittymään muun muassa valmentamiseen ja osaamisen johtamiseen. (Hyppänen 2007, 10, 251.)

Aiemmin johtaminen on ollut tasavertaista, ja työntekijöitä on johdettu samalla tavalla. Näin johtamalla eivät työntekijät saaneet tarvittavaa henkilökohtaista johtamista, mikä vaikuttaa motivaatioon. Valmentaminen on suurimmaksi osaksi yksilön johtamista, mutta päämäärä on hyvää yhteistyötä tekevä ryhmä. Esimies tukee työntekijäänsä työtehtävissä ja auttaa tätä yhdistämään niihin liittyvät tavoitteet omiin arvoihinsa. Valmentajana esimies herättää työntekijän motivaatiota ja ylläpitää sitä, joka on avain tehokkaampiin tuloksiin. (Surakka & Laine 2011, 18.) Yksi organisaation menestystekijä on osaamisen johtaminen, jossa esimiehellä on useampia työkaluja käyttävissään, kuten kehityskeskustelut, henkilökohtainen kehityssuunnitelma, osaamiskartoitus ja kasvupolkuja. (Hyppänen 2007, 36.)

2.3 Y-sukupolvi esimiehenä

Työelämässä noin kymmenes esimiehistä on Y-sukupolvea. Vuoteen 2020 mennessä kolmas osa esimiesasemassa oleva siirtyy eläkkeelle, mutta on vaikea ennustaa, kuinka moni Y-sukupolvesta toimii itse silloin esimiehenä. He eivät ole kovinkaan innostuneita esimiestehtävistä, sillä vastuun ottaminen itsensä lisäksi muista ei tunnu heistä houkuttelevalta. Y-

sukupolvea kiinnostavat enemmän asiantuntijatehtävät, joissa kädet eivät ole niin sidotut. (Alasoini 2010,26.)

Harvemmin kukaan syntyy esimieheksi, vaan sitä harjoitellaan, minkä takia uudet Y-sukupolven esimiehet tarvitsevat tukea, opastusta oppimiseen ja perusteiden harjoitusta. Hyville työntekijöille annetaan usein yhä enemmän työtä ja jossain vaiheessa he tarvitsevat henkilöstöä auttamaan heitä. Mikäli he ovat saatavilla, heille annetaan vastuuta työnjohdosta. Näin heistä tulee esimiehiä ja heille opetetaan, kuinka hoitaa lisäksi tulevat paperityöt, jotka kuuluvat esimiehen vastuusiin. Kuitenkaan harvemmin heille opetetaan, kuinka olla esimies ja he eivät pääse kehittämään näitä taitoja. (Tulgan 2009, 166-168.)

Y-sukupolvesta löytyy monia työhön ja uraan sitoutuneita työntekijöitä, mutta he ovat usein vastahakoisia ottamaan vastaan esimiesroolia. Tämä johtuu usein omista kokemuksista esimiehistä ja siitä, kuinka he itse ovat todistaneet omien esimiesten saaneen vain vähän tukea. Kun Y-sukupolvi saa mahdollisuuden johtaa, se on usein tiimin johtamista, johon on itse kuulunut. Tällöin usein tiimin jäsenet eivät näytä tukea uudelle esimiehelle, vaan kohtelevat samoin kuin aiemmin. (Tulgan 2009, 167.) Dialogi-hankkeessa kuitenkin 71 % opiskelijoista oli halukkaita esimiestyöhön. He kuitenkin epäilevät omaa jaksamistaan ja persoonansa sopivuutta esimieheksi, eivätkä niinkään ajattele omaa haluaan esimiestehtäviin. Y-sukupolvi pitää esimiestyöskentelyä haasteellisena ja muiden auttamisena sekä tukemisena. (Piha & Pousa 2012, 134-136.)

3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin kahta tutkimusmenetelmää, kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella selvitettiin Y-sukupolven esimiesten kokemuksia esimiestyöskentelystä. Neljää esimiestä eri aloilta haastateltiin sähköpostihaastattelun muodossa. Heiltä kysyttiin 10 kysymystä liittyen heidän työhönsä, koulutukseensa ja odotuksiinsa esimiestyöskentelyä kohtaan. Haastatteluilla tavoiteltiin erilaisia kokemuksia ja toteutuneita sekä toteutumattomia odotuksia koskien esimiehen roolia ja työnkuvaa kohtaan. Kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmenetelmää käytettiin Y-sukupolven edustajien odotusten ja ajatusten tutkimisessa. Näin saatiin numeerisia vastauksia, joita pystyttiin vertailemaan keskenään. Tutkimus toteutettiin E-lomake-kyselyllä, ja sen päätavoitteena oli selvittää, mitä odotuksia Y-sukupolvella on työelämää ja esimiestä kohtaan.

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi haastatteluilla tai havainnoimalla. Kerättävä aineisto on sanallista ja ne voivat olla kertomuksia, kuvauksia tai haastatteluja. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen aineistosta voi

syntyä erilaisia tulkintoja riippuen tutkijan omista intresseistä ja kokemuksista. Sen tarkoituksena ei ole absoluuttinen totuus. (Kananen 2011, 18-19.)

Haastatteluihin valittiin neljä Y-sukupolven esimiestä. Esimiehet esiintyivät tunnistettamattomina, joten erisnimet anonymisoitiin pseudonyymeiksi eli peitenimiksi. Pseudonyymit ovat yleinen tapa anonymisoida erisnimet. (Kuula 2011, 215.) Tässä opinnäytetyössä pseudonyymit kertoivat haastattelijoiden sukupuolen sekä alan, jolla he työskentelevät. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat opinnäytetyössä kertomusmuodossa.

Kvantitatiivisella, eli määrällisellä tutkimuksella tutkittavia tietoja tarkastellaan numeerisesti. Aineisto voidaan kerätä joko numeroina tai se voidaan ryhmitellä numeeriseen muotoon. Tutkimustulokset esitellään sanallisesti ja tutkija selittää olennaisimmat tiedot tuloksista. Opinnäytetyössä kvantitatiivinen tutkimus tehtiin kyselyllä, joka oli vakioitu. Vakioitu kysely on kaikille kyselyn saajille samanlainen. (Vilkkä 2007, 14, 28.) Määrällisellä tutkimuksella pyritään yleistämään ja kyselyyn vastaavien pienen joukon edellytetään edustavan perusjoukkoa. (Kananen 2011, 17.)

Opinnäytetyön määrällisen tutkimuksen kyselyssä käytettiin likertin asteikkoa, joka on yleinen mielipideväittämässä. Asteikko voi olla useampiportainen, esimerkiksi 4-, 5- tai 7-portainen. (Vilkkä 2007, 46.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin 5-portaista asteikkoa:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

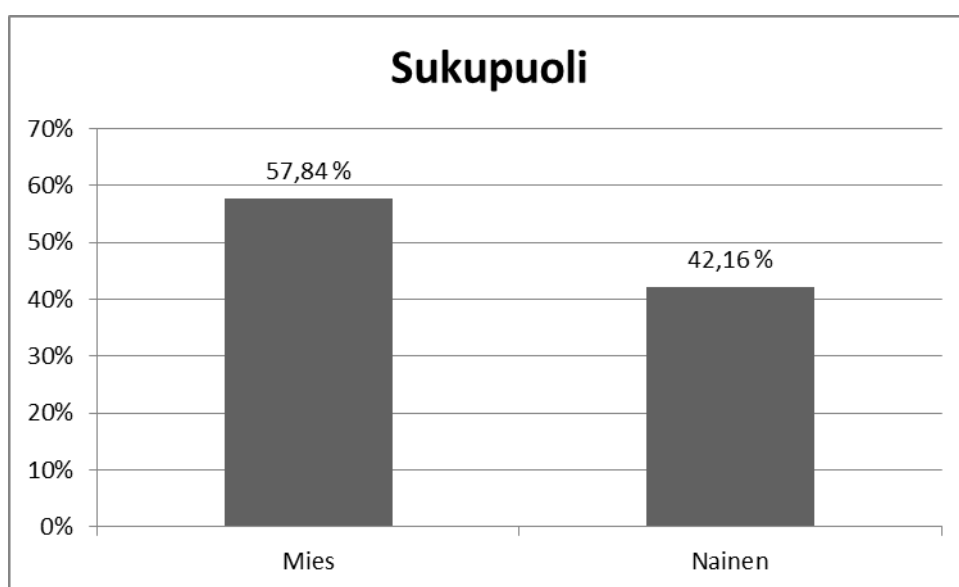
Aineistoa tulee tarkastella kokonaisuutena, jotta voidaan päättää, minkä perusteella anonymisointi tehdään. Anonymisointi voidaan tehdä poistamalla muuttujia tai muokata niitä. Muuttujia voidaan esimerkiksi jakaa luokkiin tai käyttämällä otantaa kokonaistutkimuksen sijasta. Opinnäytetyötä varten ei tarvittu vastaajilta tarkkoja henkilötietoja, joten aineiston anonymisoinnille ei ollut tarvetta. Kyselyssä käytettiin muuttujia, joista vastaaja ei ole tunnistettavissa. Taustamuuttujia olivat sukupuoli, ikä sekä nykyinen työtilanne. Ikä jaettiin kolmeen luokkaan, joten vastaajia ei ole mahdollista tunnistaa iän perusteella. (Kuula 2011, 210-211.)

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa tulee myös selvittää tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimus voidaan todeta reliabeliksi, kun tutkimuksen tulos on sama toistettaessa. Toisin sanoen, reliabeli tutkimus on mahdollista toistaa olosuhteista riippumatta tuloksen pysyessä samana. Validin tutkimuksen tulokset vastaavat sitä, mitä tutkimuksella on haluttu

tutkia. Tutkimus on validi, kun tulos vastaa tutkimusongelmaan. (Sreejesh, Mohapatra & Anusree 2014, 114, 116.)

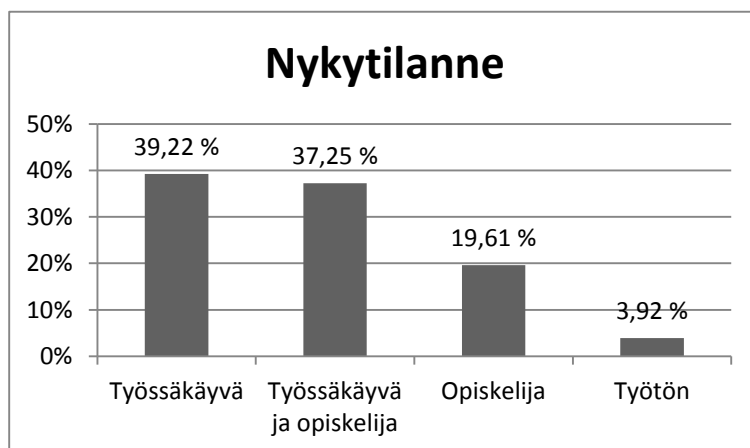
4 Y-sukupolven odotuksien selvittäminen

Kyselyllä haluttiin selvittää Y-sukupolven odotuksia työelämässä ja selvittää odotuksia omaa lähiesimestä kohtaan. E-lomaketta jaettiin opiskelijoiden toimesta Y-sukupolven edustajille sosiaalisen median kautta. Vastausaika oli kaksi viikkoa ja vastauksia saatiin yhteensä 102 kappaletta. Kyselyä välitettiin sosiaalisen median ja sähköpostin kautta yhteensä 178 henkilölle Etelä-Suomesta. Vastausprosentti oli 57,3.



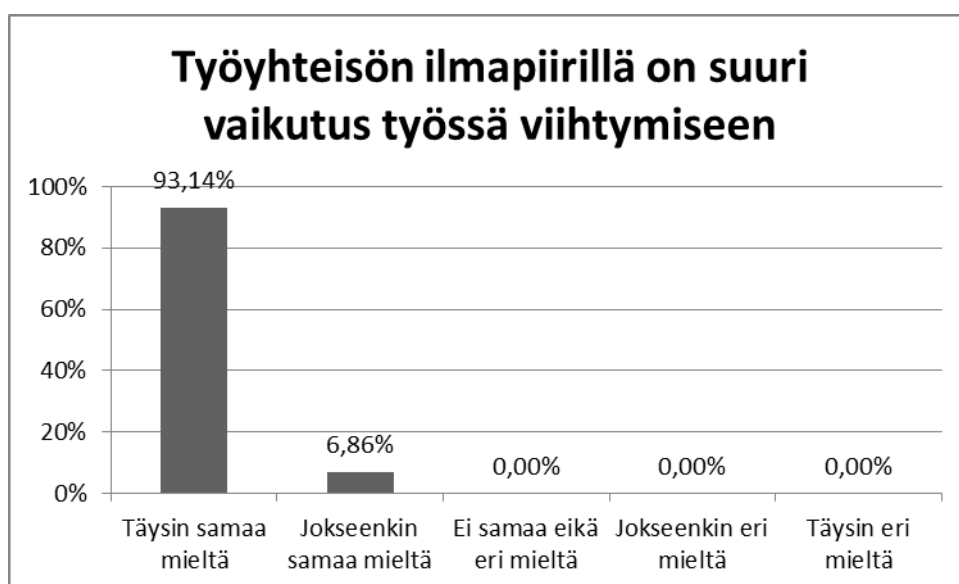
Taulukko 5 Sukupuoli

Vastaajista 57,48 % oli naisia. Miesvastaajia olivat loput 42,16 %.



Taulukko 6 Nykytilanne

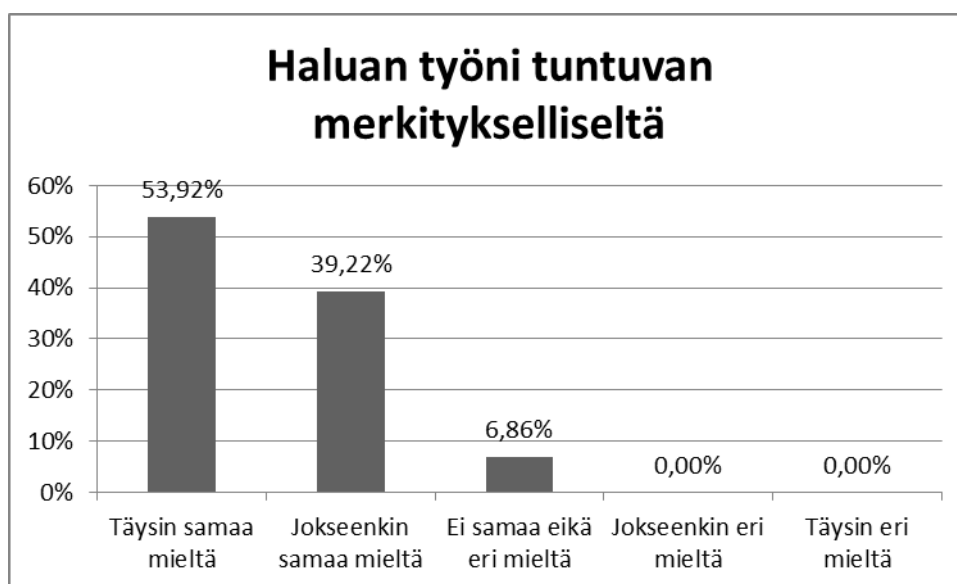
Vastaajista 39,22 % oli työssäkäyviä. Pääsääntöisiä opiskelijoita oli 19,61 % ja opiskelijoita, jotka käyvät opintojen ohella töissä oli vastaajista 37,25 %. Työttömiä oli 3,92 % vastaajista. Kaikista vastaajista 76,47 % olivat työssäkäyviä.



Taulukko 7 Työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus työssä viihtymiseen

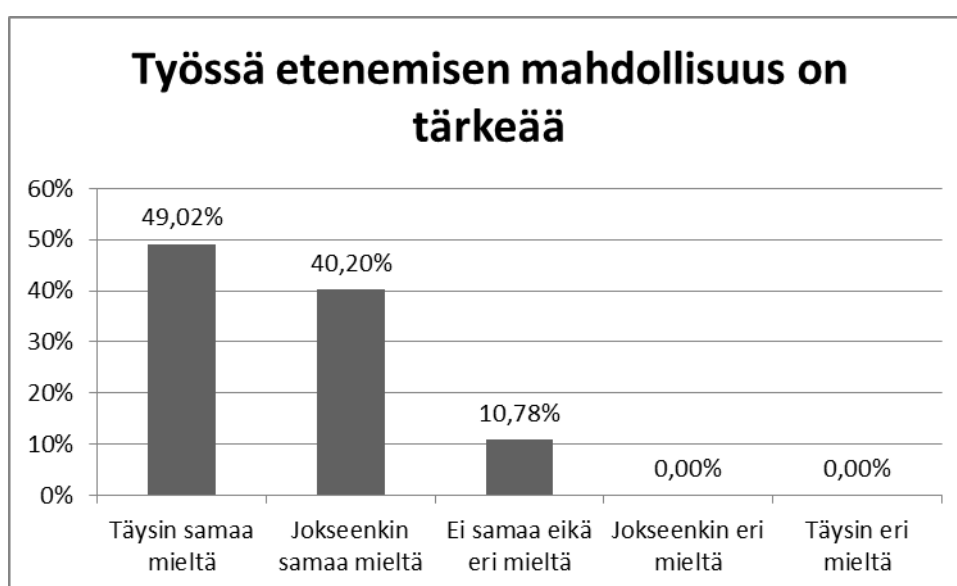
Y-sukupolven edustajista 93,14 % oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiirillä on työssä viihtymisen kannalta suuri merkitys. Loput 6,86 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus työssä viihtymiseen. Kukaan Y-sukupolven edustajista ei siis ollut pitänyt työyhteisön ilmapiiriä merkityksettömänä tekijänä työssä viihtymisen kannalta. Tutkimustulosta tukee teoria luvussa 2.1, jossa kerrotaan Y-sukupolven pitävän

työssä viihtymisen kannalta työyhteisön ilmapiiriä tärkeänä. He arvostavat työpaikalla luotuja aitoja ihmissuhteita.



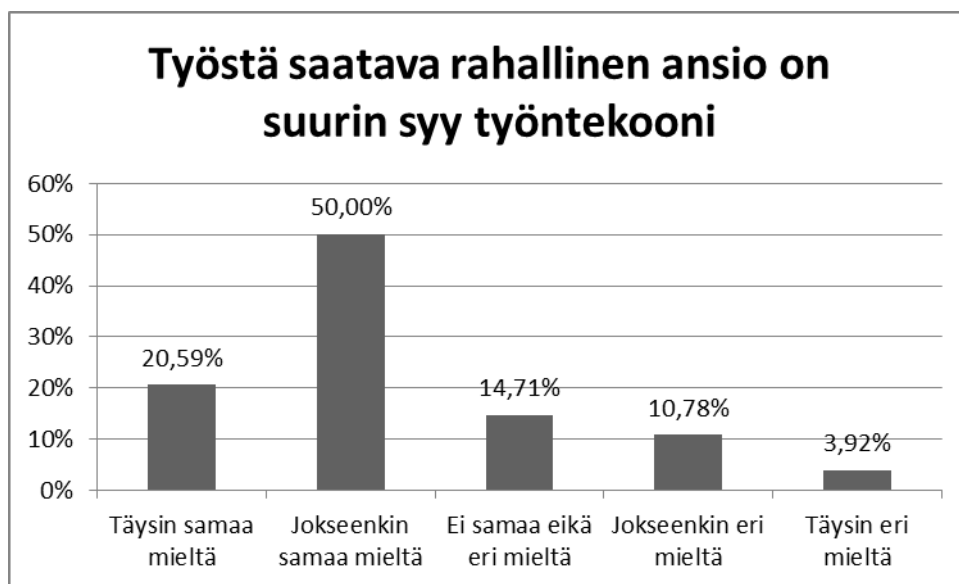
Taulukko 8 Haluan työni tuntuvan merkitykselliseltä

Kyselyyn vastanneista Y-sukupolven edustajista 53,92 % oli täysin samaa mieltä siitä, että he haluavat työnsä tuntuvan merkitykselliseltä. 39,22 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väitöksestä ja vain 6,86 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Teoria tukee saatua tutkimustulosta. Y-sukupolvi haluaa työn tuntuvan merkitykselliseltä. Merkityksellisyyden tunnetta luo mahdollisuus ratkaista ongelmia, luoda uutta ja ennen kaikkea itsensä toteuttaminen työn kautta.



Taulukko 9 Työssä etenemisen mahdollisuus on tärkeää

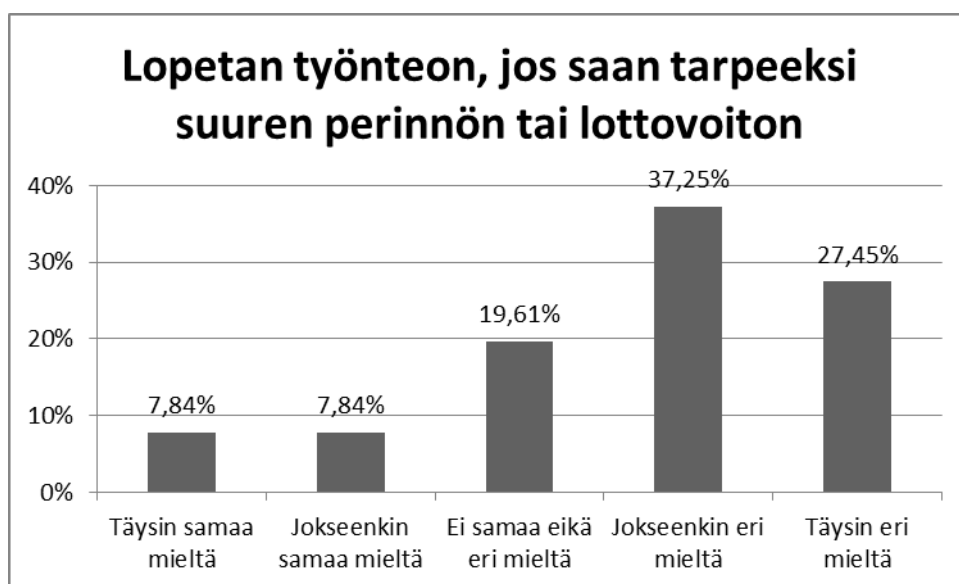
Y-sukupolven edustajien vastaajista 49,02 % oli täysin samaa mieltä siitä, että työssä etene-
misen mahdollisuus on tärkeää. 10,78 % ei ollut väittämistä samaa eikä eri mieltä ja loput
40,20 % oli jokseenkin samaa mieltä. 90,22 % vastaajista piti työssä etenemisen mahdollisuut-
ta tärkeänä. Vastaustulos on yhtenäinen teorian kanssa, sillä teoriaosuudessa kerrotaan Y-
sukupolvelle olevan tärkeää kehittymismahdollisuudet työelämässä. Kuitenkaan Y-sukupolvi ei
ole niin kiinnostunut esimiestehtävissä toimimisesta kuin asiantuntijatehtävistä, jota käsitel-
tiin teoriassa luvussa 2.3.



Taulukko 10 Työstä saatava rahallinen ansio on suurin syy työntekooni

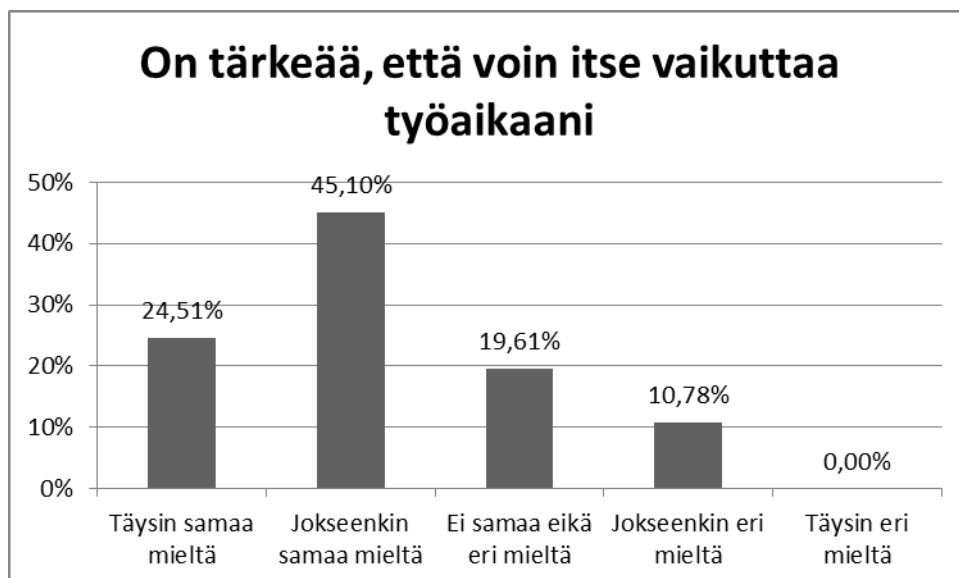
Vastaajista 20,59 % oli täysin samaa mieltä siitä, että työstä saatava rahallinen ansio on tärkein syy työntekoon. 50 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Eli 70,59 % Y-sukupolven edustajista oli vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämästä, eikä eri mieltä. iOpener Institutun (2012) tekemän tutkimuksen mukaan palkka ja rahallinen ansio ovat tärkeitä Y-sukupolvelle, mutta se ei ole tärkein työpaikkaan sitouttava tekijä (Taulukko 1). Heille työn tuoma täyttymys on rahaa tärkeämpää (Taulukko 2). Tulganin (2009) mukaan Y-sukupolvi ei välitä työn tuomasta ansiosta niin paljon kuin aiempi sukupolvi. Myyttinä on myös rahan olevan ainoa asia, josta Y-sukupolvi välittää. Y-sukupolvelle tehdyn tutkimuksen tulos poikkeaa Tulganin (2009) ja iOpener Institutun (2012) kirjallisuudesta. Tutkimustulosta analysoidessa voidaan pohtia, miksi kirjallisuus ja saatu tutkimustulos eroavat toisistaan. Tutkiessa tarkemmin vastauksia ja vastaajien nykytilannetta (työssäkäyvä, opiskelija, työssäkäyvä ja opiskelija tai työtön), yhtäläisyyksiä ei löytynyt rahallisen ansion merkityksellisyyden ja nykytilanteen välillä. Täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa olevien vastaajien nykytilanne ei näyttänyt vaikuttaneen vastauksiin, vaan kyseiset vastaukset jakautuivat tasaisesti eri nykytilanteissa elävien kanssa. Vastaustulosten ja kirjallisuuden eroavaisuu-

den vuoksi, voidaan myös pohtia mahdollisuutta, oliko tutkimuksen väittämä esitetty liian johdattelevasti.



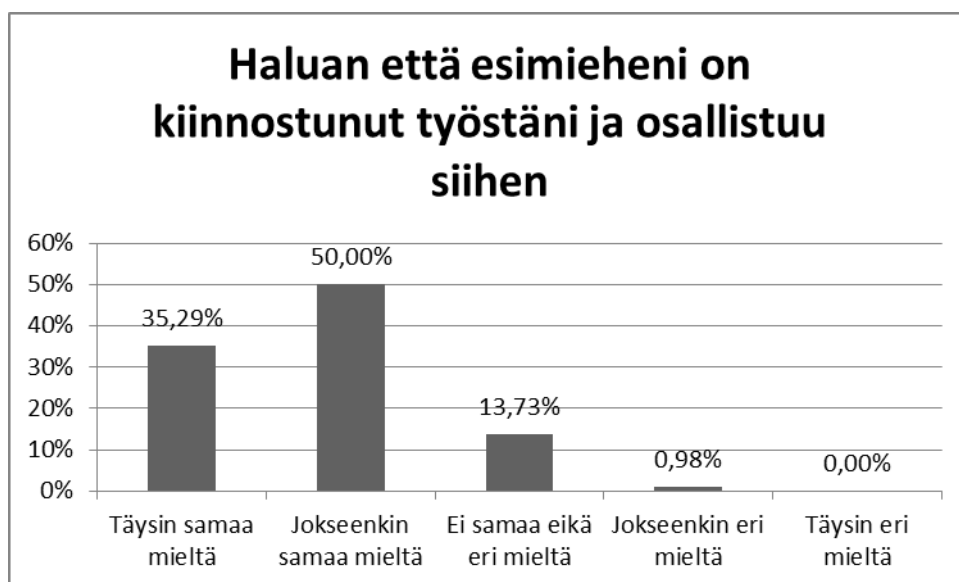
Taulukko 11 Lopetan työnteon, jos saan tarpeeksi suuren perinnön tai lottovoiton

7,84 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he lopettaisivat työnteon, jos saisivat tarpeeksi suuren perinnön tai lottovoiton. Saman verran vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Hieman alle 20 % ei ollut samaa eivätkä eri mieltä. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämästä ja reilu neljännes Y-sukupolven edustajista oli täysin eri mieltä väittämästä. Yli puolet vastaajista (64,7 %) olivat siis vähintään jokseenkin eri mieltä väittämästä. Tutkimustulos puoltaa Alasoinin (2010) kirjallisuutta, jossa esitetään, että alle 30-vuotiaiden palkansaajien osuus heistä, jotka lopettaisivat työnteon riittävän suuren perinnön tai lottovoiton osuessa kohdalle on pienentynyt tultaessa 1980-luvulta 2000-luvulle.



Taulukko 12 On tärkeää, että voin itse vaikuttaa työaikaani

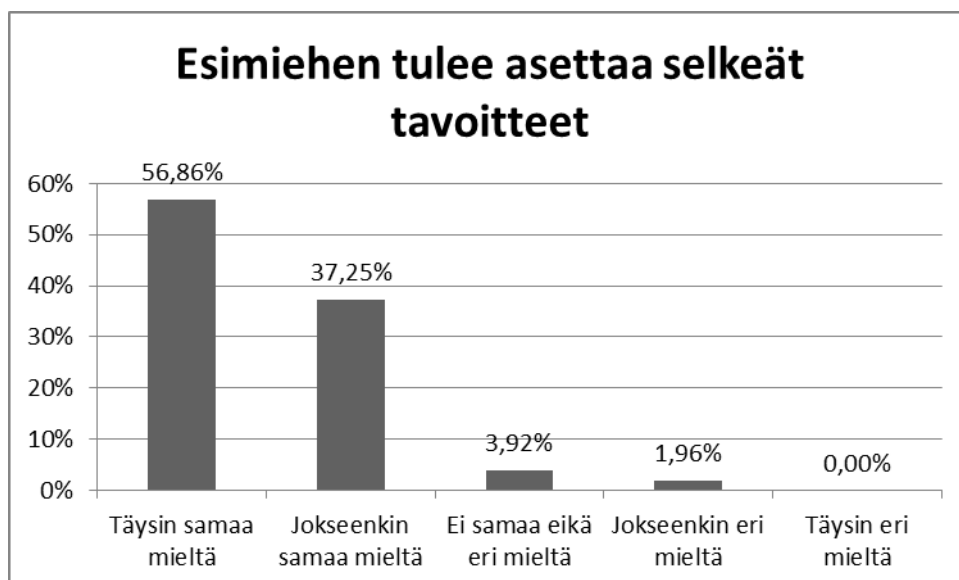
Vastaajista vajaa viidennes, 24,51 % oli täysin samaa mieltä siitä, että on tärkeää saada itse vaikuttaa työaikaan. Suuri joukko, 45,10 %, oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Viitaten teoriaosuuden lukuun 2.1, Y-sukupolvi pyrkii hyvään elämänlaatuun ja näin arvostaa joustavia työaikoja. He haluavat käyttää aikansa mahdollisimman tehokkaasti ja suunnitellusti.



Taulukko 13 Haluan, että esimieheni on kiinnostunut työstäni ja osallistuu siihen

35,29 % Y-sukupolven edustajista oli täysin samaa mieltä siitä, että haluavat esimiehen olevan kiinnostunut työntekijän työstä ja osallistuvan siihen. Puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. 13,73 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja loput 0,98 % oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. Tulgan (2009) teoriaosuuden mukaan Y-sukupolvi odottaa esimieheltä kiinnostusta heidän työtänsä kohtaan eivätkä halua tuntea olevansa yksin. He halua-

vat esimiehen tuntevan heidät yksilöinä ja olevan tietoinen ajankohtaisesta työtilanteesta ja työtehtävistä. He odottavat esimieheltänsä muun muassa apua ongelmien ratkaisuun ja ohjauksen tarjoamista.



Taulukko 14 Esimiehen tulee asettaa selkeät tavoitteet

Y-sukupolven edustajista 56,86 % oli täysin samaa mieltä siitä, että esimiehen tulee asettaa työntekijälle selkeät tavoitteet. 37,25 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Luvussa 2.2.2 Hyppänen (2007) esittää yhtenä esimiehen tehtävänä olevan selkeiden tavoitteiden asettaminen alaisilleen. Tämä nousi myös esille Y-sukupolven esimiesten haastatteluisista, kun heiltä kysyttiin heidän tärkeimpiä tehtäviä esimiehenä.



Taulukko 15 10 tärkeintä ominaisuutta esimieheissä

Kyselyssä annettiin 20 erilaista adjektiivia, joista vastaajan piti valita mielestään kolme tärkeintä piirrettä esimiehessä. Taulukossa 15 on esitetty 10 eniten valittua adjektiivia. Eniten kannatusta sai luotettavuus 16,99 % osuudella. Toisena, melkein yhtä tärkeänä piirteenä pidettiin sitä, että esimiehen on oltava motivoiva (16,67 %). Kolmanneksi tärkeimmäksi piirteeksi tuli vastuullisuus 12,75 %. Seuraavaksi tärkeimmät piirteet olivat vastuullisuus 9,48 %, huomioonottavuus 6,86 %, tasavertaisuus 6,86 %, johtajahahmo 5,23 %, omistautuneisuus 4,90 %, asiantuntijuus 3,59 % ja huumorintaju 3,59 %. Dialogi-hankkeessa Y-sukupolvi määrittäi hyvän esimiehen ominaisuuksiksi luotettavan, reilun ja oikeudenmukaisen. Luotettava löytyy myös kvantitatiivisen tutkimuksen esimiehen 10 tärkeimmän ominaisuuden joukosta. Tutkimuksessa käytettiin ominaisuutta ”tasavertainen”, jota voidaan verrata Dialogi-hankkeen reiluun ja oikeudenmukaiseen.

Kymmenen vähiten valittua adjektiivia olivat positiivinen, jämäkkä, rento, tuloshakuinen, energinen, empaattinen, innovatiivinen, neutraali, periksiantamaton ja vaativa. Nämä piirteet saivat 3,27 % - 0,33 % kannatusta. Vähinten tärkeimpinä piirteinä esimiehessä pidettiin neutraaliutta, periksiantamattomuutta ja vaativuutta.

5 Esimiesten haastattelut

Haastatteluilla haluttiin näkökulmaa opinnäytetyöhön oikeilta työelämässä toimivilta Y-sukupolven esimiehiltä. Haastatteluiden tarkoitus oli esitellä eri työelämän tilanteita, joissa henkilö on esimiehen roolissa ja esitellä myös haastateltavien odotuksia ennen esimiestyöskentelyn aloittamista sekä odotuksien toteutumista tai toteutumattomuutta myöhemmin työelämässä. Haastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluina, koska osa haastateltavista sijaisi maantieteellisesti kaukana. Tällöin samat kysymykset ovat samassa muodossa kaikille haastateltaville, eikä haastattelijan roolissa oleva henkilö pysty johdattelemaan haastateltavaa millään tavalla.

Haastattelun henkilöt olivat kaikki Y-sukupolven edustajia, ja lisäksi kaikki haastateltavat toimivat eri aloilla. Projektissa tehtiin taustatutkimusta ja kun sopivat haastateltavat löydettiin, otettiin heihin yhteyttä ja tiedusteltiin tarkempia sopivuustietoja sekä kiinnostusta osallistua opinnäytetyön haastatteluihin. Puolet haastateltavista haluttiin olevan miehiä ja puolet naisia, tälläkin keinolla haluttiin saada haastattelutuloksista mahdollisimman kattavat ja toisistaan poikkeavat.

Haastattelukysymykset pyrittiin rakentamaan niin, ettei haastateltavalle jäänyt tulkinnan varaa sen suhteen, mitä kysymyksellä haluttiin selvittää. Kysymyksiä ei kuitenkaan tarkennettu liikaa, jotta haastateltavalle jäi hieman tilaa muodostaa vastauksesta omansa näköinen, eikä haastateltavaa haluttu ohjata ja johdattaa tiettyyn vastaukseen. Kysymyksiin jäi hieman tul-

kitsemisen varaa vastaajalle, koska tarkennuksia tai esimerkkejä vastauksista ei ollut pahemmin käytetty.

Vaikka haastattelutulokset tarjoavat esimiestyöskentelystä erilaisia ja toisistaan poikkeavia näkökulmia, myös yhteisiä piirteitä löytyi vastauksista. Neljä sähköpostihaastatteluun vastannutta haastateltavaa olivat: 25-vuotias herra asiakaspalvelupäällikkö rahoitusosalta, 33-vuotias neiti projektipäällikkö kasvatusta ja koulutusosalta, 25-vuotias yrittäjä herra myyntijohtaja internet-alalta sekä 27-vuotias neiti palvelupäällikkö vakuutusosalta. Haastateltavien työkokemukset ja koulutusalat poikkesivat paljolti toisistaan, esimerkiksi neiti projektipäällikkö oli opiskellut filosofian maisteriksi ja myyntijohtajalla oli taustalla liikunta-alan perustutkinto. Erilaisten taustojen, ammattialojen ja työnkuvien poiketessa paljonkin toisistaan, on haastateltavien yhdistävä tekijä esimiehenä toimiminen työelämässä. Usea haastateltava mielsi esimiehenä toimimisen enemmän valmentajan rooliin verrattavaksi, vertaisjohtamiseen ja henkilöiden tukemiseen. Vastauksista kävi ilmi, että henkilöt olivat päätyneet esimiehen rooliin ja työtehtäviin erilaisin tavoin. Esimerkiksi neiti projektipäällikkö oli toiminut ensin projekteissa projektiassistenttina, ja myöhemmin hän oli oman aktiivisuuden ja kiinnostuksen kautta ilmaissut mielenkiintoa projektipäällikön tehtävää kohtaan, jonka jälkeen hän oli samassa yrityksessä päätenyt projektipäällikön tehtäviin. Herra myyntijohtaja puolestaan oli nuoresta pitäen jo tuntenut johtamisen olevan hänelle luontaista, ja muutaman ystävän pyydettyä häntä lähtemään mukaan kumppaniksi uuteen projektiin ja yrityksen kehittämiseen. Kaikki haastateltavat henkilöt olivat tyytyväisiä nykyiseen työnkuvaan, eivätkä kaivanneet muutosta tällä hetkellä työhönsä tai asemaansa.

Esimiehen rooli ja tehtävät

Valmentajan roolin tehtäväksi miellettiin työntekijän kannustaminen, tuen antaminen, tavoitteiden asettaminen sekä oikeanlaisten työvälineiden tarjoaminen työntekijöille. Lisäksi informaation tuottaminen, sen jakaminen ja välittäjänä toimiminen koettiin tärkeäksi osaksi esimiehen työtehtäviä. Esimiehet kokivat tärkeäksi tehtäväksi ennen kaikkea työntekijän kannustamisen ja tukemisen, mutta lisäksi muutama esimies oli asettanut itselleen ”haasteen”, kuinka tuotteliasiin ja itsensä ylittäviin tuloksiin he pystyisivät esimiehenä alaisensa kannustamaan. Herra myyntijohtaja kiteytti johtamisen seuraavasti ” Saada ihmiset tekemään asioita, joita he eivät pystyisi, uskaltaisi tai muuten vaan tekisi ilman kyseistä johtajaa”. Esimiestyöskentelyssä tärkeäksi miellettiin aito kiinnostus työntekijöistä yksilöinä, esimerkiksi kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista ja työmotivaation ylläpitämisestä. Esimiehen tulee toimia alaisilleen esimerkillisesti ja ratkaisukeskeisesti sekä positiivisesta asenteesta on hyötyä.

Odotukset esimiestyöskentelyyn

Y-sukupolven esimiesten odotukset olivat useilla korkealla aloittaessaan työskentelyn esimiehenä. Osaksi odotuksia saattoi olla siksi, ettei tarkkaa mielikuvaa työn sisällöstä ollut etukäteen. Herra myyntijohtaja puolestaan kertoi, ettei hänellä ollut suurempia odotuksia, koska johtaminen oli ollut hänelle luontaista ja jo pienenä opittua, joten ihmisten johtaminen ja työskentely esimiehenä hoitui aiempien kokemusten, mielenkiinnon ja luonteen kautta sujuvasti. Neiti projektipäällikön suurimmat odotukset latautuivat siihen, kuinka uskomattomiin ja tuloksekkaisiin suorituksiin hän pystyisi esimiehenä alaiset kannustamaan. Esimiestyöskentelyn odotettiin olevan haastavaa ja osa odotuksista latautui siihen, kuinka tulisi itse suoriutumaan uudesta tehtävästä ja roolista työyhteisössä.

Suurin osa odotuksista oli toteutunut henkilöiden työelämässä. Yhtenä yllättävänä piirteenä neiti palvelupäällikkö totesi työn olevan yksinäisempää, kuin olisi aluksi osannut kuvitella. Jotkut odotukset esimerkiksi ideaalisista toimintatavoista saattoivat jäädä toteutumatta ajan ja resurssipuutteiden vuoksi, ja nämä asiat ovat harmitaneet haastateltavia henkilöitä jälkeenkäpäin, koska odotuksia oli ollut parantaa esimerkiksi toimintamalleja. Haastateltavat henkilöt kertoivat odottaneensa haasteellista työtä, ja totesivat myös saaneensa lisää haasteita esimiestyöskentelyn kautta.

Esimiestyöskentely vaatii

Esimiestyöskentely vaatii paljon asioita. Se vaatii ihmistuntemusta, kykyä kuunnella ja sosiaalisia taitoja. Esimiestyöskentely vaatii stressin sietokykyä, monen asian samanaikaista tekemistä, nopeaa ratkaisukykyä, priorisointia, jämäkkyyttä, innovatiivisuutta, työvälineistä ja työntekijöistä huolehtimista. Keskeistä esimiehelle on kyky valmentaa, mentoroida ja inspiroida työntekijöitä haluamaan suoriutua työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiestyöskentely vaatii henkilöltä paljon, sillä se on ihmisten johtamista, jossa työskennellään erilaisten ihmisten kanssa. On löydettävä keinot ja välineet tulla toimeen ja valmentaa erilaisia ihmisiä suoriutumaan työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla.

Esimiestyöskentelyn tiivistäminen

Lopuksi haastateltavia pyydettiin tiivistämään esimiestyöskentely kolmeen sanaa. Vastauksista löytyi muutamia yhteisiä sanoja, mutta myös paljon erilaisia. Luottamus ja haasteellisuus löytyivät muun muassa useammasta kuin yhdestä vastauksesta.

Herra Asiakaspalvelupäällikkö	Haastavuus	Mielenkiintoisuus	Hektisyys
Neiti Projektipäällikkö	Kuunteleminen	Dialogisuus	Luotettavuus
Herra Myyntijohtaja	Ihmisten kehittäminen	Energian jakaminen	Ihmisiin luottaminen
Neiti Palvelupäällikkö	Haastavuus	Vaikuttavuus	Monitahoisuus

6 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitetään sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen johtopäätökset ja verrataan niitä toisiinsa ja opinnäytetyössä kerrottuun teoriaan Y-sukupolven näemyksistä esimiestyöskentelyyn ja työelämään.

Kvantitatiiviseen tutkimukseen saatiin vastauksia 102 kappaletta, joten sitä voi pitää reliabelina. Mikäli tutkimus toistettaisiin, tulokset olisivat melko samankaltaisia. Tutkimuksen vastaajista yli puolet, 76,47 %, oli vastaushetkellä ainakin osittain työelämässä ja vastaajat kuuluivat tutkimuksen kohderyhmään. Tutkimus on validi, sillä tutkimuksessa tutkittiin sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia.

6.1 Y-sukupolven vastaukset

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset vastasivat Y-sukupuolesta kertovaa teoriaa. Vastaajista 93,14 % piti työyhteisön ilmapiirillä olevan suuri vaikutus työssä viihtymiseen ja loput 6,86 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, joten jokaiselle vastaajalle ilmapiirillä on suuri vaikutus. Vastaajista suurin osa oli täysin samaa mieltä siitä, että työn tulee tuntua merkitykselliseltä (53,92 %) ja mahdollisuus edetä työssä on tärkeää (49,02 %). Y-sukupolven vastaajista yhteensä 70,59 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä rahallisen ansion olevan suurin syy työntekoon. Tämä on hieman ristiriidassa Y-sukupolvesta kerrotun teorian kanssa, sillä sekä iOpener Institutun tekemän tutkimuksen ja Tulganin (2009, 12-13) mukaan asia ei olisi näin. Toisaalta suurin osa (64,7 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että lopettaisivat työntekoa saatuaan tarpeeksi suuren lottovoiton tai perinnön, joka taas puolestaan tuki teoriassa esitettyä tutkimusta.

Vastaukset esimiesaiheisiin kysymyksiin olivat pääosin melko yksimielisiä, eikä suuria jakoja vastauksissa ollut. Suurin osa vastaajista (69,91 %) olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että haluavat esimiehen, joka on kiinnostunut ja osallistuu työhön. Myös joustava esimies, joka asettaa tavoitteet, oli Y-sukupuolen vastaajien toiveena. Y-sukupolvesta kertova teoria vastaa näitä tuloksia, sillä tämä sukupolvi toivoo kommunikaatiota ja läheisempää työskentelyä esimiehen kanssa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksissa Y-sukupolvi arvostaa kolmena tärkeimpänä piirteenä esimiehessä luotavuutta, kykyä motivoida ja vastuullisuutta. Teoriaosuudessa esimiehen tärkeimpinä piirteinä pidettiin muun muassa luotettavuutta, aitoutta ja oikeudenmukaisuutta.

6.2 Y-sukupolven esimiesten haastattelut

Y-sukupolven esimiesten haastatteluista löytyi jonkin verran yhtenäisiä piirteitä, mutta myös paljon erilaisia näkökulmia ja ajatuksia koskien esimiehenä työskentelyä ja odotuksia esimiestyöskentelyyn. Yhteisiä odotuksia haastateltavilta löytyi muun muassa odotuksiin esimiestyöskentelyä kohtaan. Useat haastateltavat odottivat esimiestyöskentelyn olevan haastavaa ja tarjoavan henkilölle uusia haasteita sekä mahdollisuutta päästä haastamaan itseään.

Esimiehen työssä tarvitaan monenlaisia piirteitä, koska joutuu työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa. On toki eroa myös työnkuvassa, työskenteleekö projektipäällikkönä, jolloin ei ehkä keskitytä niin paljon esimiestyöskentelyyn, vaan projektin ja projektityöntekijöiden johtamiseen, vai työskenteleekö niin sanotusti kokopäiväisenä esimiehenä, jolloin työn kuva koostuu suurimmaksi osaksi esimiestyöskentelystä. Esimieheltä odotetaan joustavuutta ja tiilannetajua, sekä kannustavaa ja innovatiivista otetta työstä. Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu tuen antaminen alaisilleen, jolloin yhdessä he voivat asettaa tavoitteet ja löytää työkalut tavoitteisiin pääsemiseen.

Haastateltavia esimiehiä pyydettiin kuvailemaan esimiestyöskentelyä kolmella adjektiivilla, vastauksista löytyi joitakin yhteisiä piirteitä, esimerkiksi useammista vastuksista löytyi luotavuus ja haastavuus. Haasteellisuus oli myös Dialogi-hankkeen nuorten käsitys esimiestyöskentelystä.

6.3 Yhteenveto

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen ja teorian välille löytyi sekä yhtenäisyyksiä että poikkeuksia. Voidaan kuitenkin todeta, että Y-sukupolvi suhtautuu työntekoon avoimin mielin, mutta työnantajan joustavuus ja oman työn merkityksellisyys koettiin tärkeinä tekijöinä työelämässä. Y-sukupolvi haluaa kokea oman työn tärkeänä ja merkityksellisenä, sekä arvostavat työssä etenemisen mahdollisuutta. Y-sukupolvi oli lähes yksimielisesti täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus työntekoon. Y-sukupolvella on paljon odotuksia työelämää kohtaan, mutta heillä on myös paljon annettavaa nyt ja tulevaisuudessa. Y-sukupolvi pitää oman esimiehen osallistumista työntekoon tärkeänä. He haluavat, että esimies on kiinnostunut heidän työnteostaan ja osallistuu siihen omalla panoksellaan. Esimiehen tulee asettaa työntekijälle selkeät tavoitteet, jotta työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja voi näin pyrkiä kohti parempia tuloksia. Y-sukupolven esimiehet puolestaan pitivät itseään tärkeässä

roolissa kannustajan ja valmentajan lailla. Heidän mielestään tärkeitä asioita esimiehen ja alaisen välillä on luottamus ja vuorovaikutus.

Y-sukupolven odotukset ja näkemykset vaativat työelämältä ja työnantajilta sopeutumista. Heillä on annettavanaan uusia näkökulmia ja ajatuksia, joiden kautta on mahdollista kehittää työelämää ja johtamista jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Y-sukupolvi tulee siis haastamaan työnantajat, mutta tarjoavat toivoa ja uudenlaisia toimintamalleja tulevaisuuden työelämälle.

Lähteet

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Yliopistopaino.

http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf

Gibson, R. 2013. Generation Y Values. Generation Y. Viitattu 28.2.2015.

<http://www.generationy.com/values>

Gibson, R. 2014. Generation Y Work Ethic. Generation Y. Viitattu 6.11.2014.

<http://www.generationy.com/work-ethic/>

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

iOpener Institute for People and Performance. 2012. Job fulfilment, not pay, retains Generation Y talent. Viitattu 16.11.2014.

http://www.iopenerinstitute.com/media/73185/iopener_institute_gen_y_report.pdf

Järvensivu, A. 2014. Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes, 19-34.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi: Paremmen työelämän puolesta. Liettua: BALTO print.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma Oy

Pirinen, H. & Hussi, T. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveen suuntaan. Työterveyslaitos. Tiedote 59/2010. Viitattu 28.2.2015.

http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote_59_2010.aspx

Pyöriä, P. 2013. Y-sukupolven työasenteita luonnehtii konservatiivisuus. Tieto&Trendit. Viitattu 28.2.2015.

<http://tietotrendit.stat.i/mag/article/50/>

Sreejesh, S., Mohaptatra, S. & Anusree, M.R. 2014. Business Research Methods. Sveitsi: Springer International Publishing.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.

Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyritysten johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi (työ)elämässä. Hansaprint, 17-41.

Sydänmaanlakka, P.2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Tulgan, B. 2009. Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y. San Francisco: Jossey-Bass.

Vesterinen, P-L. 2010. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa Juuti, P. Johtaminen voimavarana - Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint, 171-186.

Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi (työ)elämässä. Hansaprint, 115-127.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuvat

Kuva 1 Projektityöskentelyn rakenne	17
---	----

Taulukot

Taulukko 1 Raha ei sitouta Y-sukupolvea työpaikkaan (iOpener Institute 2012).

Taulukko 2 Työn tuoma täyttymys on rahaa tärkeämpää (iOpener Institute 2012).

Taulukko 3 Kun työ antaa täyttymystä, Y-sukupolvi tuntee työnsä olevan hyödyllistä (iOpener Institute 2012.)

Taulukko 4 Ansiotyötä erittäin tärkeänä pitävät palkansaajat iän ja koulutusasteen mukaan vuosina 1984, 1997 ja 2008 (Pyöriä 2013.)

Taulukko 5 Sukupuoli

Taulukko 6 Nykytilanne

Taulukko 7 Työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus työssä viihtymiseen

Taulukko 8 Haluan työni tuntuvan merkitykselliseltä

Taulukko 9 Työssä etenemisen mahdollisuus on tärkeää

Taulukko 10 Työstä saatava rahallinen ansio on suurin syy työntekooni

Taulukko 11 Lopetan työnteon, jos saan tarpeeksi suuren perinnön tai lottovoiton

Taulukko 12 On tärkeää, että voin itse vaikuttaa työaikaani

Taulukko 13 Haluan, että esimieheni on kiinnostunut työstäni ja osallistuu siihen

Taulukko 14 Esimiehen tulee asettaa selkeät tavoitteet

Taulukko 15 10 tärkeintä ominaisuutta esimieheissä

Liitteet

Liite 1 Esimiehille lähetetty kysely	39
Liite 2 Y-sukupolven edustajille lähetetty kysely	41
Liite 3 Y-sukupolven esimiesten haastattelut.....	42

Liite 1 Esimiehille lähetetty kysely

Heippa!

Teen opiskelijakaverini kanssa opinnäytetyötä Ammattikorkeakoulu Laureaan (Liiketalouden koulutusohjelma) ja tarvitsimme opinnäytetyön toteuttamiseen hieman apua. Aiheenamme ovat Y-sukupolven odotukset työelämää ja lähiesimestä kohtaa. Toteutamme opinnäytetyömme tehden kyselyn Y-sukupolven työntekijöille, sekä lisäksi sähköpostihaastattelun Y-sukupolven edustajille jotka toimivat esimiehen roolissa työelämässä. Yhtenä haastateltavana tarvitsimme näkökulmaa Y-sukupolven edustajalta, joka toimii * titteli*.

Jos olet kiinnostunut osallistumaan ja auttamaan opinnäytetyömme toteutuksessa, niin otathan pikaisesti meihin yhteyttä! Arvostaisimme myös kovasti, jos saisimme vastauksen joka tapauksessa, vaikka et olisikaan kiinnostunut vastaamaan haastatteluumme. Opinnäytetyöhön haastattelut tulevat nimettömästi, esimerkiksi muodossa "Nainen 30v. Projektipäällikkö, vaakuutusala".

1. Taustatiedot (sukupuoli, ikä, titteli, ala, koulutus ja työkokemus).
2. Mikä on tämän hetkinen työnkuvasi ja mitkä ovat työtehtäväsi?
3. Miten päädyit/saavutit nykyiseen asemasi? Oletko ollut samassa firmassa kauan ja millaista reittiä olet noussut vai tulitko uuteen firmaan ja uuteen titteliin?
4. Mitkä ovat tavoitteesi oman asemasi suhteen, oletko tyytyväinen nykyiseen asemaasi vai tavoitteletko jotain toista asemaa?
5. Työskentelet esimiesasemassa enemmän tai vähemmän, osa- tai kokoaikaisesti, montako alaista sinulla on?
6. Mitkä olivat odotuksesi aloittaessasi esimiestyöskentelyn?
7. Miten odotukset toteutuivat tai jäivät toteutumatta?
8. Millaista asennetta ja millaisia piirteitä tarvitaan esimiehenä työskentelevältä sinun asemassasi?
9. Millaisessa roolissa näet itsesi verrattuna alaisiisi/johdettaviin? Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväsi esimiehenä?
10. Miten kuvailisit esimiestyöskentelyä kolmella sanalla?

Kiitos jo etukäteen,

Katariina Kauppi ja Emma Silvennoinen

Katariina Kauppi

Nuorempi kollega - opiskelija

Liiketalous | Peer to Peer

katariina.e.kauppi@laurea.fi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Ratatie 22, 01300 Vantaa

Liite 2 Y-sukupolven edustajille lähetetty kysely

Y-sukupolven odotukset työelämässä

Tällä kyselyllä halutaan selvittää Y-sukupolven odotuksia työelämää ja lähiesimiestä kohtaan. Vastaamalla autat opinnäytetyön toteutuksessa. Kiitos jo etukäteen!

Taustatiedot

	Nainen	Mies
Sukupuoli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	alle 25	25-29	yli 30
Ikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nykytilanne

Oma suhtautuminen työntekoon

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työssä viihtyminen on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus työssä viihtymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan työni tuntuvalta merkitykselliseltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä etenemisen mahdollisuus on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työstä saatava rahallinen ansio on suurin syy työntekooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lopetan työnteon, jos saan tarpeeksi suuren perinnön tai lottovoiton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On tärkeää, että pääsen itse vaikuttamaan työni sisältöön ja vaihtelevuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On tärkeää, että voin itse vaikuttaa työaikaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On tärkeää, että voin vaikuttaa tapaan työskennellä, esim. etätyömahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odotukset lähiesimiestä kohtaan

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Haluan että esimieheni on kiinnostunut työstäni ja osallistuu siihen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen tulee olla tavoitettavissa lyhyelläkin varoitusajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen tulee olla kiinnostunut hyvinvoinnistani työn ulkopuolella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen tulee ymmärtää elämäntilanteen muutokset ja olla joustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen tulee asettaa selkeät tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odotan esimieheni olevan (valitse kolme tärkeintä)

- Vastuullinen
- Innovatiivinen
- Neutraali
- Huomioonottava
- Energinen
- Empaattinen
- Vaativa
- Omistautunut
- Jämäkkä
- Tuloshakuinen
- Positiivinen
- Luotettava
- Alan asiantuntija
- Johtajahahmo
- Vuorovaikutteinen
- Huumorintajuinen
- Periksiantamaton
- Motivoiva
- Tasavertainen
- Rento

Liite 3 Y-sukupolven esimiesten haastattelut

Herra asiakaspalvelupäällikkö

Herra asiakaspalvelupäällikkö on 25-vuotias mies, joka työskentelee rahoitusallalla. Hän on opiskellut liiketalouden tradenomiksi ammattikorkeakoulussa. Työkokemusta herra asiakaspalvelupäälliköllä on ehtinyt kertyä kaksi vuotta rahoitusalan parissa ja tätä ennen viisi vuotta myyntitehtävien parissa.

Tällä hetkellä asiakaspalvelupäällikön työtehtävinä ovat pääasiassa asiakaspalvelun, maksupalvelun ja myynnin laadun valvominen. Myös tarvittavat tukitoimet, raportointi ja tuotteiden kehitys kuuluvat hänen työtehtäviinsä. Alaisia asiakaspalvelupäälliköllä on tällä hetkellä 18 henkilöä. Nykyiseen asemaansa hän eteni samassa firmassa työskenneltyään. Aloittaessaan kyseisessä yrityksessä työskentelyn, hän siirtyi melkein heti tiiminvetäjän tehtäviin, mistä yleni myöhemmin nykyiseen asiakaspalvelupäällikön asemaan.

Herra asiakaspalvelupäällikkö on tyytyväinen omaan tämän hetkiseen asemaansa. Uudet haasteet kiinnostavat ja tavoitteena on kasvattaa firmaa joka osa-alueella. Hänen odotuksensa ennen esimiestyöskentelyn aloittamista oli, että tehtävästä tulisi haastava. Esimiestyöskentely tulisi olemaan paljon muuttuvia tekijöitä täynnä ja jatkuvasti uusia jännittäviä hetkiä käsillä. Odotukset ovat toteutuneet, herra asiakaspalvelupäällikön työ on äärimmäisen haastavaa ja jännittävää. Jokainen päivä on erilainen ja tuo mukaan yllätyksiä.

Asiakaspalvelupäällikön roolissa häneltä tarvitaan reilua, jämäkkyyttä ja innovatiivisuutta. Tärkein tehtävä esimiehenä on tarjota alaisille työkalut työtehtävien suorittamiseen. Esimiehenä tulee keskittyä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen.

Asiakaspalvelupäällikkö tiivistää esimiestyöskentelyn haastavuuteen, mielenkiintoisuuteen ja hektisyyteen.

Neiti projektipäällikkö

Neiti projektipäällikkö toimii kasvatusta ja koulutusallalla. Koulutukseltaan hän on filosofian maisteri. Työkokemusta hänelle on kertynyt myyntityöstä, palvelualalta sekä opetustyöstä. Tämän hetkinen työnkuva koostuu kahdeksan kansallisen alueellisen oppimisympäristön tuotteista ja oppimisympäristöissä olevasta käytännön toiminnasta. Hän toimii käytännössä seitsemän projektikoordinaattorin yhteyshenkilönä ja tiiminvetäjänä.

Neiti projektipäällikkö on edennyt asemaansa askeleittain. Hän on aloittanut työnsä projektiassistenttina, josta siirtyi vajaan vuoden kuluttua projektikoordinaattoriksi. Projektipäällikkönä hän on toiminut noin vuoden verran, kuitenkin niin, että samassa projektissa ja samalla työnantajalla hän on työskennellyt reilut kaksi vuotta. Nykyisen asemansa hän saavutti hankkeen kasvun myötä ja osoittamalla itse henkilökohtaista kiinnostusta projektipäällikön tehtävää kohtaan. Projektipäällikkö otti tietoisesti itsellensä haastavampia tehtäviä, koska nauttii haasteista ja huomaa taitojensa riittävän helposti suurienkin kokonaisuuksien hallintaan. Projektipäällikkönä työskentelyyn hän on tyytyväinen, eikä tavoittele tällä hetkellä toisenlaista asemaa.

Projektipäällikkönä henkilö kokee olevansa enemmänkin tiiminvetäjä kuin esimies. Hän uskoo roolissaan vertaisjohtamiseen ja tukemiseen. Henkilö toimii esikuvana ja tukihenkilönä kahdeksalle henkilölle ja lisäksi hankkeessa mukana oleville harjoittelijoille. Ennen projektipäällikön asemaa hän on toiminut aikaisemmin hallinnollisessa ja johtamistaitoja vaativissa tehtävissä muun muassa yhdistyksien ja harrastuksien kautta, joten varsinaisia erityisiä odotuksia projektipäällikön virkaan siirtymisen yhteydessä hänellä ei ollut esimiestyöskentelyä tai johtamista kohtaan. Suurin odotus latautui siihen, kuinka mahtaviin ja tuotteliaisiin suorituksiin henkilö pystyisi alaisensa kannustamaan ja kuinka hän pystyisi pitämään heidän motivaationsa yllä tiukoissakin paikoissa. Projektipäällikön asemasta hän odotti eniten innolla haasteita, joita työ hänelle toisi.

Projektipäällikkönä odotukset ovat toteutuneet, vaikka hänen oma työaikansa ei anna mahdollisuuksia tiiminsä jäsenten sparraamiseen siinä määrin kuin hän toivoisi. Henkilö kokee epäonnistuneensa jossain määrin tiimin sisäisen viestinnän mahdollistamisessa. Projektipäällikön asemassa hän kokee että häneltä vaaditaan neutraaliutta, kykyä kuunnella ja kannustaa sekä rohkaista epäroivää tiimin jäsentä. Henkilön alaiset kaipaavat usein neuvoja ja haluavat tietää projektipäällikön mielipiteen jonkin asiana käytäntöön panosta. Näissä tapauksissa neiti projektipäälliköltä vaaditaan kärsivällisyyttä ja kykyä asettua toisen ihmisen saappaisiin, tällöin omien ongelmien unohtaminen ja toisen ongelmiin pureutuminen ovat taitolajeja, joita projektipäälliköltä työssään tarvitaan. Asenteen on oltava positiivinen ja kannustava, huumorintaju ja taito tunkea erilaisten ihmisten työskentelytavat ja heidän temperamenttinsa helpottavat jokapäiväistä työskentelyä. Toisaalta kokonaisvaltainen tapa ymmärtää koko hanketta ja sen yhteisen edun ajamista ovat arvoja, jotka määrittävät paljon sitä, miten neiti projektipäällikkö käyttäytyy työssään. Hänellä on luonnollisesti myös oma esimies ja hankkeessa on kolme muuta projektipäällikköä, joten viestintä heidän suuntaansa ja avoin dialogisuus ovat olennainen osa hänen luonnettaan.

Neiti projektipäällikkö kokee olevansa alaisiinsa verrattaessa roolissaan se, joka pitää huolen että kaikilla alaisilla on tarvittavat taidot ja välineet toteuttaa työtehtävänsä, joihin heidät

on palkattu. Toisaalta hän toimii suppilona ja viestinviejänä alaisten ja hankkeen johtajan välillä. Hän pyrkii tekemään työllään hankkeen kokonaisvaltaisesta toteuttamisesta mutkaton- ta, helppoa ja tehokasta.

Neiti projektipäällikkö tiivistäisi esimiestyöskentelyn kuuntelemiseen, dialogisuuteen ja luottavuuteen.

Herra myyntijohtaja

Herra Myyntijohtaja on 25-vuotias yrittäjä, joka työskentelee internetalalla. Hänellä on tas- kussaan liikunta-alan perustutkinto ja työkokemusta on hänelle kertynyt seitsemältä vuodelta liikunta-alalta, muun muassa tennisvalmennuksen ja personal trainingin parista, kolmelta vuodelta suoramyynnistä yrittäjän hommista ja viimeiseltä puoleltatoista vuodelta internety- rittäjän töistä. Tämän hetkiseen työnkuvaan kuuluu myynnin johtaminen, myynnin tekemi- nen, yhtiön kehittäminen ja strateginen suunnittelu.

Herra myyntijohtaja päätyi nykyiseen työnkuvaansa siten, että hän harjoitti suoramyyntiä ja kaksi kaveria oli aloittamassa uutta projektia johon he tarvitsivat kumppanin mukaan raken- tamaan myyntiä ja osallistumaan uuden palvelun luomiseen. Alkuun hän lähti mukaan osa- aikaisesti tekemään ja kehittämään yritystä ja muutaman kuukauden jälkeen hän aloitti hommat täyspäiväisesti, kun ensimmäiset rahalliset tavoitteet oli saavutettu. Herra myynti- johtajan omat uratavoitteet ovat tällä hetkellä linjassa yrityksen tavoitteisiin. Yrityksellä on tavoitteena kansainvälistyminen ja liikevaihdon kasvaminen. Hän elää omaa unelmaansa täys- päiväisenä yrittäjänä ja iso tavoite hänelle elämässä onkin, että saisi jatkaa yrittäjänä toimi- mista loppu työuransa ajan.

Herra myyntijohtaja inhoaa työelämässä käytettyä sanaa "alainen". Hän kuvailisi henkilöitä ennemmin tiimin jäsenenä, kollegoina tai partnereina. Hän toimii täysipäiväisesti esimiesase- massa, jossa on hänen lisäksi 12 henkilöä, sekä vaihtuvana väkenä erilaiset työharjoitteli- jat ja freelancerit.

Herra myyntijohtajan persoonaan on aina kuulunut luonnollisuus ihmisten edessä. Valmenta- minen, opettaminen ja tien näyttäminen hoituvat siis luonnostaan, eikä tässä suhteessa esi- miehenä työskentelemisen aloittamiseen liittynyt suurempia odotuksia ollenkaan. Tähän juur- taa juurensa muun muassa siitä, että ensimmäiset tennistunnit hän on ohjannut aikuisryhmille jo 14-vuotiaana, eli persoonansa vuoksi hän ei ole tehnyt suurempia ponnistuksia, joiden kautta olisi ajautunut johtamisasemaan. Asia, joka sai herra myyntijohtajan yllättymään esi- miehenä, oli ihmisten heikonpuoleinen kyky johtaa itse itseään. Tämä on taas puolestaan tuonut myyntijohtajaan virtaa olla näiden ihmisten arjessa se, joka saa aikaan muutoksen.

Hän kehittää itseään esimiehenä käymällä seminaareissa, lukemalla kirjoja, kuuntelemalla äänikirjoja ja opiskelemalla johtamista, koska kokee, että jatkuvan itsensä kehittämisen on ainoa keino tehdä isoja muutoksia nykymaailmassa, jossa kilpailu on kovaa.

Hyvän johtamisen hän määrittäisi seuraavasti: "Saada ihmiset tekemään asioita, joita he eivät pystyisi/uskaltaisi/muuten vaan tekisi ilman kyseistä johtajaa". Esimiehenä työskentelyyn hänellä on omat asenteeseen liittyvät säännöt. Hänen on oltava aina tilan energisin ja positiivisin ihminen, ihmisistä tulee kaivaa aina vahvuudet ja potentiaali esiin kaiken negatiivisen sijaan. "Come first, leave last, dare most, work hardest" on yhden maailman kärkijohtajan lause, joka kuvaa hyvin etenkin start-up-johtamista. Aamuisin herra myynninjohtaja kysyy itseltään "Olenko sellainen ihminen, jota kannattaa seurata?". Tällä hän kysyy itseltään, tekeekö hän asiat siten, että häntä halutaan seurata tai häntä kannattaa seurata. Viimeisenä sääntönä hänellä on kirjallisten tavoitteiden ylläpitäminen kaikessa tekemisessä. Kun nämä viisi kohtaa toteutuvat myyntijohtajan arjessa, niin hän toteuttaa loistavaa johtamista. Nykypäivänä ei toimi pelkkä hierarkiajohtaminen, jossa henkilö asettaa itsensä muiden yläpuolella ja oletetaan, että ihmiset tekevät asioita sen takia, että he ovat palkkalistoilla.

Herra myyntijohtajan tärkeimpiin tehtäviin esimiehenä kuuluu valmentaminen, tukeminen, kouluttaminen, inspiroiminen, mentorointi ja ihmisistä parhaan irti saaminen. Hän kokee itsensä mentorina, valmentajana ja tukijana niin positiivisissa kuin negatiivisissa asiayhteyksissä, tapahtuipa asiat sitten työntekijän vapaa-ajalla tai työajalla, niin tukea löytyy työpaikalta. Myyntijohtaja antaa työssään paljon vapautta ja vastuuta ihmisille. Hän on huono järjestelmään ihmisten päivittäisiä tekemisiä ja ennemmin keskittyy viikoittaisten tavoitteiden asettamiseen ja elää oletuksessa, että ihmiset tekevät parhaansa. Jos henkilöt eivät kestä vastuuta eivätkä suoriudu työtehtävistään, myyntijohtaja kokee epäonnistuneensa rekrytoinnissa. Myyntijohtaja inspiroituu, kun pääsee palkitsemaan ihmisiä, jotka ovat tehneet enemmän kuin mihin he itse uskoisivat pystyvänsä. Johtajan tulee uskoa ihmisiin tilanteissa, joissa henkilöt eivät vielä itse usko itseensä.

Herra myyntijohtaja tiivistäisi esimiestyöskentelyn ihmisten kehittämiseen, energian jakamiseen ja ihmisiin luottamiseen.

Neiti palvelupäällikkö

27-vuotias naispalvelupäällikkö työskentelee vakuutusosalalla ja hänellä on ylempi korkeakoulututkinto Master of Science. Hän on työskennellyt samassa talossa kuusi vuotta, joista kaksi vuotta nykyisessä työnkuvassa. Työnkuvaan kuuluu vastata vakuutus- ja korvaustoiminnosta, toiminnon prosesseista sekä niiden sujuvuudesta, kehittämisestä ja hallinnasta. Tällä hetkellä hänellä on 16 alaista, joiden esimiehenä hän toimii. Neiti palvelupäällikkö toimi ensin palve-

luneuvojana opiskeluiden ohessa muutaman vuoden ajan. Valmistumisen jälkeen hän jatkoi palveluneuvojana noin vuoden verran, jonka jälkeen hän sai äitiyslomasijaisuuden palvelupäällikön tehtäviin ja muutaman kuukauden kuluttua tästä hänet vakinaistettiin.

Neiti palvelupäällikkö on tyytyväinen tämän hetken työhönsä. Hän ei usko, että samaan tehtävään jää loppuelämäkseen, mutta tällä hetkellä hän on erittäin tyytyväinen. Aloittaessa esimiestyöskentelyn hänen odotuksensa olivat korkealla, vaikka tarkkaa mielikuvaa työstä hänellä ei ollutkaan. Tämän vuoksi odotukset liittyivät enemmän omaan toimintaan ja siihen, miten itse tulisi asiat hoitamaan. Toteutuneita odotuksia olivat muun muassa projekteihin osallistuminen, laajemman tiedon saaminen ajankohtaisista asioista, vaikuttamisen mahdollisuus omaan, tiimin ja yksikön toimintaan sekä itsenäisempi työskentely ja itseohjautuvampi toiminta. Odotuksia, jotka jäivät toteutumatta, olivat esimerkiksi ideaalisesti toimiminen. Tämä on monesti mahdotonta resurssien niukkuuden vuoksi sekä työ osoittautui loppujen lopuksi yksinäisemmäksi kuin osasi etukäteen kuvitella.

Työskentely esimiehenä vaatii hyviä sosiaalisia taitoja ja hyvää stressinsietokykyä. On pystyttävä tekemään yhtä aikaa montaa eri asiaa ja päätöksiä on synnyttävä ripeästi joskus huterilakin tiedoilla. Myös ratkaisukeskeinen ja positiivinen ajatusmalli helpottavat arkea, samoin kyky hallita omia töitä ja priorisoida omia tekemisiään. Tärkeimpiin työtehtäviin esimiehenä kuuluu toiminnon työn priorisointi ja alaisille tuen antaminen, sekä tiedon ja informaation tuottajana ja välittäjänä toimiminen. Yleisesti on myös varmistettava, että kaikki toimii yhdessä sovitulla tavalla ja että toiminnolla on edellytykset työn tekemiseen kunnossa.

Neiti palvelupäällikkö tiivistäisi esimiestyöskentelyn haastavuuteen, vaikuttavuuteen ja monitahoisuuteen.