

Opinnäytetyö YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

2019

Victoria Kilpinen-Mangström

Y-SUKUPOLVEN SITOUTUMINEN TYÖHÖN

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittäminen

2019 | 42 sivua, 3 liitesivua

Victoria Kilpinen-Mangström

Y-SUKUPOLVEN SITOUTUMINEN TYÖHÖN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Y-sukupolvea ja heidän sitoutumista työntajaan ja työyhteisöön. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin tietotyötä tekeviin nuoriin, jotka ovat syntyneet vuosina 1977-1997. Tutkimus pohjautui Allen ja Meyerin laatimaan teoriaan sitoutumisen kolmen komponentin mallista. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitä Y-sukupolven edustavat henkilöt arvostavat työssään/työpaikassaan ja työyhteisössään? Mitkä tekijät edistävät Y-sukupolven työhön sitoutumista? Mitkä tekijät estävät Y-sukupolven sitoutumista työhön?

Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Valitut aineiston keruumenetelmät olivat kysely- ja haastattelumenetelmä ja ne toteutettiin Google formsin sähköistä kyselylomaketta käyttäen sekä teemahaastattelujen avulla.

Tutkimuksessa ilmeni, että Y-sukupolvi arvostaa jatkuvaa kehittymistä, työn joustavuutta, sekä hyvää työilmapiiriä, avoimuutta ja organisaatiokulttuuria. Sukupolvi arvostaa myös palautteen saamista. Mielekkäät työtehtävät edistävät Y-sukupolven sitoutumista. Tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi on valmis joustamaan palkasta ja henkilöstöeduista, kunhan työtehtävät ovat kiinnostavia ja mielekkäitä. Y-sukupolven sitoutumista estävät tekijät ovat arvostuksen puute sekä huono esimiesuhde.

ASIASANAT:

Y-sukupolvi, tietotyö, sitoutuminen, arvot,

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business development

2019| 42 pages, 3 pages of appendices

Victoria Kilpinen-Mangström

GENERATION Y AND ORGANISATIONAL COMMITMENT

The purpose of this thesis is to study the Y generation and their commitment to the employer and the work community. This thesis focuses on people born in 1977-1997 which are doing knowledge-intensive work. The study is based on Allen and Meyer's theory of three component model of commitment. The aim of the study is to find answers to the following research questions: What do people of the Y-generation value in their work / workplace and work community? What factors contribute to Y-generation commitment? What factors prevent the Y-generation from commitment to work?

The selected data collection methods are qualitative and quantitative methods. The qualitative method was done by theme interviews and the quantitative method was done by using electronic questionnaire.

The result of my study showed that Y-generation values continuous development, flexibility and good organization culture. They also value feedback. According to my research the Y-generation commit to the work if the tasks are interesting. The Y-generation is ready to be flexible about the salary and benefits as long as the tasks are interesting and meaningful. The Y-generation doesn't commit to the work if they feel a lack of appreciation and a poor leadership.

KEYWORDS:

Y-generation, knowledge- intensive work, commitment, values

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen lähtökohta	6
1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
1.3 Tutkimusmenetelmät	7
2 Y-SUKUPOLVI	9
2.1 Y-sukupolven määrittäminen	9
2.2 Y-sukupolvi työelämässä	11
2.3 Nuorten johtaminen	13
3 SITOUTUMINEN	17
3.1 Sitoutumisen tärkeys	17
3.2 Kolmen komponentin malli	18
3.3 Nuoren sukupolven sitouttaminen	20
3.4 Organisaatioon sitoutuminen tietotyössä	22
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
4.1 Tutkimuksen menetelmät ja aineiston keruu	26
4.1.1 Kyselytutkimus	26
4.1.2 Teemahaastattelu	27
4.2 Tutkimuksen luotettavuus	28
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
5.1 Taustatietoa vastaajista	30
5.2 Y-sukupolven sitouttaminen	34
5.3 Y-sukupolven sitoutumisen estävät tekijät	37
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
6.1 Y-sukupolven arvostamat asiat	40
6.2 Y-sukupolven sitouttamista edistävät sekä estävät tekijät	41
LÄHTEET	43

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

KUVIOT

Kuvio 1 Organisaatiositoutumisen kolmiulotteinen malli (Heinänen 2016; Mayer & Allen 1991.).	20
Kuvio 2 Työskentelyn pituus nykyisessä yrityksessä	31
Kuvio 3 Työskentelyn pituus nykyisessä työtehtävässä	32
Kuvio 4 Sitouttamiskeinot	34
Kuvio 5 Sitouttamiskeinot	35
Kuvio 6 Työpaikan vaihtaminen	37
Kuvio 7 Työn sitoutumiseen estävät tekijät	38
Kuvio 8 Työpaikan vaihtaminen	38

TAULUKOT

Taulukko 1. Y-sukupolven toiveet esimiehen johtajaominaisuuksista (Vesterinen & Suutarinen 2011; Manzana & Nyström 2011).	13
Taulukko 2. Johtajien mielestä tärkeimpiä esimiehen ominaisuuksia nuorten johtamisessa (Vesterinen & Suutarinen 2011; Manzana & Nyström 2011).	15
Taulukko 3 Kyselylomakkeen vastaajien taustatiedot.	30
Taulukko 4 Haastateltavien taustatiedot.	33

1 JOHDANTO

”Sitoutuneen työntekijän arvo yritykselle on korvaamaton”. (Sami Kyngäs 2018.)

1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Y-sukupolvea ja heidän sitoutumista työnantajaan sekä työyhteisöön. Tutkimuskohteena ovat tietotyötä suorittavat nuoret, jotka ovat syntyneet vuosina 1977-1997. (Tapscott 2010.) Tämä työ on rajattu tietotyöntekijöihin.

Y-sukupolvi vaihtaa usein ja helposti työpaikkaa ja tulevaisuuden suunnitelmat on asetettu usein korkeintaan viiden vuoden päähän. Y-sukupolven yhteys koulutukseen on jatkuvaa ja työnvaihto kuuluu normaaleihin rutiineihin. Vaikka työpaikkoja vaihdetaan helposti, sukupolvi on valmis sitoutumaan oman arvomaailmaansa mukaiseen yrityskulttuuriin. (Raunio 2009.)

Raija Liisa Laakkosen (2012) mukaan Y-sukupolvi arvostaa työyhteisön hyvää ilmapiiriä, viihtyisää työympäristöä, hyvää johtamista ja esimiestyötä, työn mielekkyyttä ja esimiehen innostavuutta sekä reiluuutta. Nuoret haluavat käyttää enemmän ajastaan harrastuksiin ja sosiaaliseen elämään. Y-sukupolvi on myös tottunut saamaan jatkuvasti positiivista palautetta. (Laakkonen 2012.) Y-sukupolvi ei ota töitään liian vakavasti, tämän takia vanhempi polvi olettaa, ettei Y-sukupolvi ota työtä tosissaan. Töitä tehdään elämää varten, eikä eletä työtä varten, kuten vanhempi sukupolvi on tehnyt. (Raunio 2009.)

Vuonna 2020 Y-sukupolvi tulee olemaan suurin ikäluokka työelämässä (Piha & Poussa 2012.) Tämän takia on tärkeää, että yritykset varautuvat tuleviin muutoksiin. Yrityksille on tänä päivänä tärkeää, että työntekijät sitoutuvat työnantajiinsa, sillä se on samalla kustannustehokkaampaa. Yrityksille koituu suuria kustannuksia rekrytointiprosesseihin sekä uusien työntekijöiden kouluttamiseen.

1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Y-sukupolvea ja heidän sitoutumista työnantajaan sekä työyhteisöön. Tutkimus pohjautuu Allen ja Meyerin laatimaan teoriaan sitoutumisen kolmesta komponentista.

Työn tutkimuskysymykset ovat;

- Mitä Y-sukupolvea edustavat henkilöt arvostavat työssään/työpaikassaan ja työyhteisössään?
- Mitkä tekijät edistävät Y-sukupolven työhön sitoutumista?
- Mitkä tekijät estävät Y-sukupolven sitoutumista työhön?

Tämä opinnäytetyö keskittyy Y-sukupolven, eli vuonna 1977–1997 (Tapscott 2010) syntyneisiin nuoriin, jotka työskentelevät tietotyön parissa. Viimeisten 25 vuoden aikana fyysisesti raskas ruumiillinen työ on huomattavasti vähentynyt koska tietotekniikka ja automaatio on lisääntynyt teollisuudessa sekä palvelualojen asiantuntijatyö on kasvanut. (Parviainen J. 2011.) Tietotyö on yleistynyt, jo lähes puolet Suomen palkansaajista työskentelee tiedon käsittelyä vaativissa tehtävissä. Tietotyö vaatii tekijältään voimakasta motivaatiota, tämän takia sitoutuminen tietotyössä korostuu. (Ojala 2011.)

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Lähtökohta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. (Hirsjärvi ym.1996.) Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla pystytään selvittämään lukumäärien ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään selvittämään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2014.).

Kvantitatiivinen aineiston keruu suoritetaan sähköisten kyselyiden avulla. Näistä kerätään materiaalia empiiriseen osaan. Osallistujia kyselyyn löydetään käyttämällä lumipalлотekniikkaa. Kun tutkimusaineistoa kerätään ihmisiltä, tutkittavia voidaan etsiä jo olemassa olevien kontaktien avulla, tätä kutsutaan lumipalлотekniikaksi. Silloin pyydetään

tutkintaan osallistuvilta vinkkejä muista soveltuvista osanottajista. (Saaranen-Kauppi-
nen & Puusniekka 2006.)

Sähköisten kyselyiden jälkeen suoritetaan teemahaastatteluja käyttäen eliittiotantaa. Eliittiotanta on harkinnanvarainen otantamenetelmä, jonka perusteella haastateltaviksi valitaan ne henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppi-
nen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelut täydentävät sähköisten kyselyiden vastauksia, koska näiden vastausten analysoinnin jälkeen voi nousta hyviä jatkokysymyksiä, joihin on hyvä saada täsmennettyjä vastauksia. Teemahaastattelu perustuu etukäteen muotoiltuihin pääteemoihin ja etenee vapaasti tämän mukaan. Etukäteen laaditut teemat pitävät haastattelun aisassa. Teemahaastattelussa haastattelijalla saa esittää täsmennyksiä kysymyksiä. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. (Saaranen-Kauppi-
nen & Puusniekka 2006.)

2 Y-SUKUPOLVI

2.1 Y-sukupolven määrittäminen

Työelämän sukupolvitutkimusta tehdessä on tärkeää lähteä liikkeelle aivan perusteista, eli siitä, miten ja millä tavoin sukupolvet määritellään ja mihin kohtiin sukupolvien rajat on mielekästä asettaa. Pohdittaessa sukupolvijaottelun soveltamismahdollisuuksia suomalaisen työelämäntutkimukseen on muistettava, että jaottelun perustana toimii lähinnä yhdysvaltalainen yhteiskunta ja sen historia. (Järvensivu ym. 2014.)

Yhdysvalloissa sukupolvet muodostetaan seuraavasti Tapscottin (2010) mukaan:

1. Suuret ikäluokat, syntyneet 1946-1964
2. X-sukupolvi, syntyneet 1965-1976
3. Y-sukupolvi, syntyneet 1977-1997
4. Z-sukupolvi, syntyneet 1998->

Eurooppalaisen sukupolvitutkimuksen lähtökohtana on huomioitava, että moderni aika on tuottanut ikäpolvien rytmin päälle toisen, biologisesta erottuvan sosiaalisen rytmin. (Järvensivu ym. 2014.) Yhdysvaltalaisessa sukupolvijaottelussa huomioidaan sodanjälkeiset suuret ikäluokat, joiden lapset voivat kuulua Y-sukupolveen. Tapscottin (2010) mukaan monet suurten ikäluokkien edustajista elivät pidennettyä nuoruutta ja hankkivat lapsia myöhemmin. Suomalaisessa yhteiskunnassa tilanteen on todettu olleen toinen, sillä suuriin ikäluokkiin kuuluvat menivät naimisiin ja saivat lapsensa nuorina. Suomessa tuskin kukaan olettaisikaan 90-luvulla syntyneitä suurten ikäluokkien lapsiksi. Ero amerikkalaiseen yhteiskuntaan juontuu jo siitä, että suuret ikäluokat syntyivät Suomessa pienemmällä aikavälillä kuin Yhdysvalloissa. Suomessa todella suuret ikäluokat syntyivät vuosina 1946-1949 tällöin syntyneiden määrä ylitti 100.000 lasta jokaisena vuonna. Vuonna 1952 syntyi kuitenkin vielä yli 90.000 lasta. (Järvensivu ym. 2014.)

Tapscottin mukaan X-sukupolvi on hyvin kouluttautunut, mutta kohtasi amerikkalaisen suurtyöttömyyden vuonna 1982. Suomessa lama iski kymmenen vuotta myöhemmin, tämän takia on hyvä tiedostaa, että Tapscottilaisen sukupolviluokitus ei välttämättä sovellu suomalaiseen yhteiskuntatutkimukseen. Sukupolven käsite ei ole ongelmaton eikä yksiselitteistä vaihtoehtoa löydy amerikkalaisperäiselle sukupolvijaolle. Suurin rajoite on,

että sukupolvet eivät ole sisäisesti homogeenisia, vaan sukupolven sisään mahtuu esimerkiksi erilaisia yhteiskuntaluokituksia. (Järvensivu ym. 2014.)

Järvensivun kehittämän suomalaisen työelämän sukupolvijako on seuraavanlainen:

1. Suuret ikäluokat, syntyneet vuosina 1945-1954
2. Öljykriisi sukupolvi, syntyneet vuosina 1955-1964
3. Hyvinvoinnin sukupolvi, syntyneet vuosina 1965-1972
4. Lamasukupolvi, syntyneet vuosina 1973-1979
5. Y-sukupolvi, syntyneet vuosina 1980-1990
6. Z sukupolvi 1991-> (Järvensivu ym. 2014)

Selkeitä rajoja tietyn sukupolven alkamiselle ja päättymiselle on vaikeata määrittellä varmasti. Toiset esimerkiksi määrittelevät Y-sukupolveen kuuluviksi vuosien 1982-1999 aikana syntyneet nuoret (Vainionpää 2017).

Y-sukupolvi nähdään teknologiakeskeisenä ihmisjoukkona, joka haluaa luoda organisaatiosta optimistisen ja hauskan työpaikan. Y-sukupolvi haluaa työskennellä ikätovereidensa kanssa tiimiorientoituneessa työympäristössä, samaistuttavan ja arvostavan esimiehen alaisena. Nämä nuoret arvostavat nopeatahtista teknologista kanssakäymistä sekä jatkuvaa ja välitöntä palautetta esimiehiltään. He priorisoivat perheen, ystävät ja vapaa-ajan työhön sitoutumisen edelle. (Vainionpää 2017.)

Sukupolvitutkimuksissa on huomattu erieväisyyksiä eri sukupolvien välillä.

Keskeisimmiksi sukupolvien välisiksi eroiksi on todettu:

1. Suurten ikäluokkien vahva työkeskeisyys
2. X-sukupolven työstä nauttimisen eetos mutta samalla vaatimukset työn ja perheen tasapinoisesta suhteesta
3. Y-sukupolven teknologiariippuvuus (Järvensivu ym. 2014.)

Suuriin ikäluokkiin on myös yhdistetty seuraavia piirteitä: optimismi, pehmeys konsensushakuisuus, tiimityön korostaminen ja kasvun ja kehityksen odotukset sekä taipumus odottaa johtajalta huolenpitoa, johtamisosaamista sekä rehellisyyttä. (Järvensivu ym. 2014.)

X-sukupolvea on taas todettu edeltäjäänsä moninaisemmaksi, muutoksiin ja epävarmuuteen sosiaalistuneeksi, teknologisesti taitavaksi, välitöntä palautetta vaativiksi. X-sukupolven edustajat eivät ole enää lojaaleja organisaatiolle (Järvensivu ym. 2014.).

Y-sukupolven on niin ikään yhdistetty optimismi, itseluottamus sekä vaatimukset korkeista palkoista ja joustavista työskentelyolosuhteista sekä potentiaali sosiaaliseen aktiivitukseen (Järvensivu ym. 2014.).

Tässä työssä käytetään Y-sukupolven rajausta Tapscottin mukaan, eli tutkimus rajautuu vuosina 1977-1997 syntyneisiin nuoriin. Maailma on yhä globaalimpi ja ei välttämättä y-sukupolvelle suomalainen yhteiskunta näyttäyty enää samanlaisena kuin ennen. Nykyään Y-sukupolvi on tottunut globaaliseen yhteydenpitoon sosiaalisen median kautta, tämän takia Y-sukupolvi ympäri maailmaa ajattelee johtajuudesta samankaltaisesti. Sosiaalisen median avulla nuorten näkemykset muokkautuvat kohti yhteistä ymmärrystä ja yhteistä kannanottoa. (Vesterinen & Suutarinen 2011.)

2.2 Y-sukupolvi työelämässä

Y-sukupolvella on eri arvomaailma kuin muilla sukupolvien edustajilla, näin ollen he eivät sitoudu samalla lailla työpaikkaan. Kun vanhemmat sukupolvet saivat ensimmäisen työpaikkansa, he sitoutuivat siihen kymmeneksi vuodeksi tai pidempään. He jopa miettivät, että voisivat jäädä eläkkeelle samasta työpaikasta. Y-sukupolvi taas pitää vuoden tai kahden vuoden työsuhdetta hyvänä, eikä tavoittele pitkää sitoutumisista.

”Y-sukupolvi ei osta työpaikkaansa vaan he liisaavat sen”. Y-sukupolvi kokeilee työpaikkaansa ennen, kun he sitoutuvat siihen pitkäksi aikaa. Tutkimuksen mukaan 74% Y-sukupolven edustajista ei aio pysyä samassa työpaikassa pidempään kuin kolme vuotta. Jos Y-sukupolvi ei viihdy työssään, hän etsii seuraavan työpaikan. (Hobart & Sendek 2014.)

Y-sukupolvi on jo työmarkkinoilla ja tulee voimakkaammin mukaan uudistamaan työelämää kiinnittyen ja sitoutuen siihen. Y-sukupolvi haluaa työltään enemmän ja henkilökohtaisempaa. Se tavoittelee mahdollisuuksia ja uutta ajattelua. Y-sukupolven mielestä työn tulisi olla motivoivaa, innostavaa, iloista, hauskaa ja joustavaa. Y-sukupolvi ei koe enää työtä välttämättömän toimeentulon hankkimisen ja työuralla etenemisen välikappaleena,

eikä pelkästään aineelliset edut ja varmuus työstä motivoi. He haluavat työltä tyydytystä, onnistumisen tunnetta ja kehittymisen mahdollisuuksia. He korostavat myös sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisössä. (Vesterinen & Suutarinen 2011.) Tämä sukupolvi haluaa vaikuttaa nykyisen työpaikkansa työskulttuuriin, toimintatapoihin sekä johtamiseen. (Pyöriä ym. 2013.) Y-sukupolvi arvostaa myös yksilöllisiä tavoitteita, he eivät ole samalla tavalla työkeskeisiä kuin edeltävät sukupolvet. (Vesterinen & Suutarinen 2011.) Y-sukupolven edustajat asettavat koti- ja perhe-elämän sekä vapaa-ajan ansiotyön edelle (Pyöriä ym. 2013).

Y-sukupolven kuva työelämästä on jo vuonna 2010 Evan julkaiseman raportin mukaan synkkä. Nuorista 40% pitää työelämää ”pelottavana paikkana”. Puolet nuorista on huolissaan omasta jaksamisesta. Mikä saa nuoria pitämään työelämän pelottavana? Yksinkertaisin selitys Evan raportin mukaan olisi syyttää julkisuudessa käytyä keskustelua työelämän huonontumisesta, mutta luultavammin nuorten näkemyksessä on todennäköisesti kyse jostain suuremmasta. Kyseessä voi olla nuorten omien työkokemusten tai vanhempien kautta todettu ahdistus. Evan raportin mukaan kannustavia ja innostavia esimerkkejä nykyajan työn sankareista on vaikea löytää. Varsinkin kannustavat ja innostavat esimiehet olisivat kullannarvoisia. Hyvä johtaja on korkeasti arvostettu 17-29 vuotiaiden nuorten keskuudessa. Nuoret kokevat hyvän johtajan tärkeämmäksi kuin hyvät etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet tai korkea palkka. On vaikeaa ennustaa kuinka moni Y-sukupolven edustajista tulee toimimaan esimiehenä. Eva:n raportin mukaan esimiestehtäviin ei tule olemaan tungosta sillä Y-sukupolvea ei houkuttele vastuun ottaminen muista kuin vain itsestä ja omista henkilökohtaisista projekteista. Tämän takia he mieluusti työskentelevät asiantuntijatehtävissä, koska ne jättävät enemmän mahdollisuuksia niin työssä kuin elämässä. Asiantuntijatehtävissä voi laajemmin keskittyä siihen, mikä kiinnostaa itseään. (Eva 2010.)

Tämän takia johtamisen haasteena tulee olemaan se, miten työssä pystytään pitämään yllä mielenkiintoisuus, haastavuus, innovatiivisuus, vahva yksilöllisyyden huomioiminen, yhteisöllisyys ja osallisuus. Tämä kaikki johtaa siihen, että työskulttuuri muuttuu. (Vesterinen & Suutarinen 2011.)

2.3 Nuorten johtaminen

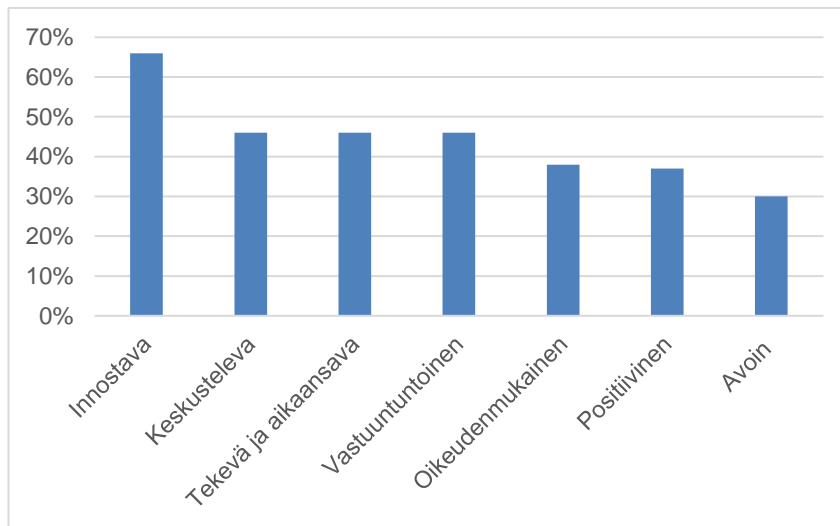
Nuoret toivovat, että työ olisi haastavaa ja tarjoaisi kehittymismahdollisuuksia. Myös rutiinit saatetaan kokea epämotivoiviksi. Y-sukupolven edustajat menettävät nopeasti motivaationsa, jos työ ei tarjoa tarpeeksi haasteita. Esimiehet saattavat kokea, että he ovat vaativia ja valikoivia töiden suhteen. Työn mielenkiintoisuudesta ja työn tuomista mahdollisuuksista vaikuttaa ja osallistua sekä työn yhteensopivuudesta omien arvojen että oman elämäntilanteen kanssa tuleekin entistä tärkeämpiä ihmisiä motivoivia ja heidän sitoutumistaan edistäviä tekijöitä. (Vesterinen & Suutarinen 2011.)

Nuoret työntekijät ovat joustavia töiden sisältöjen ja työaikojen osalta. Samaa vastavuoroista joustavuutta he toivovat myös työnantajaltaan. Lontoolaisen Brave New Talentin toimitusjohtajan Lucian Tarnowskin, joka myös edustaa Y-sukupolvea, mielestä nuoret haluavat jatkuvasti oppia. Tarnowski kantaa itse mukanaan muistivihkoa, jotta hän voisi kirjoittaa siihen jatkuvasti oppimiaan asioita. Hän tietää, että nuoria kuvaillaan kärsimättömiksi, mutta hänen mielestään kärsimätön tarkoittaa tehokasta. Y-sukupolvi on tottunut löytämään kaiken tiedon netistä ja se on käytettävissä välittömästi. Netti on myös opettanut nuoria esimerkiksi kyseenalaistamaan kaiken tiedon. Tämän takia toimitusjohtajan palaverikeskusteluista voidaan kyseenalaistaa, koska ”opiskelijakaveri sanoi, että samaa yritettiin viime viikolla japanilaisessa yrityksessä, eikä se toiminut”. (Vesterinen & Suutarinen 2011.)

Y-sukupolvelle tyypillistä on jatkuva kyseenalaistaminen, tämän takia esimiehen täytyy olla enemmän läsnä ja pistää itseään enemmän peliin. Esimiehiltä odotetaan henkilökohtaista johtamista. Jokaisen mielipide täytyy ottaa huomioon. Esimiehen täytyy olla kiinnostunut niin työntekijän työstä kuin arjesta eikä ottaa johtamista itsestään selvyytenä. Tämä sukupolvi vaatii jatkuvaa palautetta, joten johtamisen pitää olla jatkuvaa ja esimiehen pitäisi olla valppaana. Johtamisessa korostuu vuorovaikutus. Nuoret ovat jo oppineet saamaan palautetta päiväkodissa ja koulussa. He vaativat palautetta myös esimiehiltään. Palaute on erittäin tärkeää koska nuoret haluavat kehittyä. Johtajan pitäisi olla hyvä kuuntelija ja tukija. Nuorille ei riitä pelkästään esimiehen arvostus vaan heille on myös tärkeää työkavereilta saatu palaute ja oppiminen. (Vesterinen & Suutarinen 2011.)

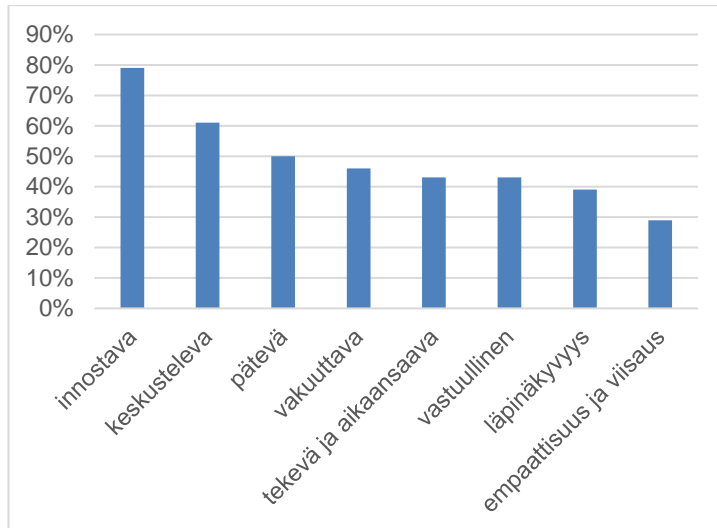
Ruotsalaistutkimuksen mukaan (Vesterinen & Suutarinen 2011; Manzano & Nyström 2011.) nuoret toivovat esimiehiltä, että he olisivat innostavia. Seuraavaksi esimiehen toivottiin olevan keskusteleva, tekevä ja aikaansaava. (Taulukko 1).

Taulukko 1. Y-sukupolven toiveet esimiehen johtajaominaisuuksista (Vesterinen & Suutarinen 2011; Manzano & Nyström 2011).



Ruotsalaisessa tutkimuksessa (Vesterinen & Suutarinen 2011; Manzano & Nyström 2011.) kysyttiin johtajilta, mitä he pitävät tärkeimpinä esimiehen ominaisuuksina nuorten johtamisessa. Tutkimuksessa selvisi, että ruotsalaiset yritysjohtajat pitivät nuorten johtamisessa tärkeimpänä innostavuutta sen jälkeen keskustelevuutta ja pätevyyttä. (taulukko 2)

Taulukko 2. Johtajien mielestä tärkeimpiä esimiehen ominaisuuksia nuorten johtamisessa (Vesterinen & Suutarinen 2011; Manzana & Nyström 2011.).



Eli johtajat pitivät esimiehen ensisijaisesti tärkeimpinä ominaisuuksina samoja kuin nuoretkin. (Vesterinen & Suutarinen 2011.)

Esimiehen tulisi ottaa rekrytoinnissa sekä perehdytyksessä nämä asiat huomioon, jotta nuori sitoutuisi paremmin organisaation toimintaan:

- Nuoren perehdytykseen kannattaa käyttää runsaasti aikaa. Työympäristöä kannattaa kuvata laajasti, mikä on hyvää, mikä ei, mitkä ovat odotuksesi ja pitkän ajan tavoitteet. Nuoren henkilökohtaiset tavoitteet kannattaa selvittää ja pyrkiä muokkaamaan nuoren työtä ja työsuoritusta tähän suuntaan.
- Perinteiset sukupuoliroolit täytyy unohtaa, jos sellaisia vielä on. Y-sukupolvi on tottunut sekoittamaan perinteiset miesten ja naisten roolit ja tehtävät.
- Tiimien kokoa voi laajentaa. Jos työpaikalla on paljon nuoria, on hyvä nimittää heille voimakas tiimivetäjä.
- X ja Y-sukupolvi voivat joutua työpaikoilla ristiriitoihin. Ristiriidan sovittelija löytyy yleensä suurten ikäluokkien tai X sukupolven edustajista.
- Koulutusyksikköä tulee kasvattaa, sillä Y-sukupolvi haluaa kehittyä ammatillisesti ja jatkaa kouluttautumistaan.
- Mentoriohjelma kannattaa ottaa käyttöön. Mentorointi sopii hyvin Y-sukupolvelle, koska he ovat tottuneet siihen jo koulu- ja opiskeluaikoinaan.

- Merkityksellisiä elämyksiä luomalla tuetaan myös nuorten sitoutumista. Nuoret hakevat jännittäviä ja merkityksellisiä mahdollisuuksia.
- Nuorten näkemyksiä, ideoita sekä suorituksia tulee kunnioittaa.
- Nuorille kannattaa antaa palautetta, kertoa miten meni, ja miten he voivat parantaa suoritustaan.
- Heille tulee tarjota joustoja. Tämä sukupolvi arvostavat vapautta ja haluaa valita, milloin ja missä se tekee työnsä.

(Vesterinen & Suutarinen 2011.)

3 SITOUTUMINEN

3.1 Sitoutumisen tärkeys

Viimeisen neljän vuosikymmenen aikana sitoutumisen käsite on saanut paljon huomiota. Tutkijat ovat huomanneet sitoutumisen olevan yhteydessä moniin organisaationaalsiin muutuksiin, kuten vähentyneisiin poissaoloihin, yrityksen liikevaihtoon, työntekijöiden lojaalisuuteen sekä työntekijöiden panokseen yrityksen hyväksi. (Vainionpää 2017; Liou 1995; Mowday, Porter & Steers 1982.)

Sitoutumisen käsitteen, tekee monimutkaiseksi se, että se voi kohdistua moniin erilaisiin objekteihin ja sitä voi tarkastella monista eri näkökulmista. Useimmiten puhutaan työhön, ammattiin tai organisaatioon sitoutumisesta. (Vainionpää 2017; Saari & Ojala 2011.) Työntekijät ovat organisaation sisälläkin sitoutuneita samanaikaisesti useaan eri kohteeseen, kuten organisaatioon, työpaikkaan itsessään, omaan yksikköön, tiimiin, projektiin, kollegoihin ja esimieheen (Vainionpää 2017; Cohen 2004). Näitä kutsutaan mikrotason sitoutumiskohteiksi. Mikrotason sitoutumiskohteiden lisäksi työntekijät voivat sitoutua makrotason sitoutumiskohteisiin, jotka ovat alue, paikkakunta, kansakunta tai ylipäätään työelämä. (Vainionpää 2017; Lampikoski 2005.)

Sitoutuminen on organisaatiolle tärkeätä, koska sitoutunut työntekijä ei ajattele vain itseään vaan koko organisaation intressejä ja kokonaisvaltaista etua. Työntekijä, joka on sitoutunut, sisäistää vastuunsa työpanoksestaan ja suorituksestaan. Organisaatiositoutumisella tarkoitetaan työntekijän tapaa, jolla työntekijä on asennoitunut ja kiinnittynyt organisaatioon. (Vainionpää 2017; Jokivuori 2002.) Tämä asenne on suhteellisen pysyvä, vaikka tunteet ja tunnelmat työssä voivat vaihdella päivästä toiseen, mutta sitoutuminen on jatkuva prosessi (Vainionpää 2017; Ashman & Winstanley 2006).

Sitoutuminen on myös yhdistetty moniin lukuisiin hyvinvointitekijöihin, kuten tyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, yleiseen terveyteen ja mielenterveyteen. Sitoutunut työntekijä kokee vähemmän työn rasittavuutta ja loppuun palamista. (Saari 2014.)

3.2 Kolmen komponentin malli

Meyer ja Allen kehittivät kolmen komponentti mallin vuonna 1990. Mallissa heijastuvat kolme erotettavaa teemaa; affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Nämä teemat luonnehtivat työntekijöiden suhdetta yritykseen ja heidän päätöstään jatkaa tai päättää jäsenyytensä yrityksessä. (Meyer & Herscovitch 2001.) Sitoutumisen osa-alueet eivät pois sulje toisiaan. Osa-alueet toimivat yhdistävänä tekijänä organisaation ja työntekijän välillä (Heinänen 2016; Allen & Meyer 1990.).

Affektiivisellä sitoutumisella tarkoitetaan työntekijöiden tunneperäistä sidettä ja samais- tumista organisaatioonsa. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä sisäistää ja hyväksyy yri- tyksen arvot, tavoitteet ja viihtyy työssään. Hän haluaa jatkaa työsuhdettaan ja pysyä organisaatiossa vapaasta tahdostaan. (Vainionpää 2017; Meyer & Allen 1991.) Mayer ja Allen jakavat affektiivisen sitoutumisen vaikuttavat tekijät kolmeen osaan:

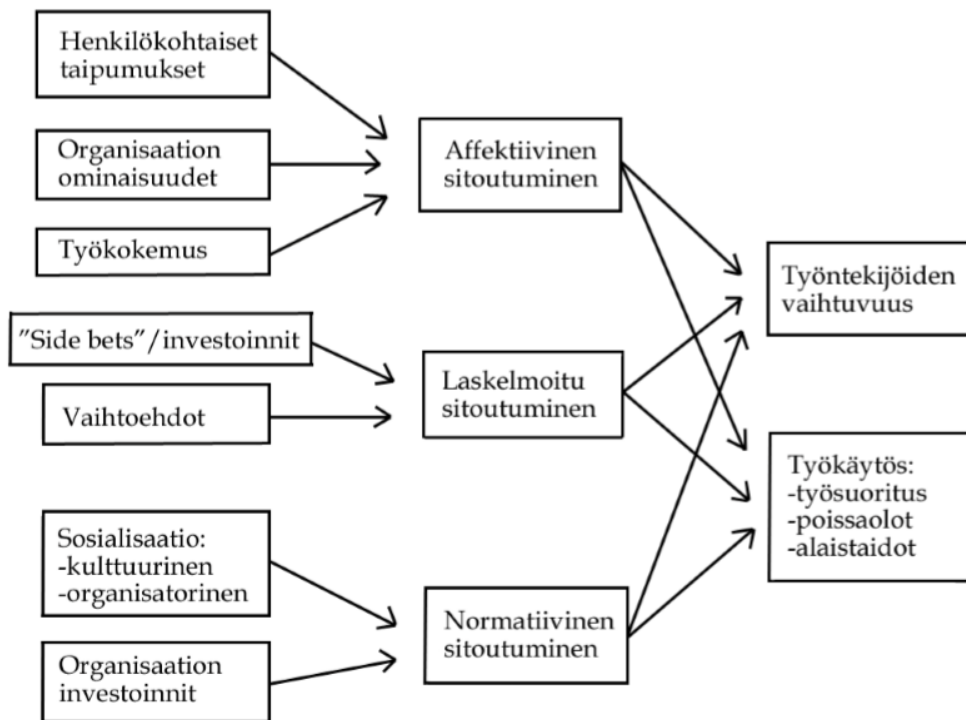
1. Henkilökohtaisiin taipumuksiin, kuten halu menestyä, työn merkitsevyys omassa elämässä sekä itsenäisyys. Nämä henkilökohtaiset taipumukset korreloivat sitou- tumisen kanssa.
2. Organisaation ominaisuuksiin. Organisaation ominaisuuksilla ja sitoutumisella on myös yhteys toisiinsa. Päätöksenteon hajauttaminen, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen virallistaminen, tunne omasta tärkeydestä työntekijänä ja esi- mies-alaissuhde vaikuttavat joidenkin tutkimusten mukaan erityisesti affektiivii- seen sitoutumiseen.
3. Työkokemukseen. Työkokemus vaikuttaa affektiivisen sitoutumiseen siten, että sitoutuminen kehitty sellaisten työkokemusten kautta, jotka tyydyttävät yksilön tarpeita ja jotka vastaavat arvomaailmaltaan yksilön omien arvojen kanssa. (Hei- nänen 2016; Meyer & Allen 1991.)

Jatkuvuussitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä jatkaa työsuhteessa vain, koska työpaikan vaihtamisesta koetaan koituvan suuremmat kustannukset kuin jäämisestä. Tämä tarkoittaa sitä, että myös tyytymättömätkin työntekijät jatkavat organisaatiossa välttääkseen lähtemisen aiheutuvat epävarmuustekijät. (Vainionpää 2017; Meyer & Allen 1991.) Nämä työntekijät vaihtavat todennäköisesti työpaikkaa, mikäli saavat toisaalta pa- rempaa palkkaa tai esimerkiksi paremman statuksen (Heinänen 2016; Allen & Meyer 1990).

Normatiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän velvollisuuden tunteeseen. Työntekijä kokee, että hänen on jäätävä yritykseen esimerkiksi sosiaalisten paineiden taikka omien arvojensa pakottamana. (Vainionpää 2017; Meyer & Allen 1991.) Normatiiviseen sitoutumisen kehittymiseen vaikuttavat varhaiset sosiaaliset kokemukset, jotka kannustavat pitkäaikaiseen sitoutumiseen työnantajaa kohtaan. Esimerkiksi vanhempien uskollisuus työnantajaa kohtaan ja kulttuuriin pohjautuvat kokemukset siitä, että työpaikan vaihtaminen on väärin. (Heinänen 2016; Allen & Meyer 1996.)

Työntekijä tulee organisaatioon yksilöllisten taitojen, tarpeiden ja toiveiden saattelemana, hän odottaa löytävänsä työympäristön, jossa hän voi hyödyntää osaamistaan ja tyydyttää perustarpeitaan. Mikäli työpaikka pystyy vastaamaan näihin tarpeisiin, on kasvava sitoutuminen todennäköistä. (Heinänen 2016; Steers 1977.) Työntekijän ikä on todettu korreloivan organisaation sitoutumiseen. Allen ja Meyer esittävät, että mitä vanhempi työntekijä on, sitä suurempi on todennäköisyys, että hän on tyytyväisempi työhönsä kuin nuoremmat. Syynä voi olla, että hän on jo saavuttanut tietyn aseman työpaikallaan. Myös asema, palkka ja vakinainen virka korreloivat positiivisesti sitoutumisen kanssa. (Heinänen 2016; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002.)

Nykyaikana työelämän ongelmat, kuten ennakoimattomuus, laajat irtisanomiset ja pelko työpaikan menetyksestä vaikuttavat negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen. Turvattomuutta, pelkoa ja arvottomuuden tunnetta kokevan työntekijän on erittäin vaikea sitoutua työpaikkaansa. (Heinänen 2016; Klemelä 2006.)



Kuvio 1 Organisaatiositoutumisen kolmiulotteinen malli (Heinänen 2016; Mayer & Allen 1991.).

3.3 Nuoren sukupolven sitouttaminen

Monilla on Y-sukupolvesta semmoinen käsitys, että siihen kuuluvat nuoret vaihtavat nopeasti työpaikkaa ja heitä kutsutaankin työpaikkasurffareiksi. Monen mielestä Y-sukupolvelle ei riitä mikään, jos asiat eivät suju, nuoret lähtevät kävelemään. Miten Y-sukupolvea pystytään pitämään työpaikassa tyytyväisenä? Piha ja Pousan (2012) tekemän tutkimuksen mukaan opiskelijoista 39% haluaisi työskennellä saman työnantajan palveluksessa 3-5 vuotta, 39% 6-9 vuotta ja 10% oli sitä mieltä, että yli 12 vuoden työsuhde on ihanteellinen. Vain pari prosenttia kannatti 1-2 vuoden työsuhdetta.

Työntekijän nopea lähtö tai virherekrytointi muodostaa suuren kustannuksen yrityksille. Useimmat organisaatiot arvioivat, että virherekrytoinnin korvaamisen hinnaksi tulee noin 2-3 kertaa korvattavan henkilön vuosipalkka, tällöin huomioidaan varsinaiset rekrytointikulut, koulutus, erorahat ja vaikutukset tuottavuuteen.

Edellisille sukupolville motivaatio syntyi turvalla toimeentulolla ja vakituisella työsuhdeella. Y:lle on tärkeintä hyvä elämänlaatu ja vapaa-aika, sekä kiva työ. Työpaikkoihin ei

kannata enää kiintyä, sen on epävarma maailmanmeno opettanut. Harva ammatti tai työpaikka on enää elinikäinen.

Y-sukupolvi on valmis sitoutumaan organisaatioonsa, mutta palkansaajamentaliteetti ei enää määritä työhön sitoutumista. Y-sukupolvi janoaa kehitystä ja kasvua, he ovat valmiita antamaan organisaatiolle 110% panoksensa, mutta eivät suunnittele jäävänsä sinne kymmeneksi vuodeksi. Piha ja Pousan (2012) tutkimuksen mukaan sitoutuminen on muuttumassa paljon henkilökohtaisemmaksi. Työ ei ole enää pelkästään leivän hankkimista pöytään, rutiini ja pakko, vaan enneminkin elämäntapa ja mahdollisuus toteuttaa itseänsä. Nuoret eivät lähtökohtaisesti suunnittele jäävänsä työpaikalle vuosikymmeniksi vaan he ovat valmiita pakkamaan kamansa, jos heille tärkeät asiat kuten

- hyvä työilmapiiri
- kehittymismahdollisuudet
- reilu meininki

eivät toteudu.

Y-sukupolven mielestä voi olla aika jatkaa matkaa, jos esimerkiksi eteneminen tapahtuu iän eikä meriittien perusteella. Jollei yritys pysty tarjoamaan nuorelle koko ajan uusia kehittymismahdollisuuksia, nuori vaihtaa työpaikkaa.

Nuoria kiinnostaa elinikäinen oppiminen. Piha ja Pousan (2012) tutkimukseen vastanneista 80% nuorista haluaa kehittyä urallaan myös kouluttautumalla, jopa 45% voisi jopa kouluttautua kokonaan uuteen ammattiin tulevaisuudessa (Piha & Pousa 2012).

Don Tapscottin (2010) mukaan nuoria työntekijöitä saa sitoutumaan joustavilla työajoilla sekä hyvillä luontaiseduilla. Tapscottin mielestä vanhan työntekijän kehitysmalli, jossa työntekijä palkataan, koulutetaan, johdetaan ja pidetään yhtiön palveluksessa, on vanhentunut. Tapscottin mukaan Y-sukupolvea; perehdytetään, sitoutetaan, tehdään yhteistyötä ja kehitetään. Jokaista työntekijää pitäisi kohdella yksilöllisenä osallistujana, työ on suhde työntekijän ja työnantajan välillä. Molemmilta osapuolilta vaaditaan sitoutumista, kun työnantaja hyödyntää yksittäisen työntekijän tarpeita, työntekijä sitoutuu ja haluaa tehdä yhteistyötä. Tämän takia olisi tärkeää viestiä, mitä työnantaja haluaa työntekijältä, sekä mitä työntekijä haluaa työnantajalta. Tällöin sitoumukset tulevat molemmin puolin ymmärretyiksi.

Työtavat, työnkulun mallit, työpäivän ja työpisteen määrittely, urapolut ja ammatillisen kehityksen mahdollistaminen ovat tärkeitä työntekijöille ja siksi organisaation kannattaa panostaa näihin ja mahdollisesti muokata niitä, jotta ne sopivat eri sukupolvien työntekijöille.

Ennen työhaastattelut olivat niin sanottuja kuulusteluja, jossa työnhakijalta kysyttiin vahvuudet ja heikkoudet sekä tietoja ja taitoja. Y-sukupolven kanssa tämä työhaastattelumalli ei toimi. Y-sukupolvi kaippaa työhaastattelussa kaksisuuntaista dialogisuutta. He etsivät työnantajalta merkkejä avoimuudesta, rehellisyydestä, julkisuudesta sekä todellisen kuvan työtarjouksesta. He tulevat haastatteluun omalla kysymyslistalla koska he haluavat varmistaa, että yrityksen arvot ja yrityskulttuuri sopivat heidän arvoihin. (Tapscott 2010.)

3.4 Organisaatioon sitoutuminen tietotyössä

Tietointensiivinen työ on luonut sitoutumiselle uudenlaisen käsitteen ja haasteita. Työntekijät ovat osaamisensa ja tiedon vuoksi tietointensiivisen organisaation tärkeintä pääomaa. Työntekijä voi lähtiessään viedä mukanaan hiljaisen tietonsa, tämän takia on erittäin tärkeää sitouttaa organisaatiossa etenkin avainhenkilöt. Tietotyöntekijöiden oletetaan sitoutuvan enemmän uraansa kuin organisaatioon. (Saari 2014.)

Tiina Saaren (2014) tutki väitöskirjatutkimuksessaan sitoutumista tietotyössä. Tutkimuksessa hän tuli siihen tulokseen, että organisaatiot tarvitsevat edelleen osaavaa työvoimaa pysyäkseen mukana kilpailussa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden täytyy edelleen sitouttaa työntekijänsä. Saaren tuloksen mukaan esimiehet kokevat ongelmaksi sen, että tietyt työntekijät eivät sitoudu organisaatioon. Nuorten, työmarkkinoilla juuri aloittavan Y-sukupolven sitoutumattomuutta pidetään tietotyöorganisaatiossa ongelmana mutta myös luonnollisena tilanteena, johtuen nuorten työntekijöiden elämän- ja työuran vaiheesta. (Saari 2014.)

Vaikka tietointensiivisissä organisaatioissa työntekijöiden osaaminen on pääosassa, kaikkien työntekijöiden osaamista ja työpanosta ei välttämättä katsota samanarvoiseksi. Tietotyössä voisi kuvitella kokemuksen olevan tärkeä tekijä. Tämän takia on ristiriitaista, että nuorten, osaavien työntekijöiden sitouttaminen koetaan tavoiteltavana. Ikääntyvien ja kokeneiden työntekijöiden voidaan kokea olevan niin sanotusti ylisitoutuneita. Ylisitou-

tuneisuudella tarkoitetaan ei-toivottua sitoutumista, eli työntekijä on sitoutunut organisaatioon, vaikka organisaatio toivoisi työntekijän siirtyvän eläkkeelle tai toisiin tehtäviin. (Saari 2014.)

Ikääntyviin tietotyöntekijöihin kohdistuu ennakkoluuloja tehottomuudesta, osaamisen puutteista ja muutosvastarinnasta. Ikääntyneiden työntekijöiden koetaan hidastavan organisaation toimintaa ja tehokkuutta. Tämä on syy siihen miksi heidän ylisitoutumisensa ei välttämättä ole toivottua. Ikääntyvien ongelmaksi koetaan sopeutuminen erilaisiin muutoksiin ja muuttuviin toimintatapoihin. Täytyy muistaa, että kaikkia ikääntyviä näiden ongelmien ei kuitenkaan sanota koskevan, vaan ongelmaksi ikä muodostuu vain silloin, jos siihen yhdistyy edellä mainittuja ei- toivottuja ominaisuuksia.

Joissain tietotyöorganisaatioissa arvostetaan edelleen kokemuksen tuomaa osaamista. Tietyissä, vaativissa tietotyöammateissa kuten esimerkiksi tutkimus- ja tuotekehitystyössä, vaadittava osaaminen saavutetaan vasta useiden vuosien työkokemuksen myötä. Tällaisissa työpaikoissa arvostetaan ikääntyvien työntekijöiden sitoutumista. Ongelmaksi näissä organisaatioissa voi muodostua se, että organisaatio ei uusiudu eikä kokeneempien työntekijöiden osaaminen siirry uusille sukupolville. (Saari 2014.)

Saari tutki väitöskirjassaan myös sitoutumista ja sitouttamista työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessaan hän tuli siihen tulokseen, että työntekijöiden on vaikea luottaa organisaatioiden haluun sitouttaa työntekijöitään ja tarjota heille mahdollisimman pitkä ura. Talouden heilahtelu organisaatiossa saa työntekijät pelkäämään työpaikkansa menettämisen puolesta. Taloudellisten haasteiden aikakaudella organisaatiot joutuvat harkitsemaan keitä he haluavat sitouttaa. Työn haastavuus ja sen oppimiseen menevä aika voi vaikuttaa sekä siihen, miten tiivisti organisaatio sitouttaa työntekijöitään, sekä siihen, miten tiivisti työntekijät sitoutuvat organisaatioon. Saaren tutkimuksessa havaittiin, että asiakaspalvelutehtävissä, joissa sovellettiin lyhyempää perehdyttämisvaihetta, todettiin työhön sitoutumisen olevan melko matalla tasolla. Näissä tehtävissä työskentelevät myös kokivat, ettei organisaatio pyri sitouttamaan heitä. Työntekijät kokivat olevansa korvattavissa ja ettei heidän osaamistaan arvostettu. Työntekijät tunsivat saavansa arvostusta työyhteisöltä työnantajan sijaan. Sitoutuminen on näin ollen jatkuvuussitoutumista, eli organisaatiossa pysytään pääasiassa palkan tai muiden materiaalistien palkintojen vuoksi. (Saari 2014.)

Saari havaitsi tutkimuksessaan myös, että pitkää koulutusta ja vuosien työssä oppimisen kautta pätevoitymistä vaativissa tietotyötehtävissä organisaatioon sitoutuminen on tiiviimpää ja luonteeltaan affektiivista, eli tunteisiin perustuvaa. Näiden henkilöiden sitoutuminen voi selittyä sillä, että työntekijät joutuvat käyttämään paljon aikaa sekä voimavaroja toimenkuvansa vaatiman osaamisen hankkimiseen sekä opiskelemalla että työssä oppimalla. Osaamisen tuomista eduista ei näin ollen haluta luopua aloittamalla alusta uudessa organisaatiossa. Myös organisaation kannattaa pitää kiinni näistä työntekijöistä koska mitä pidempi perehdytysaika, sen kalliimpaa organisaatiolle on työntekijöiden vaihtuminen. (Saari 2014.)

Organisaatioiden haasteena on löytää oikea sitouttamiskeino erikseen rutiini- ja tietotyöntekijöille. Lisähaasteen tähän tuo se, että Saaren mukaan organisaatioiden tulisi ottaa huomioon tietotyöntekijöiden eri ryhmät. Eri ikä- ja ammattiryhmät myös tietotyön sisällä kaipaavat erilaisia sitouttamistoimia. Kaikkien työntekijöiden kohdalla ei pyritäkään enää pitkäaikaiseen sitoutumiseen vaan sitouttamista harkitaan työntekijän iän, taitojen ja organisaation tarpeiden mukaan. Samalla työntekijöiden kokemus organisaation sitouttamisesta vaikuttaa heidän sitoutumisen tasoon, eli jos organisaatio viestii, että he ovat korvattavissa, eivät työntekijätäkään sitoudu organisaatioon. (Saari 2014.)

Saaren mukaan tietotyöntekijät arvostavat edelleen työsuhteessaan vastavuoroisuutta ja reilua peliä. Työntekijät odottavat työpanoksestaan vastineeksi parempaa työllistävyyttä ja reilua kohtelua. Yksilöllistyneessä tietotyössä työntekijät odottavat taustatukea organisaatiolta ongelmatilanteissa, reiluja työaikoja ja mahdollisuutta tehdä työnsä hyvin. Jos tämä vastavuoroisuus onnistuu tällöin työntekijät sitoutuvat organisaatioon tiiviimmin. Tietotyöntekijät vaihtavat työpaikkaa, jollei reilun pelin sääntöjä noudata. (Saari 2014.)

Tietotyössä korostuu itsenäisyys ja vapaus, mikä asettaa yhtenäisenä työyhteisönä toimimisen tai työorganisaation asettamien tavoitteiden eteen työskentelyn haasteellisen yhtälön. Sanna Tiihosen (2008) tutkimuksessa Vapauden sidos, yksilöllisyys ilmeneekin voimakkaasti, erityisesti haluna tehdä töitä nimenomaan omalla kiinnostusalueella. Tutkimuksessa sitoutumisen tasoa ilmennetään ajallisen sitoutumisen ja rajojen asettamisen kautta, työyhteisöstä puhuttaessa.

Tiihosen (2008) tutkimuksen mukaan, näyttäisi siltä, että tietotyöläiset sitoutuvat siihen, että heillä on vapautta ja itsenäisyyttä työssään. Tietotyöläiset pitävät myös tärkeänä

saada riittävän taloudellisen korvauksen työlleen, mutta he ovat valmiita tinkimään ansiotasostaan, jos vain sillä saa työhönsä tuekseen työyhteisön. Asiantuntijatyössä työtovereiden osaamisesta ollaan riippuvaisia, jonka vuoksi ympärillä oleva tuki koetaan tärkeäksi. Työyhteisö on myös tärkeä viihtyvyyden vuoksi, sen takia töihin on mukava tulla. (Tiihonen 2008.) Työyhteisön hengen muodostumiseen vaikuttavat organisaation jäsenet, mutta keskeisessä roolissa on työntekijöiden kokema johtamistapa ja sen onnistuminen, yhteisön sisällä muodostuneet toimijat ja verkostot sekä yksilöiden muodostamat epäviralliset organisaatiot (Onikki 2018.). Myös työnantajan luottamus on tärkeää tietotyöntekijöille, koska se sitoo työntekijät työnantajaorganisaatioon. Tutkimuksessaan Tiihonen (2008) huomaa, että tietotyöntekijät voivat pysyä jonkin aikaa työpaikoissa, missä on ikävä työilmapiiri, jos se vain kasvattaa osaamispääomaa, koska tietotyöläiselle on tärkeää toteuttaa itseään (Tiihonen 2008.).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen menetelmät ja aineiston keruu

Opinnäytetyön aiheena on Y-sukupolven sitouttaminen. Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät edistävät Y-sukupolven sitoutumista työhön sekä mitkä tekijät estävät Y-sukupolven työhön sitoutumista. Tutkimuksessa käytetään pohjana Allen ja Meyerin kolmen komponentin mallia.

Tutkimuksessa käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Koska laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään Y-sukupolvea ja sen käyttäytymisen ja päätösten syitä, kun taas määrällisen tutkimuksen avulla pystytään selvittämään eri asioiden välisiä riippuvuuksia. (Heikkilä T. 2014.) Valitut aineistokeruumenetelmät ovat kysely- ja haastattelumenetelmät ja ne toteutetaan Google Forms kyselytyökalua käyttäen sekä teemahaastattelujen avulla. Kyselyn vastaajat valitaan lumipallotekniikkaa hyväksi käyttäen. Lumipallo tekniikassa tutkintaan osallistuvilta pyydetään vinkkejä muista soveltuvista osanottajista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.). Haastateltavat valitaan eliittiotannan kautta. Eliittiotannassa valitaan haastateltaviksi ne henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.). Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

4.1.1 Kyselytutkimus

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruussa sekä kysely-että haastattelumenetelmää. Sähköinen kyselylomake koostui 24 kysymyksestä. Kyselylomakkeen pystyi täyttämään verkossa itsenäisesti (liite 1). Kyselytutkimukseen vastaamiseen kului arvioilta noin 5 minuuttia. Kyselylomake lähetettiin valikoiduille henkilöille, jotka ovat syntyneet 1977-1997 välillä sekä työskentelevät tietotyön parissa. Kyselyyn vastanneilta pyydettiin vinkkejä muista soveltuvista osanottajista tai sitten he saivat halutessaan lähettää kyselyn suoraan soveltuville vastaanottajille. Kyselylomaketta jaettiin myös aktiivisesti sosiaalisessa mediassa.

Kyselyyn vastattiin anonyymisti, koska kysely sisälsi henkilökohtaisia kysymyksiä esimerkiksi työssä viihtymisestä. Vastajille ilmoitettiin myös, että kaikkia vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastasi yhteensä 54 henkilöä, joista jouduttiin poistamaan kolme vastausta, koska vastaajat eivät olleet syntyneet 1977-1997 välillä. Lopullisista 51 vastaajista 30 työskentelee tietotyön parissa. Vastausprosenttia ei voida määrittää, koska kyselyä jaettiin myös sosiaalisessa mediassa.

4.1.2 Teemahaastattelu

Kyselyjen lisäksi aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluun valittiin eliittiotannalla ne henkilöt, joilta oletettiin saavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastatteluihin valikoitui neljä henkilöä, joista kolme naisia, jotka ovat syntyneet vuonna 1992 sekä yksi mies syntynyt vuonna 1990. Kaikilla neljällä haastateltavalla on laaja työkokemus tietotyön parissa eri yrityksistä sekä sektoreilta.

Ensimmäinen haastattelu suoritettiin pienessä ryhmässä kolmen haastateltavan kanssa, viimeinen haastattelu suoritettiin yksilöhaastatteluna. Haastateltaville kerrattiin, etteivät yksittäiset henkilöt esiinny tutkimusraportissa omilla nimillään, vaan heidän anonymiteetti on suojattu.

Haastattelun pääteemat olivat:

1. Sitoutuminen
2. Sitouttaminen
3. Hyvä johtaja/esimies

Haastattelun aikana esitettiin myös tarkentavia kysymyksiä ja haastattelun jälkeen pyydettiin vielä vapaata kommentointia aiheeseen liittyen. Tällä pyrittiin selvittämään sellaisia aiheeseen liittyviä näkemyksiä ja kommentteja, joita ei ollut tullut esiin haastattelun aikana. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Luotettavuuskysymyksissä keskeisiä käsitteitä ovat olleet reliabiliteetti ja validiteetti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2019.)

Validiteetissa kyse on siitä, onko tutkimus pätevä, onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Tutkimuksissa voi ilmetä virheitä esimerkiksi, jos tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti.

Reliabiliteetin arvioinnissa käytetään kolmea kohtaa:

1. Metodien reliabiliteetin arviointi, missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen
2. Ajallinen reliabiliteetti tarkoittaa mittausta tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina.
3. Johdonmukaisuus tuloksissa, jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä.

Tutkimusta tehdessä on hyvä ottaa huomioon, että tutkimukseen osallistuvat, esimerkiksi haastateltavat, eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti. Esimerkiksi arvoja aiheita tutkittaessa on hyvä huomioida, etteivät haastateltavat välttämättä kerro koko totuutta. Toisaalta haastateltavan kertomus voi kuulostaa hyvin epärehelliseltä vaikka se sitä olisikaan. Joskus ihminen voi nähdä asiat aivan toisin kuin muut ja antaa ilmiölle muiden näkökulmasta poikkeavia selityksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2019.) Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä laadullista, että määrällistä tutkimusmenetelmää, joka parantaa tutkimuksen reliabiliteettia. Sähköisessä kyselyssä henkilöt saavat vastata anonyymisti arkoihin kysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, voidaan parantaa kriittisellä ja arvioivalla työasenteella. Tässä opinnäytetyössä on erityisesti käytetty kriittistä arviointia haastattelujen analysoinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi on kokonaisvaltaista kriittistä tarkastelua. Tutkijan kannattaa asennoitua alusta alkaen uteliaalla, mutta samalla myös skeptisellä mielellä. Tutkimuksen arviointiin liittyy reflektion käsite, reflektiolla tarkoitetaan oman toiminnan kriittistä analysoimista. Reflektiolla tarkastellaan mitä on tullut tehtyä ja mitä puolestaan on jätetty tekemättä ja miksi. Reflektiota tulisi tehdä koko ajan, ei vain koko projektin päätteeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2019.)

Opinnäytetyössä on tarkkaan harkittu tutkimusprosessin elementtejä ja vaiheita sekä kuvattu aineiston hankintaa ja analyysia. Nämä lisäävät tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2019.)

Tutkimusta arvioitaessa on hyväksyttävä se, että kaikki tutkimus on tekijän tekemää rakennelmaa ja joku toinen voisi tehdä samasta materiaalista hieman toisen näköisen tuotoksen. Tämän takia niin kvantitatiivinen kuin kvalitatiivinenkin tutkimus on aina yhdenlainen versio tutkittavasta aiheesta, eikä siihen voi koskaan täysin luottaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2019.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Tutkimusta täytyy arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Taustatietoa vastaajista

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 54 henkilöä, 3 vastausta jouduttiin poistamaan, koska vastaajat eivät olleet syntyneet vuosina 1977-1997. Yhteensä kaikista hyväksytyistä vastaajista 30 työskentelee tietotyön parissa.

Suurin osa vastaajista kuuluu ikäluokkaan 26-29 vuotiaat. Vastaajista 23 on naisia, 6 miestä ja yksi henkilö ei halunnut ilmoittaa sukupuoltansa. Vastaajista vain 3 henkilöä työskentelee esimiestehtävissä, suurin osa vastaajista työskentelee toimisto- tai asiakaspalvelutyössä. (Taulukko 3)

Taulukko 3 Kyselylomakkeen vastaajien taustatiedot.

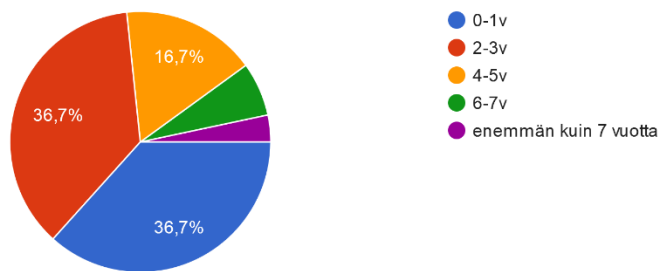
Vastaajat	N
Sukupuoli	
Nainen	23
Mies	6
Muu	1
Ikäluokka	
22-25 vuotta	6
26-29 vuotta	17
30-33 vuotta	5
34-37 vuotta	0
38-42 vuotta	2
Työsuhte	
Määräaikainen	11
Toistaiseksi voimassa oleva	12
Kokoaikainen	15
Osa-aikainen	5
Ammatti	
Esimies	3
Asiantuntija	10
Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät	17
Opiskelija	
Kyllä	9
Ei	21

Vastanneista kaikki on tällä hetkellä työelämässä, mutta jopa 30% vastanneista opiskelee työn ohella.

Enemmistö vastanneista on työskennellyt nykyisessä yrityksessään vain 0-1 vuotta kun taas vähemmistö vastanneista on työskennellyt enemmän kuin 7 vuotta nykyisessä yrityksessä (kuvio 2). Tutkimukseni mukaan jopa 36,7 % vastanneista uskoo sitoutuvansa yhteen yritykseen yli seitsemän vuotta ja 30% vastanneista uskoo sitoutuvansa 4-5 vuotta samaan yritykseen.

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä?

30 vastausta

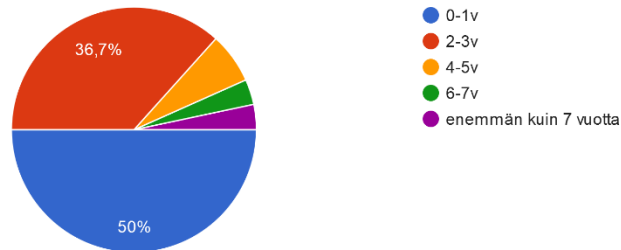


Kuvio 2 Työskentelyn pituus nykyisessä yrityksessä

Puolet vastanneista ovat työskennellyt samassa työtehtävässä 0-1 vuotta (kuvio 3). ihanteellinen aika sitoutua yhteen tehtävään on tutkimukseni mukaan 2-3 vuotta.

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi?

30 vastausta



Kuvio 3 Työskentelyn pituus nykyisessä työtehtävässä

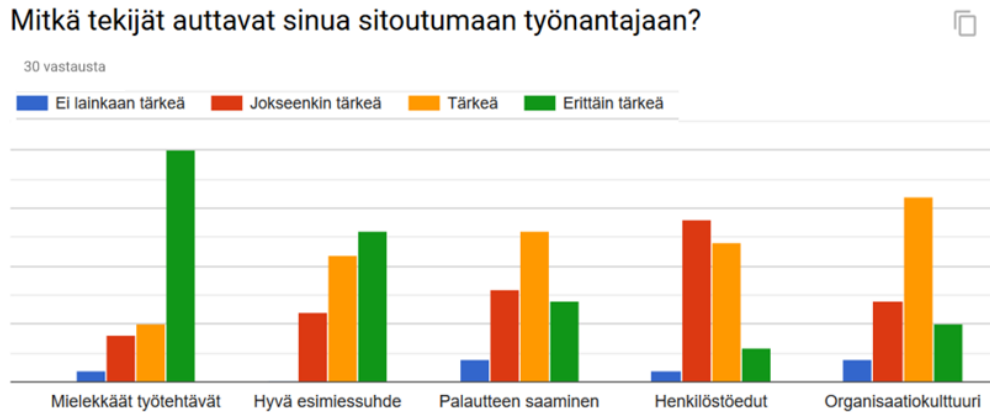
Haastateltaviksi valikoitui kolme naista ja yksi mies, heistä kaikki kuuluu ikäluokkaan 26-29 vuotiaat. He ovat kaikki toistaiseksi voimassa olevalla työsuhteella, yksi haastateltava opiskelee työn ohella. (Taulukko 4).

Taulukko 4 Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltavat	N
Sukupuoli	
Nainen	3
Mies	1
Ikäluokka	
22-25 vuotta	4
26-29 vuotta	
30-33 vuotta	
34-37 vuotta	
38-42 vuotta	
Työsuhte	
Määräaikainen	4
Toistaiseksi voimassa oleva	
Kokoaikainen	4
Osa-aikainen	
Ammatti	
Esimies	0
Asiantuntija	1
Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijä	3
Opiskelija	
Kyllä	1
Ei	3

5.2 Y-sukupolven sitouttaminen

Kaikista tärkein asia Y-sukupolven sitouttamiselle on mielekkäät työtehtävät (kuvio 4). Jopa 20 henkilöä vastasi, että mielekkäät työtehtävät ovat erittäin tärkeä tekijä sitouttamisen kannalta. Viisi henkilöä piti sitä tärkeänä ja neljä jokseenkin tärkeänä. Vain yksi vastaajista ei pitänyt mielekkäitä työtehtäviä lainkaan tärkeänä.

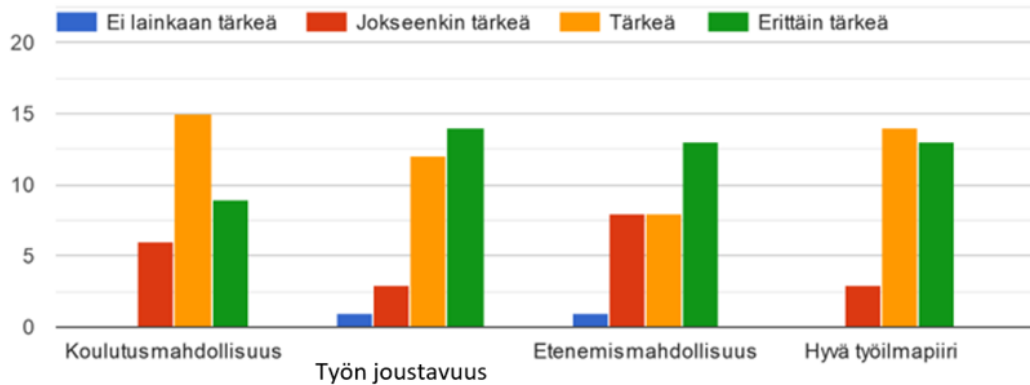


Kuvio 4 Sitouttamiskeinot

Etenemismahdollisuutta pidettiin myös tärkeänä sitoutumisen kannalta; 13 henkilöä piti sitä erittäin tärkeänä ja kahdeksan henkilöä piti sitä tärkeänä. Henkilöstöetuja ei pidetty erittäin tärkeänä. Vain 14 henkilöä piti henkilöstöetuja jokseenkin tärkeänä. (kuvio 4 ja 5)

Mitkä tekijät auttavat sinua sitoutumaan työnantajaan?

30 vastausta



Kuvio 5 Sitouttamiskeinot

Kyselyssä nousi esille myös se, että Y-sukupolvi arvostaa koulutusmahdollisuutta, työn joustavuutta, sekä hyvää työilmapiiriä, avoimuutta ja organisaatiokulttuuria. Jopa 13 henkilöä vastasi, että palautteen saaminen on erittäin tärkeää. Kaksi henkilöä vastasi, ettei palautteen saaminen ole lainkaan tärkeää. Molemmat vastaajat kuuluvat ikäluokkaan 26-29 vuotiaat, toinen vastaajista on nainen ja toinen mies. (Kuvio 4 ja 5).

Kyselyn lopussa oli avoin kysymys, jossa kysyttiin, jos henkilöt tuntevat keinoja, joilla heitä sitoutetaan nykyiseen työhön tai edelliseen työhön. Moni vastasi henkilöstöedut, bonusjärjestelmät sekä joustavat työajat.

Palkankorotus, bonuspalkka jos tekee hyvää työtä, omaan työkuvaan vaikuttaminen, omannäköiset työhuoneet, joustava työaika aamuisin, tykypäivät ja ryhmähenki työryhmässä.

Henkilöstöedut, etätö ja palkka

hyvä työilmapiiri, tiimityö ja sen parantaminen, kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuudet, vapaa työaika

Auttavainen ilmapiiri ja hyvä yhteisöllisyys

Haastatteluissa nousi esille se, että sitoutuminen ja sitouttaminen on erittäin tärkeää ja se on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Henkilöiden on vaikea sitoutua yritykseen, joka ajattelee työntekijöistä, että he ovat aina korvattavissa. Haastateltavat mainitsi myös sen, että he olisivat valmiita joustamaan palkasta ja henkilöstöeduista, kunhan työtehtävät ovat kiinnostavia ja mielekkäitä.

Haastatteluissa henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että uuden työn oppimiseen menee ainakin yksi vuosi, eli tämän takia on tärkeää heidän mielestä pysyä samassa työtehtävässä muutaman vuoden. Heidän mielestä on myös parempi CV:n kannalta, että pysyy muutaman vuoden samassa työtehtävässä. Työnantaja voi muuten olettaa, että henkilö ei ole sitoutunut tai motivoitunut, jos hänellä on useampi lyhyt työsuhde takana. Tämä näyttää myös, miten tärkeää Y-sukupolvelle on uralla eteneminen. He voivat sitoutua samaan yritykseen, kunhan yrityksessä on mahdollista edetä.

Haastateltavien mielestä hyvä työilmapiiri on tärkeää sitoutumisen kannalta ja sen takia esimerkiksi TYKY-päivät ja muut tiimin edistävät yhteiset tapahtumat ovat tärkeitä. Haastatteluissa ilmeni myös avoimuuden, toimivan tiedonkulun sekä selkeiden roolien tärkeys sitoutumisen kannalta. Haastateltavat nostivat esille pitkälti samoja asioita mitä kyselyssä, mutta he mainitsivat myös mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviin.

"Liukuhihnatyö ei motivoi ollenkaan!"

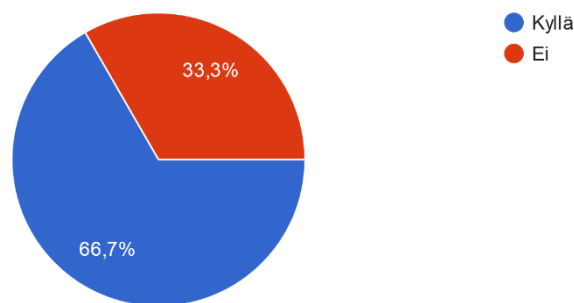
Haastateltavien mielestä palautteen saaminen on erittäin tärkeää, heidän mielestä olisi hyvä pitää joka kuukausi vapaamuotoisempia palautekeskusteluja. Heidän mielestään vuosittain pidettävät kehityskeskustelut ovat vanhanaikaisia ja liian muodollisia. Kehityskeskusteluissa esimiehet pitävät liian pitkiä dialogeja, haastateltavien mielestä on tärkeää, että työntekijäkin saa sanoa oman mielipiteensä. Tämän takia heidän mielestä esimiehen tärkeimmät ominaisuudet ovat kuunteleminen, sosiaaliset taidot sekä se, että esimies on helposti lähestyttävä.

5.3 Y-sukupolven sitoutumisen estävät tekijät

Kyselyyn vastanneista jopa 66,7% on harkinnut työpaikan vaihtoa. (Kuvio 6) Heistä suurin osa on harkinnut työpaikan vaihtoa etenemisen sekä uusien haasteiden toivossa.

Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana?

30 vastausta



Kuvio 6 Työpaikan vaihtaminen

Vaikka suurin osa vastanneista on harkinnut työpaikan vaihtamista ovat useimmat kyselyyn vastanneista tyytyväisiä nykyiseen työnantajaansa. Vain 10% vastanneista, eivät ole tyytyväisiä nykyiseen työnantajaansa, syyksi miksi henkilöt eivät olleet tyytyväisiä työnantajaan mainittiin seuraavat asiat:

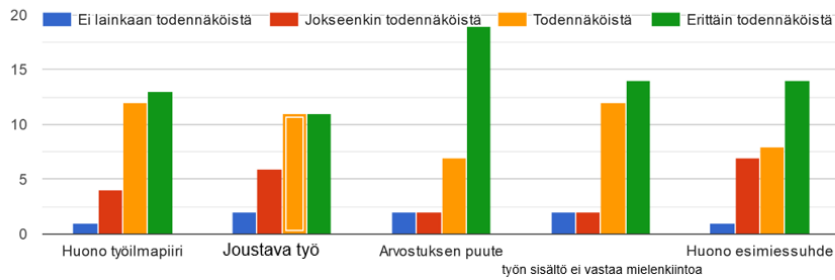
"Selkeät tavoitteet ja tehtävän kuvat puuttuvat. Tai ainakaan näitä ei toteuteta käytännössä."

"Kasvoton, byrokraattinen, ei välitä työntekijöistä"

"Työhistoriani organisaation sisällä ei vaikuta palkkatasooni, määräaikaisen sopimuksen jatkuminen on aina vaakalaudalla."

Suurin osa vastaajista mainitsee, että arvostuksen puute sekä se, että työtehtävät eivät vastaa mielenkiintoa ovat sitoutumista estäviä tekijöitä. (kuvio 7).

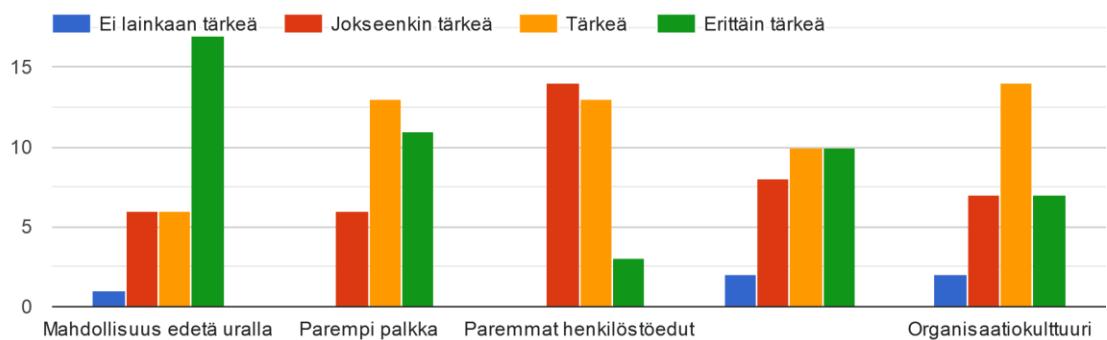
Mitkä tekijät estävät työhön/organisaatioon sitoutumista?



Kuvio 7 Työn sitoutumiseen estävät tekijät

Myös huono esimiesuhde estää työhön sitoutumista. Kyselyn perusteella Y-sukupolvi olisi valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos se mahdollistaisi uralla etenemisen (kuvio 8).

Mikä saisi sinut vaihtamaan työpaikkaa?



Kuvio 8 Työpaikan vaihtaminen

Kyselyssä kysyttiin myös, mikä muu asia saisi henkilön vaihtamaan työpaikkaa ja useampi vastaajista mainitsi työpaikan sijainnin. Heille on tärkeää, että työpaikka sijaitsee lähellä kotia.

Haastateltavat nostivat myös esille huonon organisaatiokulttuurin sitoutumista estävänä tekijänä. Heidän mielestä epäselvät roolit sekä epätietoisuus siitä kuka tekee mitä, pilaa organisaatiokulttuurin. Heidän mielestä myös jäykkä byrokratia sekä liian suuri työkuormitus estää heitä sitoutumasta työhön.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälainen heidän mielestään on hyvä johtaja/esimies. Heidän mielestään hyvä esimies johtaa esimerkillä, on oikeudenmukainen ja reilu mutta kumminkin selkeä ja pitää ohjat käsissä. Esimiehen täytyy olla hyvä kuuntelija, helposti lähestyttävä sekä välittää työntekijöistä. Esimieheltä kuuluu saada apua vaikeissa asioissa sekä hänen kuuluu asettaa selkeät päämäärät työnteolle.

Haastatteluissa selvisi, että Y-sukupolvi ei halua käyttää paljon aikaa työmatkoihin koska se syö vapaa-ajasta ison siivun, ja he arvostavat vapaa-aikaa. Kyselyssä näkyi myös selvästi, että henkilöt ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa organisaatiokulttuurin perusteella. Haastateltavat mainitsivat, että yrityksen brändi on heille tärkeä, sekä yrityksen taloudellinen vakaus.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Y-sukupolven arvostamat asiat

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, mitä Y-sukupolven edustavat henkilöt arvostavat työssään/työpaikassaan ja työyhteisössään. Tutkimuksen mukaan, Y-sukupolvi arvostaa eniten mielekkäitä työtehtäviä, työn joustavuutta, etenemismahdollisuutta sekä hyvää työilmapiiriä. Tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi on valmis joustamaan palkasta ja henkilöstöeduista, kunhan työtehtävät ovat kiinnostavia ja mielekkäitä. Samaan tulokseen päätyi myös Piha ja Pousa (2012) tutkimuksessaan, heidän mukaan Y-sukupolvelle tärkeintä on hyvä elämänlaatu, vapaa-aika sekä kiva työ. (Piha & Pousa 2012.)

Y-sukupolvi arvostaa myös koulutusmahdollisuutta, palautteen saamista ja organisaatiokulttuuria. Jopa 15 henkilöä piti koulutusmahdollisuutta tärkeänä sitoutumiskeinona ja 9 erittäin tärkeänä (kuvio 2). Tällä luvulla saattaa olla yhteys koulutusmahdollisuuden tärkeydellä sitouttamiseen. Haastatteluissa nousi myös esille koulutusmahdollisuuden tärkeys, ja se, että yritykset kannustavat työntekijöitä opiskelemaan. Haastateltavien mielestä on erittäin tärkeää, että työnantajat järjestävät sisäisiä sekä ulkoisia koulutuksia. Haastateltavien mielestä on myös tärkeää, että yritykset järjestävät pidempiä koulutuskokonaisuuksia. Lyhyemmät parin tunnin koulutukset toimivat hyvinä kertauskursseina. Myös Vainionpää (2017) näkee Y-sukupolven ihmisjoukkona, joka haluaa luoda organisaatiosta optimistisen ja hauskan työpaikan. Se haluaa työskennellä ikätovereiden kanssa tiimiorientoituneessa työympäristössä. (Vainionpää 2017.) Y-sukupolvi arvostaa jatkuvaa oppimista, tämän takia on erittäin tärkeää, että työnantajat tarjoavat sukupolven edustajille mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen. Myös Vesterinen ja Suutarinen (2011) kuvaavat Y-sukupolven edustajia henkilöinä, jotka haluavat työltään tyydytystä, onnistumisen tunnetta ja kehityksen kokemisen mahdollisuutta. Heidän mielestään työn tulisi olla motivoivaa, innostavaa, iloista, hauskaa ja joustavaa. (Vesterinen & Suutarinen 2011.) Evan raportin mukaan Y-sukupolven edustajat työskentelevät mieluusti asiantuntijatehtävissä, koska esimiehen vastuu ei houkuta Y-sukupolvea. (Evan raportti 2010.) Kyselytutkimuksessa huomattiin sama ilmiö, vain kolme henkilöä kolmestakymmenestä työskenteli esimiestehtävissä, kymmenen henkilöä työskenteli asiantuntijatehtävissä ja loput toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä.

Tutkimuksessa ilmeni myös palautteen saamisen tärkeys. Vesterinen ja Suutarisen (2011) mukaan nuoret ovat oppineet saamaan palautetta jo päiväkodissa ja koulussa. Tämän takia he vaativat palautetta myös esimiehiltään. (Vesterinen & Suutarinen 2011.)

6.2 Y-sukupolven sitouttamista edistävät sekä estävät tekijät

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, mitkä tekijät edistävät Y-sukupolven sitouttamista. Tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi sitoutuu enimmäkseen affektiivisesti ja normatiivisesti yrityksiin. Suurin osa vastanneista on epäröinyt työpaikan vaihtoa, koska tuntee lojaalisuutta niin työnantajaa kuin työkavereitaan kohtaan. Vain harva vastanneista on epäröinyt työpaikan vaihtoa, koska tuntee työpaikan vaihtamisesta koituvan suurempia kustannuksia kuin jäämisestä. Tämä voidaan nähdä hyvänä, koska Meyer ja Allenin tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka sitoutuvat tunneperäisesti yritykseen, pysyvät yrityksen palvelussa omasta tahdostaan. Henkilöt, jotka ovat jatkuvuussitoutuneet, voivat pysyä yrityksen palveluksessa vain, koska työpaikan vaihtamisesta koetaan koituvan suuremmat kustannukset kuin työpaikkaan jäämisestä. Tämä voi johtaa siihen, että myös tyytymättömät työntekijät jatkavat organisaatiossa välttääkseen lähtemisen aiheuttamat epävarmuustekijät. Nämä henkilöt, jotka jatkavat organisaatiossa, vaikka ovat tyytymättömiä, voivat pilata yrityksen organisaatiokulttuurin sekä työilmapiirin. Tämä on huono asia, sillä Y-sukupolven mielestä organisaatiokulttuuri, työilmapiiri ja avoimuus ovat tärkeitä sitoutumisen kannalta.

Piha ja Pousan (2012) tutkimuksen mukaan 39% sitoutuisi saman työnantajan palvelukseen 3-5 vuotta ja 39% 6-9 vuotta. (Piha & Pousa 2012.) Tässä tutkimuksessa ilmeni, että jopa 36,7% kyselyyn vastanneista olisi valmis sitoutumaan yhteen yritykseen yli seitsemän vuotta ja 30% vastanneista uskoo sitoutuvansa 4-5 vuotta samaan yritykseen. 46,7% vastanneista on tutkimuksen mukaan valmiita sitoutumaan samaan työtehtävään vain 2-3 vuotta. Tämä näyttää sen, miten tärkeää etenemismahdollisuus on Y-sukupolvelle. He ovat valmiita sitoutumaan yritykseen kunhan he mahdollistavat etenemismahdollisuuden.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli, mitkä tekijät estävät Y-sukupolven sitoutumista. Suurimmaksi tekijöiksi nousivat tutkimuksessa arvostuksen puute, huono esimiesuhde sekä työn sisältö, joka ei vastaa omaa mielenkiintoa. Vesterinen ja Suutarisen (2011)

mielestä Y-sukupolvi odottaa esimieheltä henkilökohtaista johtamista. Jokaisen mielipide täytyy ottaa huomioon. Esimiehen täytyy olla kiinnostunut työntekijän työstä, mutta myös arjesta. Vuorovaikutus korostuu johtamisessa. (Vesterinen & Suutarinen 2011.) Tutkimuksessa ilmeni, että hyvä esimies johtaa esimerkillä, on oikeudenmukainen ja reilu mutta samalla selkeä ja pitää ohjat käsissä. Esimiehen täytyy olla hyvä kuuntelija, helposti lähestyttävä sekä välittää työntekijöistä.

Suurin osa tutkimukseen vastanneista on harkinnut työpaikan vaihtoa etenemisen sekä uusien haasteiden toivossa. Eli Y-sukupolvi janoaa koko ajan uusia haasteita sekä etenemismahdollisuutta. Jos yrityksellä ei ole tätä tarjota, Y-sukupolvi äänestää jaloillaan.

YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Y-sukupolvea ja heidän sitoutumista työantajaan ja työyhteisöön. Y-sukupolvi on tutkimusten mukaan teknologiakeskeinen ihmisjoukko, joka haluaa luoda organisaatiosta hauskan työpaikan. Y-sukupolvi haluaa työskennellä ikätovereidensa kanssa tiimiorientoituneessa työympäristössä, samaistuttavan ja arvostavan esimiehen alaisena. He arvostavat nopeatahtista teknologista kanssakäymistä sekä jatkuvaa ja välitöntä palautetta esimiehiltään. He priorisoivat perheen, ystävät ja vapaa-ajan työhön sitoutumisen edelle. (Vainionpää 2017.)

Organisaatioiden tulisi huomioida, että Y-sukupolvi sitoutuu työhön kun heille tarjotaan; mielenkiintoisia työtehtäviä, etenemismahdollisuutta, työn joustavuutta, koulutusmahdollisuuksia sekä erinomaista työilmapiiriä jossa esimiehet sekä työkaverit antavat jatkuvaa palautetta. Esimiesten on hyvä jo perehdyttämisvaiheessa ottaa huomioon nuorten sitoutuminen. Nuorten perehdytykseen kannattaa käyttää paljon aikaa. Nuoren henkilökohtaisia tavoitteita kannattaa selvittää ja pyrkiä muokkaamaan nuoren työtä ja työsuoritusta tähän suuntaan.

LÄHTEET

- Evan raportti 2010. Mainettaan parempi työ. Viitattu 8.12.2018 https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf
- Heinänen V. 2016. Työn imu, organisaation sitoutuminen ja työssä jaksaminen. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 6.12.2018 <file:///C:/Users/victoriak/Downloads/URN-NBN-fi-jyu-201606143082.pdf>
- Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki.
- Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P. 1996. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki
- Hobart J. & Sendek H. 2014. Gen Y now: millennials and the evolution of leadership. California.
- Järvensivu A, Nikkanen R & Syrjä S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University press.
- Laakkonen R. 2012. Y-sukupolvi oppijoina työssä ja elämässä. Viitattu 11.7.2018 <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.turkuamk.fi/se/a/0358-6197/32/3/ysukupol.pdf>
- Meyer J. & Herscovitch L. 2001. Commitment in the workplace toward a general model. Viitattu 25.11.2018 file:///C:/Users/victoriak/Downloads/Commitment_in_the_workplace_toward_a_gen.pdf
- Onikki V. 2018. Asiantuntijoiden sitoutuminen julkishallinnon organisaatioon. Pro gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 30.12.2018. file:///C:/Users/victoriak/Downloads/Gradu_Onikki_Ville.pdf
- Parviainen J. 2011. Työn uusi ruumiillisuus. Viitattu 3.4.2019. file:///C:/Users/victoriak/Downloads/TET_3-2011_verkkoversio.pdf
- Piha K & Poussa L. 2012. Dialogi: paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki.
- Pyöriä P, Saari T, Ojala S ja Siponen K. 2013. Onko Y-sukupolvi toista maata? viitattu 6.12.2018 file:///C:/Users/victoriak/Downloads/Pyoria_Saari_Ojala_Siponen.pdf
- Raunio H. 2009. Y-sukupolvi haastaa johtamisen. viitattu 5.6.2018 <https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2009-04-29/Y-sukupolvi-haastaa-johtamisen-3272099.html>

Saaranen-Kauppinen A & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 10.6.2018 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saari T 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 8.12.2018 <file:///C:/Users/victoriak/Downloads/978-951-44-9478-9p.pdf>

Saari T ja Ojala S. 2011. Ikä, sitoutumisen ja tehtävien haasteet- uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. Viitattu. 3.4.2019 file:///C:/Users/victoriak/Downloads/TET_3-2011_verkkoversio.pdf

Sami K. 2018. Työntekijöiden vaihtuvuus – Minkä takia työntekijät lopettavat yrityksessäsi? viitattu 30.10.2018 <https://www.ukkowork.fi/tiedatko-minka-takia-tyontekijat-lopettavat-yrityksessasi/>

Tapscott D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Docendo. Jyväskylä.

Tiihonen S. 2008. Vapauden sidos, tietotyöläisen sitoutuminen asiantuntijaorganisaatioon. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 30.12.2018. file:///C:/Users/victoriak/Downloads/URN_NBN_fi_jyu-201208242232.pdf

Tuomi J ja Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja siällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Vainionpää A. 2017. Mahdollisuuksien maailma sitouttaa. Pro gradu. Vaasan yliopisto. viitattu 18.11.2018 [file:///C:/Users/victoriak/Downloads/Vainionpää_Anna-2017-Mahdollisuuksien_maailma_sitouttaa_-Y-sukupolven_näkemyksiä_työelämästä_ja_sitoutumisesta_\(1\).pdf](file:///C:/Users/victoriak/Downloads/Vainionpää_Anna-2017-Mahdollisuuksien_maailma_sitouttaa_-Y-sukupolven_näkemyksiä_työelämästä_ja_sitoutumisesta_(1).pdf)

Vesterinen P-L ja Suutarinen M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO-palvelut oy. Helsinki.

Sähköinen kyselylomake

Tämä on opinnäytetyökysely, jonka tavoitteena on tutkia miten Y-sukupolven edustajat (vuonna 1977-1997 syntyneet nuoret), jotka työskentelevät tietotyön parissa, sitoutuvat työnantajaan sekä työyhteisöön. Kyselyn avulla selvitetään mitkä tekijät edistävät/estävät työhön sitoutumista.

Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän positiivista asennetta omaa organisaatiotansa kohtaan. Sitoutua voi esimerkiksi organisaation toimintaan ja/tai organisaation arvoihin. Sitoutunut työntekijä yrittää parhaansa organisaation hyväksi ja hänen on helppo sitoutua organisaation arvoihin ja sen tavoitteisiin.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Taustakysymykset:

- Ikä:
 - nuorempi kuin 22v
 - 22-25v
 - 26-29v
 - 30-33v
 - 34-37v
 - vanhempi kuin 42v
- Sukupuoli
 - nainen
 - mies
 - muu
- Opiskelija
 - kyllä
 - ei
- Tutkinto:
- Oletko työelämässä tällä hetkellä?
 - kyllä
 - ei
 - Jos kyllä mikä on nykyinen työnimikkeesi
- Työsuhde:
 - määräaikainen
 - toistaiseksi voimassa oleva
 - kokoaikainen

- osa-aikainen

Sitoutuminen:

- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä?
 - 0-1v
 - 2-3v
 - 4-5v
 - 6-7
 - enemmän kuin 7v
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi?
 - 0-1v
 - 2-3v
 - 4-5v
 - 6-7
 - enemmän kuin 7v
- Oletko tyytyväinen nykyiseen työnantajaasi?
 - kyllä
 - ei
 - jos et ole tyytyväinen-miksi et ole?
- Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen puoli vuoden aikana?
 - Jos kyllä miksi?
- Oletko epäröinyt työpaikan vaihtamista koska
 - tunnet lojaalisuutta työnantajaasi kohtaan?
 - tunnet lojaalisuutta työkavereitasi kohtaan?
 - koet työpaikan vaihtamisesta koituvan suuremmat kustannukset kuin jäämisestä?
 - en ole epäröinyt työpaikan vaihtamista
- Kuinka pitkäksi aikaa luulet voitavasi sitouta yhteen yritykseen?
 - 0-1v
 - 2-3v
 - 4-5v
 - 6-7
 - enemmän kuin 7v
- Kuinka pitkäksi aikaa luulet voitavasi sitoutua yhteen työtehtävään?
 - 0-1v
 - 2-3v
 - 4-5v
 - 6-7
 - enemmän kuin 7v
- Mikä saisi sinut vaihtamaan työpaikkaa? asteikolla ei lainkaan tärkeä-erittäin tärkeä

- mahdollisuus edetä uralla?
 - parempi palkka?
 - paremmat henkilöedut?
 - joustavampi työ?
 - organisaatiokulttuuri
 - muu mikä?
- Oletko kokenut työsi rasittavan sinua?
 - kyllä
 - ei
- Mitkä tekijät auttavat sinua sitoutumaan työnantajaan? asteikolla ei lainkaan tärkeä-erittäin tärkeä
 - koulutusmahdollisuus
 - työn joustavuus, esim. työajoissa, etätöitä ym.
 - etenemismahdollisuus
 - hyvä työilmapiiri
 - avoimuus
 - mielekkäät työtehtävät
 - hyvä esimiessuhde
 - palautteen saaminen
 - henkilöetuudet
 - organisaatiokulttuuri
 - muu, mikä?
- Mitkä tekijät estävät työhön/organisaatioon sitoutumista? asteikolla ei lainkaan todennäköistä-erittäin todennäköistä
 - huono työilmapiiri
 - kehitysmahdollisuuden puute
 - arvostuksen puute
 - työn sisältö ei vastaa mielenkiintoa
 - huono esimiessuhde
 - muu mikä?
- Tunnetko keinoja joilla sinua sitoutetaan nykyiseen työhösi/ tai sitoutettiin edellisessä työssäsi?