



Turun yliopisto
University of Turku

NUORI TYÖNTEKIJÄ JA PSYKOLOGINEN SOPIMUS

Tarinoita sitoutumista tukevasta esimiestyöstä

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Pauliina Urmas-Antola

Ohjaaja:

KTT Essi Saru

12.5.2019

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Nuoret työntekijät mukana muuttuvassa työelämässä	5
1.2	Esimies ja johtaminen nuoren sitoutumisen taustalla	7
1.3	Tutkielman tavoite ja rajaus	9
2	TUTKIELMAN METODOLOGIA	12
2.1	Aineiston kerääminen.....	12
2.1.1	Laadullinen tutkimus	12
2.1.2	Tutkimushaastattelu	13
2.1.3	Haastattelemine kohdeorganisaatiossa.....	14
2.1.4	Nuori työntekijä haastateltavana.....	15
2.2	Aineiston analyysi	16
2.2.1	Tutkielman tavoite	16
2.2.2	Narratiivinen analyysi.....	17
2.2.3	Analyysin eteneminen.....	18
2.2.4	Taulukointi analyysin apuna	19
2.2.5	Tutkielman lopputuloksena syntyvät narratiivit	20
3	NUORET TYÖNTEKIJÄT TULEVAT.....	22
3.1	Nuoret työmarkkinoilla	22
3.1.1	Työvoimaa nuorista	22
3.1.2	Sukupolvikokemus.....	24
3.1.3	Y -sukupolven esiinmarssiminen.....	25
3.1.4	Työ vaihtelevien elämäntilanteiden armoilla.....	27
3.2	Nuoren työntekijän elämänkaari	28
3.2.1	Elämäkokonaisuuden hallinta	28
3.2.2	Kannustava ja palkitseva yhteisöllisyys.....	29
3.2.3	Motivaation syntyminen ennakoit sitoutumista	31
3.2.4	Työmotivaation kautta psykologiseen sopimukseen	31
3.3	Tarina nuoresta työntekijästä työuran kynnyksellä.....	32
4	JOHTAMINEN JA ESIMIEHEN ROOLI NUOREN TYÖSSÄ.....	38
4.1	Leader – member exchange eli esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutusteoria.....	38
4.1.1	Esimiehen johtajuus työyhteisössä	38
4.1.2	Johtamisesta aitoon vuorovaikutukseen.....	39
4.1.3	Alaistaidot vuorovaikutusta vahvistamassa	41

4.2	Nuori työntekijä johdettavana	43
4.2.1	Nuori etsimässä omaa paikkaansa työyhteisössä	43
4.2.2	Oppimisen kautta luottamukseen	44
4.2.3	Kommunikaation tärkeys	45
4.3	Tarina nuoren työntekijän esimiehestä	47
5	SITOUTUMINEN JA PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN SYNTYMINEN	53
5.1	Sitoutumista tukevat toimet ja tekijät	53
5.1.1	Voimavarat ja vaatimukset tasapainossa	53
5.1.2	Esimies nuoren työntekijän kannustajana	54
5.1.3	Sitoutumista tukeva esimiestyö	55
5.2	Nuoren työntekijän odotukset työtään kohtaan	57
5.2.1	Merkityksellinen elämä ja arki	57
5.2.2	Työn pelisäännöt	59
5.2.3	Jatkuvuuden turvaaminen	60
5.3	Psykologinen sopimus	61
5.3.1	Henkilökohtainen projekti	61
5.3.2	Sitoutunutta potentiaalia	62
5.3.3	Kun kaikki ei olekkaan hyvin	64
5.4	Tarina nuoren työntekijän sitoutumista tukevasta esimiestyöstä	65
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIELMAN POHDINTAA	72
6.1	Tutkielman johtopäätökset	72
6.2	Tutkielman luotettavuuden arvioiminen	75
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	77
	LÄHTEET	79
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO	93
	LIITE 2 HAVAINNEKUVA HAASTATTELUANALYYSIN ETENEMINEN NARRATIIVIKSI	96

1 JOHDANTO

1.1 Nuoret työntekijät mukana muuttuvassa työelämässä

Suomalainen väestö ikääntyy ja suuret ikäluokat poistuvat vähitellen työelämästä (Juuti & Vuorela 2006, 11) ja työikäinen väestönosa (15–64 vuotiaat) pienenee nykyisestä 66 prosentista 58 prosenttiin vuoteen 2040 mennessä ja samalla nuorten määrä maassamme on laskemassa alimmilleen yli sataan vuoteen (SVT 2015; Nuorista Suomessa 2012). Nuoruus on asiayhteydestä riippuen liukuva käsite ja arkielämässä nuoruudella tarkoitetaan yleensä ikävaihetta lapsuuden ja aikuisuuden välissä (Alli 2017, 8). Nuoret ikäryhmät elävät tällä hetkellä aiempaa vauraammassa ja monikulttuurisemmassa Suomessa. Elintaso ja terveys maassamme ovat kohentuneet ja koulutus on luonut lisää mahdollisuuksia nuorille suunnitella omaa tulevaisuuttaan. Hyvinvoinnissa on kuitenkin myös merkittäviä eroja, joihin vaikuttavat esimerkiksi perhetausta tai sukupuoli (Keski-Petäjä 2017, 22).

Ikääntymiskeskustelu on tänä päivänä moninaista (Halme 2011) ja keskustelua on käyty erityisesti siitä, että koko Euroopan unionissa väestö ikääntyy ja keski-ikä nousee. Tästä johtuen sosiaaliturvajärjestelmän ylläpitäminen tulee vaikeutumaan, koska eläkeläisten määrä suhteutettuna syntyvyyteen kasvaa (Buyens, Van Dijk, Dewilde & De Vos 2009, 103). Suomessa työvoima ikääntyy jopa muita Euroopan unionin maita nopeammin (Dufva 2012, 17) ja väestörakenteen, talouselämän sekä teknologian kehittyminen saavat aikaan monenlaisia haasteita eri organisaatioiden toimintaedellytyksille ja mahdollisuuksille¹. Kiihtyvään tahtiin etenevä muutos aiheuttaa edelleen työelämässä, yhteiskunnassa ja kansantaloudessa yllätyksellisyyttä ja epävarmuutta (Keyriläinen 2017; Suutarinen & Vesterinen 2010, 9; Manka 2007, 14). Tulevaisuuden työelämässä nuorilta edellytetäänkin uusia ja entistä joustavampia työelämätaitoja (Harni & Pyykkönen 2017; Julkunen 2008, 160; Vähämäki 2003, 150) eikä työntekijä voi enää vain mekaanisesti suorittaa työssään, vaan tarvitaan myös tunnetasolla panostamista siihen mitä tekee (Julkunen 2008, 122).

Lisäksi keskustelua käydään myös nuorten työikäisten mahdollisuuksista yhdistää työ ja perhe-elämä luontevaksi kokonaisuudeksi (Mauno & Kinnunen 2008, 265; Lampikoski 2005, 102). Nuori työntekijä haluaa tietää miten perhe-elämä on yhdistettävissä työuraan, kun tilanne joskus tulee ajankohtaiseksi omalla kohdalla. Nuoret ovat laatu- ja edellyttävät työltä, työyhteisöltä ja esimieheltä ominaisuuksia, jotka vastaavat

¹ Tässä tutkielmassa on käytetty lähteenä kirjoittajan omaa Turun kauppakorkeakoulun kandidaatin tutkielmaa (Urmas-Antola 2016), jossa tarkasteltiin nuoren työntekijän johtamiseen ja työhön sitoutumiseen liittyvää problematiikkaa.

heidän tarpeitaan ja toiveitaan (Ilmarinen 2005, 70). Yksilöllisyyden, toisten kunnioittamisen, rentouden, keskusteleavuuden ja monikulttuurisen kirjavuuden odotetaan lisääntyvän työyhteisöissä (Alasoini 2014, 85).

Nuoren työntekijän *elämäнкаareen* mahtuu useita *virstanpylväitä*. Jotkut näistä johduvat suoraan Suomen laista, kuten täysi-ikäisyys ja ajoneuvon ajo-oikeus (Finlex 2019), jolloin henkilö luetaan aikuiseksi enemmän kuin nuoreksi. Jotkut virstanpylväistä liittyvät puolestaan enemmän organisaatiosta johtuviin käytänteisiin, kuten esimerkiksi nuorempi konstaapeli tai vanhempi konstaapeli (Ammattinetti 2019). On kuitenkin muistettava, että työntekijöiden elämät ovat aina yksilöllisiä tapahtumaketjuja, joita ei voi vertailla keskenään. Scheinin mukaan työntekijän elämänvaihe 25 vuotiaasta 30 vuotiaaksi on ensimmäisiä työelämän kannalta merkittäviä virstanpylväitä. Lopullinen itsenäistyminen vanhemmista ja oman perheen perustaminen ajoittuvat melko usein juuri tähän vaiheeseen (Schein 1978, 28).

Nuoret työntekijät arvostavat erityisesti työyhteisön ilmapiiriä ja arvomaailmaa ja Manka (2007) onkin arvioinut, että vastuullinen toiminta turvaisi työvoiman saamisen myös tulevaisuudessa, koska työn vaatimusten ja omien odotusten välinen ristiriita johtaa väistämättä työssä viihtymättömyyteen. Sitoutuminen edellyttää kuitenkin ennen kaikkea myös yhteisen ymmärryksen muodostumista. Jos ymmärrystä tavoitteista ei muodostu, eikä siitä mitä se vaatii oman työn kannalta, niin henkilöstön on haastavaa sitoutua toimintaan (Kinnunen & Saarikoski 2005, 99–100). Työelämän uudistuvat rakenteet vaativat alati toistuvaa kokonaisvaltaista muutосkykyä sekä yksilöiltä että ryhmiltä ja muutos toimii työelämässä vaaditun kasvun perustana (Karma 2012, 21). Perinteisten työuramallien odotetaan väistyvän projektimaisten työntekotapojen tieltä. Tiedon käsitteleminen on myös tullut riippumattomaksi työntekijän fyysisestä sijainnista ja etätöiden tekeminen on yleistynyt. Työn ajasta ja paikasta vapautumisesta huolimatta myös fyysisellä työpaikalla ja työyhteisöllä on edelleen merkitystä nuorelle työntekijälle (Florida 2002, 91–92).

Ihmisen elämästä suuri osa on työntekoa ja olisikin toivottavaa, että työllä on tekijälleen sisäistä merkitystä (Julkunen 2008, 126). Nuoret työntekijät odottavat tehtäviä, jotka ovat sekä haastavia että kehittäviä ja myös opastamista odotetaan oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Lähiesimiehen tehtävänä on kertoa nuorelle mikä on mahdollisesti pielessä ja antaa ohjaavaa palautetta tilanteen ratkaisemiseksi (Goleman 2012, 173). Nuoriin saatetaan usein kohdistaa ylimitoitettuja odotuksia ja paine oman paikan lunastamiseksi on kova. Onkin hyvä muistaa, että nuoren työntekijän on mahdotonta vastata työn tai tehtävän kohtuuttomiin vaatimuksiin kokemattomana vasta-alkajana. Toisaalta nuoret työntekijät odottavat vapauksia ja joustoja eivätkä siedä käskyttävää johtamista, koska heitä on päiväkodista lähtien rohkaistu olemaan itsevarmoja ja kyseenalaistamaan auktoriteetteja (Sarkkinen 2012, 28).

Nuoren työntekijän sitoutuminen työhönsä on entistä tärkeämpää juuri nyt, kun yritykset ja organisaatiot tarvitsevat osaavaa henkilökuntaa, mutta ammattitaitoisen työvoiman määrä on vähenemässä. Nuoria työntekijöitä haluttaisiin sitouttaa erityisesti siksi, että ensimmäisten työvuosien investoinnit ovat suuria suhteessa tuottavuuteen ja työnantaja haluaisi luonnollisesti ammattitaidon pysyvän organisaatiossa (Kiviranta 2010, 40). Tässä tutkielmassa selvitetään nuoren työntekijän ajatuksia työstä oman työuran alkupuolella.

1.2 Esimies ja johtaminen nuoren sitoutumisen taustalla

Johtaminen työtehtävänä koskee kaikkia sellaisia organisoidun toiminnan muotoja, joissa tarvitaan johtamista, ohjaamista tai kehittämistä (Karlöf ym. 2004, 10–11) ja johtamisen kontrolli perustuu pitkälti aina luottamukseen. Esimiehen työhön sisältyy mm. tavoitteiden asettamista, työtehtävien yhteensovittamista, koordinoimista ja valvontaa, resurssointia ja henkilöstösuhteiden muodostamista (Hamel 2007, 36). Myös neuvottelemista, yhteisten pelisääntöjen määrittelyä ja yhteisymmärryksen luominen kuuluvat johtamiseen (Manka 2007, 72).

Työntekijöiden vastuu ja omatoimisuus työelämässä ovat lisääntyneet merkittävästi ja työn luonteen muuttuminen on merkinnyt muutoksia myös esimiesten työnkuvassa. Työntekijää pidetään oman tehtävänsä parhaana asiantuntijana ja esimiehen roolina on lähinnä ohjailla ja tukea. Nuori työntekijä tarvitsee kuitenkin aina tukea ja opastamista työssään, erityisesti oman työuransa alkuvaiheissa, joten esimiehen onnistuminen nuoren työntekijän motivoimisessa on keskeistä². Esimies välittää työntekijöilleen arvostustaan ja luo tunteen siitä, että he ovat organisaation tärkeä voimavara, joista halutaan huolehtia ja pitää kiinni. Nuoren sitoutuminen tulee esille motivoitumisena työhön, halukkuutena kehittää työtään sekä työympäristöä (Nummelin 2007, 45).

Esimiehen tehtävänä on johtaa oman määritellyn vastualueensa toimintaa. Hän on olemassa sitä varten, että työssä päästään tavoitteisiin ja onnistuminen on mahdollista. Keskeistä on saada johdettavana olevassa kokonaisuudessa aikaan kehittymistä ja onnistumisia. Onnistumiset tarkoittavat tavallisesti sitä, että koko johdettava joukkue ja sen jäsenet onnistuvat ja se, miten esimiehenä onnistuu, mitataan yleensä omien johdettavien menestyksenä, koska esimiehen onnistumiset tulevat muiden onnistumisten kautta – ja muiden onnistumisten mahdollistaminen on esimiehen päätyö (Erämetsä 2009, 25–27). Työpaikan *vaihtoalttiuden* onkin todettu olevan sitä vähäisempää mitä positiivisemmaksi ja kannustavammaksi työn johtaminen koetaan (Viljanen 2006, 160).

² Kandidaatin tutkielma Urmas-Antola 2016.

Työssä käyttäytyminen perustuu pitkälti vuorovaikutukseen johtajan ja johdettavan välillä (Erämetsä 2009, 170), jolloin kyseessä on LMX -teoria (*engl. leader - member exchange theory*), jonka mukaan esimies ja alainen ovat molemmat toimijoina laadukkaana johtajuuden ja työsuhteen luomisessa (Maslyn & Uhl-Bien 2001, 706). Tästä eteenpäin tutkielmassa käytetään kyseisestä aihealueesta nimitystä LMX -johtajuus, jolla tarkoitetaan LMX -teoriaan pohjautuvaa esimiehen toimintaa ja johtamistapaa. Käytännön työelämässä johtajuus ilmenee aina organisaation jäsenten omien kokemusten ja havaintojen kautta, joten työyhteisö on keskeinen viitekehys johtajuuden kokemiselle. Esimiehen rooli johtajana, työtoiminnan sisältö sekä asetetut tavoitteet saavat erityispiirteitä ja painotuksia määrittäjänä toimivan nuoren työntekijän ajatusmaailman mukaisesti (Syväjärvi & Vakkala 2012, 198).

Kuuntelemisen taito on yksi keskeisimmistä esimiestyön muodoista, joten kaikenlainen kommunikointi sijoittuukin oleellisesti esimiestyön ytimeen, koska telepatialla ei päästä pitkälle (Erämetsä 2009, 41). Kommunikoimalla ja kuuntelemalla voidaan vaikuttaa nuoren innostumiseen työtä kohtaan ja aiheuttaa halua sitoutua yli ”normaalina” oletettua tasoa enemmän. *Psykologisella sopimuksella* tarkoitetaan sellaista vapaaehtoista sitoutumista, jota työntekijä kokee organisaatiota tai esimiestään kohtaan. Sopimuksen puitteissa voidaan tarkastella esimerkiksi sitä kuinka omistautunut työntekijä on toimimaan organisaation hyväksi, mihin hän erityisesti kokee sitoutuvansa tai mitä velvollisuuksia, vastuita ja oikeuksia hänellä on. Psykologisen sopimuksen perustana toimii työntekijän ja työnantajan välinen vastavuoroinen toiminta, jossa huolellinen ja omistautunut työskentely ”palkitaan” turvallisuudella työn jatkumisesta. Työnantaja tarvitsee työpanoksen ja työntekijää puolestaan motivoivat palkan lisäksi mielekkäät ja monipuoliset työtehtävät ja lopulta, organisaation ja työntekijöiden tarpeiden kohdatessa, lopputuloksena ovat motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät (Salmimies & Ruutu 2013, 160).

Ammattitaitoinen esimies tunnistaa työntekijöidensä kehitystarpeet ja edistää heidän kykyjään. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa ja tunnustaa nuorten työntekijöidensä vahvat puolet sekä tukea jatkuvaa kehittymistä. Esimieheltä odotetaan myös palautetta ja työntekijän yksilöllistä huomioimista (Goleman 2012, 173). Johtamisessa tärkeimpiin tehtäviin kuuluu poistaa rajoitteita ja esteitä johdettavana olevan työntekijän tieltä. Rajoitteet voivat olla myös mentaalisia, kuten epäonnistumisen pelko tai riskien vältteleminen (Rauhala ym. 2013, 81–82) ja erityisesti nuoren työntekijän itseluottamus tarvitsee rohkaisua. Positiivinen palaute ohjaa nuorta työntekijää ja auttaa tätä suoriutumaan työstään paremmin. Erityisesti lähiesimieheltä saatu kiitos ja reilu käytös ovat tarpeen työntekijän sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kannalta tarkasteltuna (Perhoniemi 2015, 100; Haslam ym. 2011, 111). Työntekijän vaihtumisen on arvioitu maksavan organisaatiolle jopa noin vuoden palkkaa vastaavan määrän verran ja usein lähtijät ovat juuri nuo-

ria työntekijöitä. Tästä johtuen olisikin tärkeää tukea, esimiestyön keinoin, nuoren työntekijän halua sitoutua työhönsä (Goleman 2012, 56; Juuti 2005, 44).

Esimiestyötä tarkastellaan tässä yhteydessä yleisenä kokonaisuutena ja tarkoituksena ei ole analysoida tai perehtyä syvällisesti moninaiisiin johtamisen teorioihin, piirteisiin tai osa-alueisiin. Esimerkiksi asioiden johtamisen (*engl. management*) ei katsota kuuluvan tähän yhteyteen. Tutkielmassa korostuu työntekijän sitoutuminen vuorovaikutteisen LMX -johtamisen (*engl. leader-member exchange*) keinoin. Haastattelututkimuksen analysoimisessa korostuvat LMX -johtaminen sekä muu mahdollinen sitoutumista tukeva esimiestyö³. Myös psykologisen sopimuksen vaikutusta nuoren työntekijän toiminnan taustalla tarkastellaan. Esimiehen johtamistavalla oletetaan olevan positiivinen merkitys nuoren työntekijän sitoutumishalukkuuteen ja motivoitumiseen ja johtamista van oletetaan vähentävän nuoren halua vaihtaa työnantajaansa.

1.3 Tutkielman tavoite ja rajaus

Edellä on taustoitettu nykypäivän tilannetta Suomen ikääntyvillä työmarkkinoilla, esiteltä tutkielman näkökulmaa ja osoitettu miksi sitoutuminen on niin tärkeä teema työelämässä. Seuraavaksi esitellään tämän tutkielman aineisto ja tutkimuskysymykset. Lopuksi kerrotaan lyhyesti siitä tieteellisestä tutkimuskentästä, johon tämän tutkimuksen ajatellaan sijoittuvan.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, koska erityisen tarkastelun kohteena ovat nuorten ajatukset ja mielipiteet lähiesimiehensä keinoista edistää työntekijän sitoutumista. Nuorilla työntekijöillä onkin todennäköisesti erilaisia odotuksia työelämän suhteen kuin heitä vanhempien ikäluokkien edustajilla. Lähiesimiehellä oletetaan siis olevan merkittävä rooli nuoren työntekijän työsuhteen taustalla, koska lähiesimiehen tehtävänä on luoda mahdollisuuksia työssä onnistumiseen sekä hoitaa päivittäistä yhteistyötä (Kuusela 2015, 86). Uuden työntekijän palkkaaminen organisaatioon on kallis ja aikaa vievä prosessi (Kiviranta 2010, 40; Backhaus 2004, 117) ja työvoiman vähentyessä maassamme, on tarpeellista saada työntekijät sitoutumaan työhönsä. Erityisesti nuoriin työntekijöihin on syytä kiinnittää huomiota tässä tilanteessa, koska nuoret vievät yhteiskuntaa aina eteenpäin, kun heitä vanhempi sukupolvi eläköityy. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää kahdella suomalaisella työpaikalla, millä esimiestyön seikoilla on merkitystä työntekijän työhön sitoutumiseen ja miten lähiesimies voisi nuoren työntekijän mielestä edistää tämän sitoutumista.

³ Kandidaatin tutkielma Urmas-Antola 2016.

Tutkimusongelma on:

- Miten esimiestyöllä voidaan tukea nuoren sitoutumista työhönsä?

Alaongelmia ovat:

- Minkälainen johtaminen hyödyttää sitoutunutta nuorta työntekijää?
- Minkälaisella esimiestyöllä voidaan tukea psykologisen sopimuksen syntymistä?

Haastattelututkimukseen valikoitui vapaaehtoisia henkilöitä, joita yhdisti tutkimuksen kohderyhmälle määritelty ikä, eli kaikki olivat alle 35 -vuotiaita henkilöitä. Haastateltavien työtehtävällä tai -nimikkeellä ei ollut merkitystä tässä yhteydessä, vaan he edustivat itseään ”nuorena työntekijänä”. Koulutustaustalla ei myöskään ollut merkitystä ja haastateltavina oli sekä miehiä että naisia. Jotkut henkilöistä työskentelivät vakituksena työntekijänä organisaatiossa ja osa opintojensa ohella, osa-aikaisena tuntityöntekijänä. Suurimmalla osalla oli alan koulutus työtehtävänsä, muutama työskenteli joko ilman minkäänlaista koulutusta tai, oman koulutusalan työtilanteesta johtuen, koulutuksesta poikkeavassa tehtävässä. Otoksen pienestä koosta johtuen, henkilöitä ei kuvata tämän tarkemmin anonymiteetin säilyttämiseksi. Teemahaastattelun kysymysrunko on tutkielman liitteenä (liite 1). Nuorten haastateltujen tarinoista analysoidaan sitoutumista ja johtamista käsitteleviä teemoja, joita selvennetään tutkielman edetessä. Tässä yhteydessä ei ole tavoitteena määritellä ikä -käsitettä sen laajemmin, kuin mitä se on tarpeen tutkielman toteutuksen kannalta ja nuori työntekijä -käsite toimii ainoastaan aihetta tukevana ja rajaavana määritelmänä.

Nuorten työntekijöiden ajatuksia ja asenteita työelämää kohtaan on tutkittu laajasti ja aihetta koskevaa aineistoa on jo olemassa (mm. T-media, Universum, Työolobarometri). Tässä tutkielmassa perehdytään mahdollisimman syvälle muutamien yksittäisten nuorien henkilöiden ajatusmaailmaan, kun kyseessä on oma työ, työuran alkuvaiheet ja tulevaisuus muuttuvassa työelämässä ⁴. Pienestä tutkittavien joukosta johtuen oletetaan, että haastattelujen puitteissa onnistutaan tavoittamaan rauhallisesti etenevä, luottamuksellinen ja syvälinen keskustelu, josta analyysin kautta saadaan mielenkiintoista materiaalia tutkimuksen lopputuloksena syntyviin narratiiveihin. Tutkielman näkökulma on positiivinen eli tarkoituksena on löytää ja kuvailla sitoutumista *lisääviä* johtamisen keinoja ja menetelmiä.

Johtamista tarkastellaan nuoren työntekijän lähimmän esimiehen toimien puitteissa, koska lähiesimiehen toiminta on työyhteisössä nuoren kannalta tärkeintä. Tutkielmaa varten toteutetun tutkimuksen lähtökohtana ja oletuksena on, että LMX -johtamisen

⁴ Kandidaatin tutkielma Urmas-Antola 2016.

käytäntöjen kautta voidaan positiivisesti edistää nuoren työntekijän sitoutumishalukkuutta ja näin edistää psykologisen sopimuksen syntymistä työtä kohtaan. Työn sisältöön ja työorganisaatioon sitoutuminen ovat kaksi erillistä asiaa (Saari & Pyöriä 2012, 42) ja tässä tutkielmassa sitoutumista työhön tai organisaatioon ei tarkastella erikseen, koska työhön sitoutumisen ajatellaan olevan ensisijaisempaa nuorelle, joka vasta aloittelee omaa uraansa ja tavoittelee ensisijaisesti ammattitaitonsa kehittämistä.

Tutkielman aihepiirin laajuudesta johtuen on tarpeen selvittää joitakin siihen liittyviä rajoituksia. Nuoren työntekijän sitoutuminen rajataan työtä kohtaan ilmeneväksi tunnereaktioksi (*engl. engagement*), jota voidaan edistää esimiehen harjoittamien johtamismenetelmien avulla. Engagement -sitoutumista tarkastellaan lähinnä vain sitoutumista tukevana ilmiönä ja *commitment* -sitoutuminen rajataan tutkielman ulkopuolelle, kuten myös työhön sitoutuminen kutsumuksena. Kaikki organisaation ylemmän tason johdon toimenpiteet sekä päätöksenteko on rajattu pois, koska tarkastelun kohteena on pelkästään nuoren työntekijän ja tämän lähiesimiehen välinen työsuhte. Lähiesimies ja esimies -sanoja käytetään tekstissä synonyymeina, jotta saataisiin lukijan kannalta tarvittavaa ja toivottavaa vaihtelua raportointiin. Tämä tutkielma on toteutettu Suomessa toimivissa organisaatioissa ja tutkielman taustoittaminen on toteutettu myös siitä näkökulmasta eli teoria-aineistoon liittyvät pelkästään Suomessa toteutetut nuorisotutkimukset. Kansainvälinen näkökulma on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tekstissä esiintyvä alainen -sana kuvastaa ainoastaan johdettavana olevaa työntekijää, eikä sillä ole tarkoitus viitata ihmisen sosiaaliseen arvostukseen tai asemaan. Sanalla voidaan kattavasti ja lyhyesti selittää kulloinkin esillä olevaa esimiehen ja johdettavan välistä tilannetta, jolloin lukijalle ei jää epäselvyyttä tekstin tarkoituksesta.

Seuraavaksi avataan tutkielman metodologiaa ja narratiivista tutkimusotetta sekä kerrotaan kohdeorganisaatioista, joista nuoret haastateltavat olivat osallisina haastatteluisa. Nuoren haastattelemista käsitellään vielä erikseen tarkemmin, koska nuoret työntekijät ovat muutoinkin erityisen tarkastelun kohteena tässä tutkielmassa. Lisäksi haastattelututkimuksen tavoite tuodaan esille, jotta sen merkitys narratiivisessa tutkimuksessa ei jäisi epäselväksi. Metodologia -luvun jälkeen tutkielma jatkuu tarkempien selvityksien merkeissä nuorista työntekijöistä, esimiehestä, johtamisesta sekä sitoutumisesta. Teemahaastattelun materiaalia analysoimalla muodostetaan pohjaa tutkimuksen tuloksena syntyville narratiiveille, jotka on sijoitettu aina päälukujen viimeisiksi kappaleiksi. Tällä järjestyksellä teemakokonaisuus säilyy yhtenäisenä ja lisäksi saadaan aikaan vaihtelevaa kerrontaa vuorotellen teoriasta sekä narratiiveista.

2 TUTKIELMAN METODOLOGIA

2.1 Aineiston kerääminen

2.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusta voidaan kuvailla prosessiksi, jossa aineistonkeruun välineenä toimii tutkija ja aineistoon liittyvien tulkintojen ajatellaankin kehittyvän tutkimusprosessin edetessä. Prosessista voidaan puhua myös siinä merkityksessä, että tutkimuksen etenemisen eri vaiheita ei voida välttämättä jäsentää selkeisiin vaiheisiin (Kiviniemi 2018, 73), vaan tutkijan ensisijaisena pyrkimyksenä olisi tavoittaa tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkemys tutkittavasta aiheesta tai ymmärtää ihmisen toimintaa tietyssä ympäristössä (Denzin & Lincoln 2000). Laadullinen lähestymistapa korostaa erityisesti todellisuuden ja siitä saatavan tiedon *subjektiivista* luonnetta (Puusa & Juuti 2011, 47).

Tutkittavan lähelle kohdistettujen aineistonkeruumenetelmien avulla tutkittavaan aiheeseen tai ilmiöön liittyvä “mysteeri” paljastuu vähitellen prosessin edetessä ja samalla tutkimusmenetelmälliset ratkaisut täsmentyvät. Tämän laadulliselle tutkimukselle ominaisen piirteen myötä korostuvat tutkimuksen eri elementtien (esimerkiksi aineiston analyysin) joustava kehittyminen tutkimuksen edetessä, vaikka käytännössä eri elementit limittyvätkin toisiinsa jo tutkimuksen kuluessa (Kiviniemi 2018, 73). Laadullinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin tutkimukseen silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumista ja niiden rakenteista sekä niissä mukana olleiden yksittäisten toimijoiden ajatuksista ja mielipiteistä (Metsämuuronen 2002, 177), jolloin ihmisten omat sosiaaliset ja henkilökohtaiset merkitykset saavat aiempaa suuremman roolin toiminnan perustana (Chamberlayne ym. 2000, 20; Heikkinen 2000, 48).

Laadullinen lähestymistapa edellyttää tutkijalta, että hän tiedostaa oman tietoisuutensa kehittymisen prosessin kuluessa ja on valmis tarvittaessa linjaamaan uudelleen ajatuksiaan sekä tutkimustaan. Laadullista tutkimusta voidaankin luonnehtia jatkuvaksi päätöstentekemiseksi tai ongelmanratkaisuksi (Syrjälä & Numminen 2008). Tutkimusongelma ei ole välttämättä ilmaistavissa heti tutkimuksen alussa, vaan se täsmentyy vasta tutkimusprosessin kuluessa (Kiviniemi 2018; Laitinen & Uusitalo 2008, 119) ja tutkijan voikin nähdä eräänlaisena salapoliisina, joka työskentelee erilaisten johtolankojen parissa tutkimuksensa aikana (Alasuutari 1999). Keskeisimmät laadullisessa tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi (Metsämuuronen 2002, 177), joista tässä tutkielmassa metodina käytettiin haastattelua ja litterointia.

2.1.2 Tutkimushaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelut ovat eniten käytettyjä tutkimusaineiston keräämisen metodeita, joissa haastattelua voidaan tarkastella keskusteluna, jolla on etukäteen asetettu tarkoitus ja tavoite (Puusa 2011, 73). Tutkimushaastattelu pohjautuukin samoihin keinoihin ja samoihin kasvokkaista vuorovaikutusta koskeviin oletuksiin kuin mitkä tahansa muutkin keskustelut: kysytään kysymyksiä, tehdään oletuksia, osoitetaan ymmärtämistä ja välitetään kiinnostusta keskustelukumppania kohtaan (Ruusuvoori & Tiittula 2017, 46). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on kuitenkin tulkita toisten tekemiä tulkintoja ja haastatteluaineisto muodostuu aina valittujen haastateltavien itse tekemiensä tulkintojen varaan. Tutkijan tekemä analyysi näistä ajatuksista ja kokemuksista on kuitenkin lopulta hänen oma käsityksensä niistä, vaikka onnistuisikin heijastamaan tutkittavien tunteja ja yhdistämään oman tulkintansa niiden kanssa. Tutkimusta voidaan tarkastella sosiaalisena konstruktiona, joka syntyy eri toimijoiden sekä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön välisen interaktion kautta, se ei siis voi kuvata autenttisesti tutkimuskontekstin tilaa tai haastateltujen tulkintoja asiasta (Puusa 2011, 73). Haastattelun avulla tutkimukseen saadaan kuitenkin liitettyä mukaan siinä tarvittavaa subjektiivista kokemusta (Koskinen ym. 2005, 106, 145) ja koska tutkimushaastattelulla on tietty tarkoitus, tutkijan tehtävänä on ohjata ja suunnata keskustelua tiettyihin puheenaiheisiin (Ruusuvoori & Tiittula 2017, 47).

Teemahaastattelu on ylivoimaisesti käytetyin laadullisen aineiston keräämisen menetelmä mm. liiketaloustieteissä, koska erilaiset käytännön syyt johtavat yleensä haastattelututkimukseen ja se on usein myös ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia tulkintoja ja merkityksiä (Koskinen ym. 2005, 105 - 106). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa yksi haastattelun aspekti eli aihepiirit ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys verrattuna strukturoituun lomakehaastatteluun, mutta se ei myöskään ole täysin vapaata keskustelua niin kuin syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Teemahaastattelussa käsitellään tutkittavaan aiheeseen liittyviä teemoja ja sen aikana tapahtuva keskustelu on paljon muutakin kuin pelkästään kysymysten esittämistä, koska se on samanaikaisesti vuorovaikutteista ja tilannesidonnaista ja siksi myös avointa yllätyksille (Hyvärinen 2017, 12 - 13; Oakley 2015, 207 - 209; Alasuutari 1999). Kysymyksen asettelu on yleensä sidoksissa tutkimuksen tekijän henkilökohtaiseen tutkimusintressiin (Laitinen & Uusitalo 2008, 118).

2.1.3 Haastatteleminen kohdeorganisaatiossa

Tämän tutkielman aineisto on kerätty teemahaastattelujen puitteissa kahdesta eri organisaatiosta, haastatteleamalla nuoria työntekijöitä. Haastatellut edustivat eri ammattiryhmiä ja -tehtäviä. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot puolestaan edustivat palvelualan toimijaa ja elintarvikealan tuotantoa. Palvelualan organisaatiolla tässä yhteydessä tarkoitetaan ihmisten parissa tapahtuvaa toimintaa ja asiakaspalveluhenkilöstöä. Elintarvikealan tuotantoon liittyy keskeisemmin erilaisten prosessien hallinta sekä teknisten valmiuksien puitteissa toimiminen. Molemmat organisaatiot sijaitsevat Lounais-Suomessa ja ovat samaa kokoluokkaa. Organisaatioista ei ole tarpeellista kertoa tämän laajemmin, koska tutkielman tarkoituksena on kuvata pelkästään nuorten työntekijöiden ajatuksia yleisellä tasolla ja tutkielman kohteena oleviin teemoihin. Yritykset toimivat nuoren työntekijän taustalla työnantajan roolissa, eikä tarkoituksena ollut myöskään keskittyä nuoren työntekijän toimialaan tai käytännön työtehtäviin. Tutkielman tarkoituksena ei siis ollut vertailla keskenään näillä kahdella alalla työskentelevien nuorien ajatuksia.

Tutkielman haastattelumateriaali on kerätty touko- ja elokuussa 2018. Haastatellut olivat sekä nuoria naisia että miehiä, joiden ikä sijoittui välille 23 - 35 vuotta. Koska haastateltujen joukko oli pieni, yhteensä kuusi henkilöä, tavoiteltiin ensisijaisesti mahdollisimman laajaa keskustelua haastateltavan kanssa tutkielman aihepiiriin kuuluvista teemoista. Haastateltavien eri työtehtävistä johtuen materiaalista muodostui monipuolista ja erityisesti esimiehinä omassa työssään toimivat haastateltavat lisäsivät hyviä näkökulmia keskusteluihin. Pienen tutkimusjoukon avulla tuotetuista tuloksista ei voida tehdä yleistyksiä laajempaan ryhmään ja niinpä tässä tarkasteltiin vain näiden kyseisten haastateltujen henkilökohtaisia ajatuksia. Isommasta joukosta haastateltavia olisi ollut mahdollista tehdä yleistyksiä ja johtopäätöksiä laajemmin, mutta koska haastateltavien saaminen mukaan tähän tutkimukseen oli yllättävän vaikeaa päädyttiin lopulta tutkimaan vain pienen joukon mielipiteitä ja ajatuksia. Voidaan kuitenkin todeta, että haastattelutilanteista muodostui keskustelunomaisia tuokioita, joista haastattelija sai kerättyä laadukasta tutkimusmateriaalia ja esille nousi myös yllättäviä teemoja. Tämän tutkimusjoukon puitteissa saatiin aikaan hyvä ymmärrys nuorten ajatusmaailmasta ja asennoitumisesta työelämään.

Tutkimushaastattelut järjestettiin nuorten työntekijöiden omilla työpaikoilla, työpäivän aikana ja haastatellut saivat vapaasti kertoa haastattelun teemoihin liittyviä ajatuksiaan. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet kyseisessä tehtävässään jo jonkin aikaa. Työyhteisöissä moninaiset tapahtumat ja tilanteet liittyvät aina kiinteästi tarinan esiasteisiin eli *antenarratiiviin* (Kohonen 2011, 199). Myös nuoren työntekijän ajatukset ja omat mielipiteet työhön liittyvissä asioissa olivat oleellisesti osallisina antenarratiivin muodostumisessa, joten tämän tutkielman tutkimushaastattelut

tapahtuivat siis kirjaimellisesti nuoren työn antenarratiivin puitteissa, kertomusten tapahtumaympäristössä. Ensimmäisessä organisaatiossa haastattelu-aika oli vapaa ja toisessa organisaatiossa aika sovittiin tunnin mittaiseksi haastateltavaa kohden, johtuen organisaation toiminnallisista ja tuotannollisista syistä. Rajoitetulla haastatteluajalla ei kuitenkaan katsota olleen haittaa tässä yhteydessä, koska haastattelumateriaalia kertyi siitä huolimatta riittävästi ja osa haastatteluista sujui jopa nopeammin kuin ennalta sovittu yksi tunti.

Tutkimushaastattelut onnistuivat kaiken kaikkiaan hyvin ja nuoret työntekijät vastasivat kattavasti heille esitettyihin kysymyksiin. Haastatteluaineiston kerääminen oli mielenkiintoista, ainutkertaista ja antoisaa myös haastattelijalle. Haastattelutilanteessa mukauduttiin tarvittaessa haastateltavan tapaan tuottaa keskustelua eli esitettiin tarvittaessa täydentäviä kysymyksiä jos haastateltava koki vaikeuksia vastata alkuperäiseen kysymykseen. Asiaa avattiin tällöin keskustelunomaisesti ja haastateltavalle annettiin riittävästi aikaa omien ajatustensa esilletuomiseen (Kinnunen & Löytty 1999, 61).

2.1.4 Nuori työntekijä haastateltavana

Nuorten työntekijöiden elämään kuuluvien erilaisten tapahtumien ja asioiden syy- ja seuraussuhteiden ymmärtäminen ja asioiden hahmottaminen kokonaisuutena, onnistui antamalla henkilöiden itse kertoa niistä. Haastateltavalle annettiin vapaat kädet määrittellä, mitä termejä hän halusi käyttää tai mitkä asiat hän halusi nostaa esille tarinassaan. Haastateltava sai itse vapaasti analysoida onnistumisia ja epäonnistumisia annettujen teemojen puitteissa ja päättää mitä asioita hän halusi korostaa vastauksessaan (Erkkilä 2009, 201 - 202; Aaltonen & Vilenius 2002, 114 - 115; McCloskey 1990, 19) ja koska narratiivisuudella viitataan myös tutkimusaineiston hankintaan ja sen analyysitapaan (Clandinin & Connelly 1994, 413), olikin tärkeää saada haastateltava kertomaan haastattelutilanteesta ajatuksistaan mahdollisimman vapaasti.

Haastattelijan käyttäytyminen, kysymysten esittäminen ja vastauksiin reagoiminen muovasivat haastattelutilannetta, erityisesti juuri nuoren haastateltavan kanssa. Haastateltavien suhtautuminen tilanteeseen ja halu vastata mahdollisimman laajasti esitettyihin kysymyksiin liittyi keskeisesti haastatteluilmapiiriin ja haastattelijaan. Vastausten laajuus ja sisältö edistivät edelleen positiivisesti haastattelumateriaalin laatua ja tutkielman tuloksena syntyvän narratiivin sisällön rikkautta. Suppea ja lyhyt vastaus olisi muodostanut vain kapean kuvan haastateltavasta ja asiasisältö olisi jäänyt tällöin ohueksi (Clandinin & Connelly 1994, 420; Schwandt 1994, 119). Pohtiessaan omaa elämäänsä nuori työntekijä kertoi itselleen ja haastattelijalle erilaisia tarinoita ja korosti tilanteesta riippuen vaihtelevia asioita. Tarinoiden kertominen toimii

persoonallisen kasvun ja ammatillisen kehittymisen välineenä (Syrjälä 2015, 258) ja haastateltavan kokemuksellisuuden esiintuomisena (Alasuutari 1999, 51). Kokemusta koskeva tieto esitetään tutkielman materiaalissa siinä merkityksessä, jonka haastateltavat ovat sille omalla kohdallaan antaneet (Sandelin 2012, 170),

2.2 Aineiston analyysi

2.2.1 Tutkielman tavoite

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin voidaan katsoa olevan sekä analyytistä että synteettistä. Analytyttösuudella tarkoitetaan aineiston luokittelua ja jäsentämistä systemaattisesti eri teema-alueisiin, jolloin eri osia on helpompi tulkita. Sen lisäksi on tärkeää löytää synteesiä luova temaattinen kokonaisrakenne, jonka tarkoituksena on kannatella koko aineistoa. Raportoinnissa on tärkeää pyrkiä tarkasteltavien teemojen kokonaisvaltaiseen käsittelyyn (Kiviniemi 2018, 82–83). Tutkielman tekijän tehtävänä onkin löytää keskeisimmät käsitteet, joiden valossa voidaan tarkastella aineistokokonaisuutta (Strauss & Corbin 1990). Käsitteellistys nousee aina aineistosta ja analysointi ei perustu pelkästään käytettävään metodiin. Cliffordin (1986) mukaan tutkimuksessa ei olekaan löydettävissä mitään väistämättä esiin nousevaa totuutta, joka voitaisiin esittää tutkimuksen lopputuloksena. Kiviniemi (2018) on kuvannut tutkimuksen tekemistä kirjalliseksi ja tutkijan tulkintojen perusteella värityneeksi tuotokseksi, joten tutkimusaineiston analysointia ja tutkimusraporttia voidaankin luonnehtia tutkijan henkilökohtaiseksi konstruktioksi tutkittavana olevasta ilmiöstä tai aiheesta.

Viimeistään raportoitaessa tutkimusta ratkaistaan mikä on tulkittavan ilmiön tarina ja mitä raporttiin sisällytetään ja tästä johtuen laadullinen tutkimus on luonteeltaan tulkinnallista (Eskola & Suoranta 2005). Tässä tutkielmassa tarkasteltiin nuoren työntekijän sitoutumista ja tämän lähiesimiehen johtamistavan merkitystä sitoutumiseen. Nämä teemat pyrittiin tutkielmassa liittämään toisiinsa ja sitä kautta analysoimaan niiden välistä suhdetta. Tutkielmassa pohdittiin myös johtamistavan ja sitoutumista tukevan esimiestyön merkitystä nuoren sitoutumishalukkuuteen, jolloin tutkimuksesta löytyisi selittävä eli syy – seuraussuhteita etsivä puoli (Hirsjärvi ym. 2007, 134). Nuori työntekijä kertoikin haastattelussa yhtäläillä kyvyistään ja puutteistaan, onnistumisista tai epäonnistumisista sekä saavutuksista tai koettelemuksista, jolloin tarina kehittyi aina sen mukaan, miten nuori mielessään yhdisteli tiettyjä asioita peräkkäin ja millaisia merkityksiä hän niille antoi (Clandinin & Connelly 2000, 31 - 32; Gilbert 2002, 228).

2.2.2 Narratiivinen analyysi

Narratiivisuudella viitattiin ensimmäiseksi ihmisen tapaan jäsentää kokemuksiaan sanallisesti ja toiseksi koko tutkielman aineiston luonteeseen, jolloin se toimi siis sekä ilmiönä että metodina (Heikkinen 2000, 47; Clandinin & Connelly 1994, 416). Narratiivisen analyysin puitteissa kertomuksia tarkasteltiin lähinnä rentona, epämuodollisena ja juonettomana asioiden kuvailemisena ja vasta lopullista narratiivia muotoiltaessa tarinaan lisättiin juoni, joka satoi irralliset kertomukset ja tapahtumat yhtenäiseksi narratiiviksi (Laitinen & Uusitalo 2008, 151; Boje 2001, 5). Narratiiviseen tutkimukseen Sandelinin (2012) mukaan liittyy kiinteästi *sosiaalinen konstruktionismi*, jonka taustaoletuksen mukaisesti ihmistieteiden peruskäsitykset johdetaan sosiaalisista prosesseista, kuten ihmisten välisistä suhteista. Keskeisinä henkilöinä olivat tutkimus-haastatteluun osallistuneet nuoret työntekijät sekä tutkielman tekijä haastattelijan roolissa. Tutkielmanprosessin juonta rakennettiin työntekijän johtamistapaa ja sitoutumisajatuksia tarkastellen.

Narratiivisessa analyysissä tulkinta ja ymmärtäminen kulkivat tiiviisti yhdessä ja ymmärtämisen avulla voitiinkin tavoittaa toisen ihmisen omalle elämäkokemukselleen antamat henkilökohtaiset merkitykset (Kohonen 2011, 199). Nuoret työntekijät kertoivat mielellään ajatuksiaan ja mielipiteitään ja narratiivinen kerronta olikin jatkuvasti uusiutuva prosessi, jossa nuori heijasti ja loi sosiaalista todellisuutta kertoessaan itsestään (Hänninen 2000, 14). Lähestymistapa tuottikin uutta ja mielenkiintoista tietoa, joka laajensi ymmärrystä organisaatioiden, esimiehien ja nuorien johdettavien elämästä (Kohonen 2011, 205).

On huomioitava, että tulkinta oli analyysissä ensisijaista ja tutkimus puolestaan aina arvosidonnaista. Analyysin tekijän sekä tutkittavien arvot ja ennakoasenteet olivat aina läsnä tutkimuksen eri vaiheissa, kuin myös luettaessa tutkimuksesta kirjoitettua raporttia (Sandelin 2012, 171; Creswell 2007, 108). Narratiivinen tutkimusote oli kuitenkin käyttökelpoinen tapa kerätä tutkimusaineistoa esimerkiksi juuri tässä tapauksessa, joka liittyi johtamis- ja organisaatiotutkimukseen (Boje 2001, 4 - 5; Czarniawska 1997, 26 - 27). Tutkimuksen tuloksissa pyrittiinkin tuomaan esille jotakin koko tutkimusaineistoon pätevää kuvailua (Alasuutari 1999, 131). Vaikka kertomukset elämästä ja kokemuksista eivät olleet suoria kuvia todellisuudesta, voitiin kuitenkin ajatella, että esimerkiksi haastattelutilanteessa haastateltava muotoili kokemuksiaan yhteen ja välitti omaa ymmärrystään siitä yhteisöstä ja ympäristöstä, jonka jäsen hän oli (Holstein & Cubrium 1995, 8 - 9; Reissman 1993, 5; McCloskey 1990, 18). Aineiston narratiivisessa analyysissä voitiin siis tällä perusteella punoa yhteen sosiaalinen konteksti ja yksilöllinen elämä (Erkkilä 2009, 207), joten tutkimusongelman ratkaiseminen tarkoitti lopulta sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehtiin merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 1999, 44).

Tutkimuksen tuloksena syntynyt narratiivi koostui lopulta lukuisista antenarratiiveista, joita oli tapahtunut ja muodostunut nuoren työntekijän elämän ajan (Boje 1995, 1030). Tarinan koettu paikka eli *situaatio* nähdään yleensä maantieteellisestä näkökulmasta, mutta nykyään enenevässä määrin arkielämän kokemuksellisenä ja sosiaalisena ilmiönä (Erkkilä 2009, 203; Koskinen ym. 2005, 202; Karjalainen 1997, 41) ja nuoret kertoivatkin omia tarinoitaan joustavasti sekä eri paikkoihin että kokemuksiin ja ihmissuhteisiin liittyen. Kokemus oli aina lopulta yhteydessä siihen sosiokulttuuriseen toimintaympäristöön ja aikaan, jossa se oli koettu (Sandelin 2012, 170). Nuoret työntekijät olivat kokeneet asioita oman situaationsa kautta ja tarkastelivat elämää omasta näkökulmastaan. Myös nuoren antenarratiivit olivat erilaisia kuin mitä heitä vanhempien työntekijöiden elämässä ovat olleet. Narratiivisen analyysin kautta pyrittiin tavoittamaan monipuolinen kuvaus nuoren ajatusmaailmasta ja muotoilemaan tutkielman lopputuloksena narratiivi nuorten työntekijöiden työelämästä.

2.2.3 *Analyysin eteneminen*

Tutkielman haastattelumateriaalin analysoiminen aloitettiin litteroimalla tallennetut tutkimushaastattelut ja samalla aloitettiin tarkempi perehtyminen aineistoon. Haastattelutilanteen tallentaminen oli erittäin tarpeellista, jotta koko keskustelu saatiin luotettavasti muistiin myöhempää tarkastelua varten. Tutkielman tekijän tehtävänä oli muodostaa tutkimusmateriaalista tutkielman tekstiä, raportointia narratiivin muodossa (Clandinin & Connelly 1994, 423; Kohonen 2011, 202). Oman elämän pohtiminen on yksi ihmisen ominaisuuksista ja toimii samalla oman minuuden rakentajana, joten tarinoiden kertominen oli persoonallisen ja ammatillisen kasvun väline haastatelluille nuorille (Syrjälä 2015, 258). Haastateltavat kertoivat runsaasti ajatuksistaan sekä työelämästään ja tähänastisesta urasta. Litteroitua haastattelutekstiä kertyi paljon ja siitä oli hyötyä, kun analyysi eteni tarkempaan tiivistämiseen.

Litteroidusta materiaalista aloitettiin järjestelmällisen tarkastelun avulla hakemaan lauseita, joissa kerrottaisiin tutkielman teemoihin liittyviä asioita. Puheenomaisesta tekstistä oli välillä haastavaa löytää asian ydintä, koska tekstissä oli paljon erilaisia täytesanoja, kuten esimerkiksi: “niinku”, “tota noin” ja “silleen”, joita piti jättää huomioimatta. Nuori jäsensi kokemuksensa ja muistonsa narratiivisen ajattelun avulla, jota oli tapahtunut jokapäiväisissä arjen tapahtumissa sekä kaikissa sosiaalisissa suhteissa. Selittävinä tekijöinä olivat esimerkiksi halut, toiveet ja uskomukset (Aaltonen & Leimumäki 2010, 125; Erkkilä 2009, 199 - 200; Jackson 1990, 31) ja nuorien kohdalla erityisen selkeästi erilaiset halut ja toiveet korostuivat kerronnan taustalla.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) ohjeistavat määrittelemään tutkimuksen *analyysiyksikön* ennen tutkimusaineiston analysoinnin aloittamista. Analyysiyksikkönä voi toimia esimerkiksi lause tai ajatuskokonaisuus. Tämän tutkielman luonteesta johtuen analyysiyksiköksi valittiin *ajatuskokonaisuus*, koska aineiston analyysissä pyrittiin löytämään haastateltujen kertomuksista sellaisia sanoja, sanapareja, lyhyitä lauseita tai ajatuskokonaisuuksia, jotka voitiin tiivistää saman “työotsikon” alle ja näin todeta asian liittyvän edelleen rakentuvan tutkimusnarratiivin otsikon alle. Pyrittiin siis osoittamaan, että eri ihmiset puhuivat lopulta samasta teemasta omissa haastatteluissaan, jolloin teemalla olisi todennäköisesti merkitystä nuorelle työntekijälle yleisemminkin, riippumatta työtehtävästä tai asemasta organisaatiossa (Spradley 1980, 130 - 131). Analyysissä tarkasteltiin tutkimusmateriaalin tarinallista sisältöä ja haastattelumateriaalista haettiin asioiden merkityksiä ajatuskokonaisuuksina tutkimuksen teeman mukaisesti.

2.2.4 Taulukointi analyysin apuna

Teemoihin liittyviä ajatuskokonaisuuksia kerättiin ja eriteltiin tutkimustaulukkoon, jonka pohjalta tarkasteltiin narratiivien muodostumista. Taulukon otsikointi noudatteli teemahaastattelurungon aihealueiden jaottelua (ks. liite 2 raportin lopussa). Analyysi aloitettiin taulukon vasemmasta sarakkeesta, johon kirjoitettiin tutkimushaastattelun kysymykset, kukin omalle rivilleen ja litteroidusta haastattelumateriaalista tiivistettiin analyysin edetessä ajatuskokonaisuuksia ja sanoja, jokaiseen haastattelukysymykseen liittyen samalle, etenevälle riville. Taulukoinnin edetessä lisättiin uusia sarakkeita tarpeen mukaan, jotta kokonaisuus muodostuisi järkevästi hallittavaksi tulkintaa ajatellen. Tiivistämistä jatkettiin niin pitkälle, että lopussa jäljelle jäi vain yksittäinen sana tai sanapari, joka liittyi suoraan jonkin tutkielmaan valitun teorian alle. Eli taulukossa vasemmalta oikealle siirryttäessä taulukon riveille syntyi jatkuvasti tiivistyvä ajatuskokonaisuus, joka lopulta oli muotoiltavissa yksittäisiin sanoihin tai sanapareihin. Loppuun muodostuvat sanat liittyivät suoraan teoriakirjallisuudesta nouseviin aiheisiin tai teoriaan liittyviin teemoihin. Tämä “viimeinen sana” huomioitiin lopullisessa, tutkimuksen tuloksena syntyvässä narratiivissa, liittämällä se osaksi tarinaa.

Analyysitaulukosta laskettiin “viimeisien sanojen” esiintymistiheyttä ja sen pohjalta muodostettiin alustavaa pohjaa varsinaiselle narratiiville ja sen sisällölle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120 - 121). Tässä tapauksessa laskettiin esimerkiksi sanoja: LMX, johtaminen, esimiestyö, sitoutuminen ja psykologinen sopimus. Taulukon viimeisessä sarakkeessa esiintyi kuitenkin edellämainittujen “viimeisten sanojen” lisäksi myös muita sanoja tai sanapareja, joita tarkasteltiin edellä mainittuja, määriteltyjä sanoja tukevinä esiintyminä, jotka edistivät osaltaan lopullisen narratiivin syntyä.

Analyysitaulukossa otsikkorivillä esiintyi esimerkiksi seuraavia teemoja: materiaalista johdettu teema sekä mihin “isompaan” teemaan liittyy. Nämä otsikot liittyivät jokaiseen haastattelun osa-aihealueeseen eli esimerkiksi “työelämä ja motivaatio” tai “esimiestyö ja johtaminen”, jne. (ks. liite 2 raportin lopussa).

2.2.5 Tutkielman lopputuloksena syntyvät narratiivit

Jokaisesta haastatteluun osallistuneesta laadittiin oma taulukkonsa, edellä kuvatulla periaatteella, johon kerättiin yksilökohtaista analyysia. Taulukkojen sisältöä oli helppoa tarkastella ja vertailla keskenään ja sitä hyödynnettiin aineiston erittelyyn ja jäsentämiseen. Aineiston numeerisia esiintymiä ja kertymiä ei tuotu erikseen esille. Lopulliset narratiivit muodostuivat yleisimmin esiintyvien sanojen tai sanaparien pohjalta ja narratiiveissa tai loppuraportoinnissa ei sanallisesti selitetty tai avattu sanojen tai sanaparien esiintymistiheyttä. Erillisiä mainintoja tehtiin tarpeen mukaan ja vain siinä tapauksessa jos jokin asia nousi merkittävästi esille analyysin edetessä. Esimerkkinä tällaisista sanoista voidaan mainita “kommunikaatio”, joka yllättäen esiintyi kaikissa tutkimushaastatteluissa ja haastateltavat korostivat sitä merkittävästi eri aihepiirien yhteydessä.

Taulukoinnin hyötynä oli sanojen esiintymisen tarkastelemisen selkeys ja helppous. Taulukkoja oli vaivatonta sekä yhdistellä että vertailla, ja aineiston samankaltaisuuksia tai eroja oli helppoa havainnoida, eikä tarkoituksena ollut suorittaa aineiston keskinäistä vertailua. Aineiston *homogeenisyys* kuvasti tässä tutkielmassa pelkästään nuorten työntekijöiden ajatusmaailman samankaltaisuutta sekä samaan ikäryhmään kuuluvien henkilöiden oman sukupolven mukaista ajattelutapaa. Aineiston käsittely keskittyi pelkästään sen sisällön kuvailuun narratiivisen tutkimusotteen avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106).

Tutkielman lopputuloksena syntyneet narratiivit ovat fiktiivistä kerrontaa, jotka sisältävät haastattelumateriaalista nousseita teemoja, jotka edelleen olivat osana kuvitteellisten “nuoren työntekijän” ja “nuoren työntekijän esimiehen” tarinoita. Esimerkiksi nuoresta työntekijästä kertovassa narratiivissa voitiin puhua innostumisesta tai epävarmuudesta, koska nuorien tutkimushaastatteluista nämä teemat olivat analyysin kautta nousseet esille. Juonena toimi nuoren työntekijän “minuus”, jonka kautta tarkasteltiin elämää ja ajatuksia. Kukaan haastatelluista ei siis ole kertonut suoraan tällaista tarinaa, vaan se on konstruktio narratiivisen analyysin pohjalta esiintyneistä aiheista eli tutkimustuloksena syntynyt tarina. Tutkimuksen tuloksena syntyneet narratiivit raportoitiin aina siihen liittyvän teoreettisen aineiston lopuksi, jolloin aineiston ja tutkimustuloksen välille muodostuisi selkeä yhteys.

Ensimmäinen narratiivi sijoittuu “nuoret työntekijät tulevat” -luvun loppuun ja sen aihepiiri koostui mm. nuoren ikään liittyvistä pohdinnoista ja työmotivaation tarkastelemisesta. Tutkielman neljännen pääluvun lopussa oleva toinen narratiivi kertoo johtamisesta ja esimiehen roolista nuoren työelämässä. Kolmas narratiivi muodostui sitoutumisesta ja psykologisen sopimuksen syntymiseen liittyvästä materiaalista ja se sijoittui neljännen pääluvun loppuun. Kaikkien narratiivien sisällä on hyödynnetty autenttisia lainauksia tutkimushaastatteluista ja näin tarinaan on liitetty “todentuntua” fiktiivisen kerronnan rinnalle.

3 NUORET TYÖNTEKIJÄT TULEVAT

3.1 Nuoret työmarkkinoilla

3.1.1 Työvoimaa nuorista

Pitkään jatkunut kokeneen työvoiman aikakausi on muuttumassa, kun ikääntyneet organisaatioiden jäsenet korvautuvat vähitellen nuorilla työntekijöillä (Kiviranta 2010, 87). Jaben ja Häkkisen (2010) mukaan nuoret ovatkin tästä johtuen merkittävä tulevaisuutemme voimavara. Koulutettujen nuorten elämäntilanne ohjatun opiskeluajan jälkeen, aikuisuuden alussa on sekoitus sekä vapautta että uudenlaista vastuunottoa omasta elämästä (Kunttu, Pesonen & Saari 2017, 4). Ikä on käytännössä sosiaalinen ilmiö ja omat sekä muiden asenteet ja ajattelumallit muovaavat käsitystä iän kokemuksesta. Ikään liittyville ajattelumalleille on tyypillistä se, mikä tuntuisi olevan ”oikea ikä” erilaisille asioille. Esimerkiksi oikea ikä työn tekemiseen vaihtelee jonkin verran ja sosiaalista ikämääritystä pidetään monessa asiassa merkittävämpänä kuin biologisen iän määrittymistä, koska koettu ikä heijastuu oleellisesti kykyyn tehdä työtä (Kiviranta 2010, 16 – 17). Työn ja vapaa-ajan tasapaino, merkityksellinen työ ja työpaikan varmuus ovat tärkeimmät uraan liittyvät tavoitteet nuorten työntekijöiden ajatuksissa. Työnantajalta odotetaan monipuolisia tehtäviä, ystävällistä työkulttuuria sekä hyvää johtajuutta ja esimiestyötä (Universum 2017).

Nuoriin työntekijöihin liitetään usein iästä johtuvia odotuksia ja erilaisia roolivelvoitteita ja heidän oletetaan olevan esimerkiksi nöyriä ja ennakkoluulottomia toiminnassaan. Jostakin syystä heiltä odotetaan myös työelämätaitojen hallintaa ja laaja-alaisuutta, vaikka kokemus ja ikä eivät sitä vielä mahdollistaisikaan. Nuorten oletetaan automaattisesti esimerkiksi hallitsevan tietotekniikkaa ja tiedon käsittelyä. Nuorten vahvuuksiin kuuluu yleensä rohkeus kyseenalaistaa työyhteisön totuttuja tapoja ja malleja ja nuori uskaltaakin ehkä ennakkoluulottomammin heittäytyä uuteen ja ottaa riskejä. Nuoren elämänilo tuo positiivista ja tuoretta energiaa työyhteisöön ja hänellä on usein korkea motivaatio päästä toteuttamaan itseään tehtäviensä parissa (Valvisto 2005, 96). Nuorten aikuisten ajatuksia työelämästä on selvitetty Suomessa toteutetuissa erilaisissa työnantajakuvatutkimuksissa. Esimerkiksi T -median *Työnantajakuvatutkimus 2018* selvitti tekniikan ja kaupallisten alojen korkeasti koulutettujen nuorten työntekijöiden työelämään liittyviä arvoja, joista keskeisimmiksi havaittiin mielenkiintoiset työtehtävät ja palkkataso. Työpaikan ilmapiiri ja työn merkityksellisyys nousivat myös neljän tärkeimmän arvon joukkoon (T -media, 2018).

Nuoret vaativat virikkeellistä ja kiinnostavaa työympäristöä ja arvostavat itsenäistä uraa sekä tilaisuutta hyödyntää omaa potentiaaliaan työyhteisönsä hyväksi. Nuoret investoivat omaa persoonallista pääomaansa siihen organisaatioon, jossa he haluavat työskennellä ja kysymys onkin päämäärätietoisesta ja arvopohjaisesta valinnasta sekä joustavasta omien resurssien kohdentamisesta. Nuoret työntekijät haluavat myös edellytyksiä kasvaa ja kehittyä valitsemallaan uralla, eivätkä ensisijaisesti välitä tulevaisuuden ennustettavuudesta tai työpaikkavarmuudesta (Lampikoski 2005, 72–73). Nuorille on yleensä kertynyt vasta vähän työkokemusta ja he uskovat usein jopa rajattomasti omiin kykyihinsä (Kiviranta 2010, 28; HUUHTANEN ym. 2003, 65) sekä motivoituvat hyvästä esimiestyöstä ja vaikutusmahdollisuuksista omassa tehtävässään (Manka 2011, 25–26).

Nuorten epärealistinen käsitys omasta itsestään ja osaamisestaan auttavat käytännössä monien haastavien ja vaativien työtehtävien hoitamista, mutta samalla on kuitenkin muistettava, että nuoret oppivat työelämään ja työhön ensisijaisesti kokemuksen ja vaihtelevien työtehtävien kautta. Nuorten taidot ja tiedot ovat kuitenkin hyvin ristiriitaisia odotusten ja vaatimusten kanssa, joka on huomioitava nuoria ohjattaessa: mahdollisuuksia tarvitaan, mutta työelämän realiteetit huomioiden (Härmä 2015, 23; Kiviranta 2010, 86 - 87).

Työn *henkilökohtaistuminen* aiheutuu työvoiman ja tuotannon rakennemuutoksesta sekä uusista tuotantokäsityksistä. Esimerkiksi palvelu-, hoiva- ja luovat työt eivät ole objektivoiduissa tietokoneohjelmiin tai koneisiin. Onkin huomioitava, että joustavuus ja aloitteellisuus eivät ole mahdollisia pitkälle objektivoiduissa rakenteissa ja ennalta annetuilla säännöillä. Työntekijä tarvitsee jatkossakin osaamista, taitoja, tunteita ja motivaatiota. Myös päätöksenteko ja vastuunjako tapahtuvat jatkossakin inhimillisen kommunikoinnin kautta ja työnantajat ovat edelleen riippuvaisia työntekijöiden sitoutumishalukkuudesta (Julkunen 2008, 120–121).

Nykyisessä yhteiskunnassa ja työelämässä työsuhteet ovat kuitenkin epävarmempia. Yritykset voivat siirtää työtä pois Suomesta, keventää organisaatiota tai lopettaa toimipaikkoja varmistaakseen pitkän aikavälin kannattavuuden. Kenestä tahansa voi tulla yhtä hyvin voittaja tai häviöjä työmarkkinoilla (Julkunen 2008, 114 - 116). Työn epätyypillistyminen aiheuttaa myös ajoittaista tai jatkuvaa epävarmuutta oikeuksista, toimeentulosta ja tulevaisuudesta (Julkunen 2008, 112; Heikkinen 2000, 63). Työtä tehdään yhä enemmän freelancereiden ja yksinyrittäjien kotityöpöytien äärellä ja informaatioteknologian myötä työn tekeminen irtautuu enenevässä määrin paikasta ja ajasta. Työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy jatkuvasti aivotyön lisääntyessä sekä henkilökohtaisen kehittymisen vaatimusten johdosta (Harni & Pyykönen 2017, 113–114).

3.1.2 Sukupolvikokemus

Sukupolvi on iän ja ajanjakson monimutkaisesti muotoutuva yhteenliittymä, joka muokkautuu ja muuntuu edelleen omalla logiikallaan ja siihen yhdistyvät aina henkilökohtainen historia, elämänsä ja samalla koko ympäröivän yhteiskunnan historia. Se on emotionaalisen-tiedon varaan rakentuva käsite, jonka merkitysten ja olemuksen ilmaiseminen sanallisesti on vaikeaa. Yksi sukupolvi kantaa aina mukanaan myös jotain vanhaa eli se ei synny tyhjästä, eikä se myöskään tule "valmiiksi" kokemuksiensa myötä. Jokainen sukupolvi muodostaa omaa tarinaansa ja kunkin sukupolven mielenmaisema syntyy pitkälti sen nuoruudessa vallinneen ajanhengen mukaisesti. Vasta sukupolven kuoltua voidaan sanoa, mikä siitä tuli ja mitä siirtyi seuraavalle sukupolvelle. Työelämän sukupolvien osalta tarkastelupisteeksi voidaan asettaa kohta, jossa edellinen sukupolvi on siirtynyt eläkkeelle (Järvensivu 2014, 24 - 25). Vaikka sukupolvi ei ole helppo käsite sillä on kuitenkin oma sijansa käsitteen määrittelyssä, koska sukupolvikokemus syntyy ajan hengestä ja vaikuttaa eri ihmisten mielenmaiseman tasolla. Sitä on vaikea tavoittaa, varsinkin jonkin toisen sukupolven tai ikäryhmän näkökulmasta tarkasteltuna, koska sukupolvi on ennen kaikkea kokemuksellinen käsite, jonka voi itse kukin tuntea sisältäpäin. Ulkopuolelta sen sanallinen hahmottaminen onkin vaikeaa ja muuntaminen numeroiksi jopa erityisen vaikeaa. Tutkielman tekemisen näkökulmasta haasteeksi muodostuu ongelma: voiko ihmisiä riittävän todistettavasti yhdistää kokemus, jonka jakaminen kielen keinoin toisille saman kokeneille, puhumattakaan ulkopuolisille, on niin vaikeaa. Sukupolven käsitettä kuitenkin käytetään puhekielessä ja se on hyväksytty osaksi kommunikaatiota monimutkaisuudestaan huolimatta (Järvensivu 2014, 19 - 20).

Sukupolviajattelun taustalla on käsitys siitä, että tietynä ajanjaksona kasvamisen tulkitaan vaikuttavan henkilön arvoihin ja asenteisiin. Työnteon merkitys elämässä näyttäisi olevan sidoksissa henkilön ikään ja lisäksi työn merkitys on muuttumassa: mitä nuoremmista työntekijöistä on kysymys, sitä vähäisemmälle arvostukselle työ näyttää jäävän. Esimerkiksi X -sukupolvea (1963 - 1979 syntyneet) voidaan kuvata "kaikki mulle heti nyt" -ajattelutavalla, johon liittyvät keskeisesti hyvä palkka ja etenemismahdollisuudet ja menestyminen, kun sen sijaan Y -sukupolvi (1980 - 2000 syntyneet) arvostaa enemmän omia harrastusmahdollisuuksiaan kuin työntekoa. Ikä ja elämäkokemus liittyvät keskeisesti ihmisten tapaan suhtautua työhön ja työelämään. 1980- ja 1990- luvuilla Suomessa syntyneet ovat Euroopan unionin -jäsenyyden, laman, teknologian ja kansainvälistymisen sukupolvea. Heiltä puuttuvat aiempien sukupolvien kokemukset elinolojen niukkuudesta ja puutteesta. Nämä nuorimmat työelämässä mukana olevat Y -sukupolven edustajat edellyttävät ja jopa suorastaan vaativat muutoksia työelämässä. He hallitsevat teknologian ja kuuntelevat mieluummin kokeilunhaluisia kollegoita kuin virallisia asiantuntijoita (Sinokki 2016, 30 - 31).

Nuorempi sukupolvi on kasvanut erilaiseen työelämään kuin heidän vanhempansa ja tästä johtuen nuorten odotuksetkin poikkeavat aikaisemmasta. Siinä missä erilaiset uudistukset saattavat herättää vastarintaa vanhemmissa työntekijöissä, nuorille muutokset ovat luonnollinen osa työn luonnetta (Saari 2015, 148).

Työmarkkinoille tulevat uudet ikäluokat ovat arvoiltaan, asenteiltaan ja koulutustasoiltaan erilaisia kuin vanhempia sukupolvia edustavat ikäluokat. Organisaation keskeisenä tehtävänä on tehdä työyhteisöistä houkuttelevia, innostavia, ja palkitsevia kaikille siellä vaikuttaville sukupolville (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 136). Työ ei ole enää nuorille sukupolville samanlainen kunnia-asia, kuin heitä edeltäneille ikäryhmille ja nuoret näkevät työn vähemmän tärkeänä. Työ on lähinnä väline rahan ansaitsemiseksi, jotta voidaan harrastaa ja tehdä asioita, joista ollaan ”oikeasti” kiinnostuneita (Jabe & Häkkinen 2010, 267 - 268). Työelämän epävarmistuminen on myös osaksi sukupolvikysymys ja nuoret eivät ehkä uskalla enää haaveilla työelämän etuoikeuksista, kuten esimerkiksi palkallisista lomista, joita heidän vanhemmillaan ja muilla edeltävillä sukupolvilla on ollut. Toisaalta on mahdollista, että tulevaisuuden työntekijöillä ei ehkä enää ole edes täsmällisiä työaikoja, vaan heidän palkkansa perustuukin enemmän toteutuvaan työsuoritukseen (Nuutinen 2017, 8).

Työelämässä tapahtuva sukupolvenvaihdos ja siihen liittyvä yhteiskuntakehitys vaativat tarkistamaan käsitystä hyvästä työnteosta. Järvensivu ja Piirainen (2012) ovat havainneet, että nuorille työntekijöille ei enää riitä kunnolliset työolot, vaan työltä vaaditaan entistä enemmän. Nuoret ammatillaiset haluavat suunnitella omaa työtään, joten työolojen sekä työelämän laatuvaatimusten on oltava kunnossa. Niiden kautta on kuitenkin entistä vaikeampaa saada aikaan sitoutumista. Merkittäviä sitoutumista ennakoivia kokemuksia luodaankin vasta työn sisällön ja -kohteen räätälöimisellä. Esimies-työssä on tarpeen kiinnittää huomiota nuoren alaisen henkilökohtaisiin arvoihin sekä yksilölliseen kehityssuunnitelmaan. Nuori työntekijä edellyttää, että työ ja yksityiselämä sopivat saumattomasti yhteen ja uudet sukupolvet haluavat tietää, minkä eteen työskennellään sekä, mikä on tehdyn työn yhteiskunnallinen merkitys.

3.1.3 Y-sukupolven esiinmarssiminen

Tällä hetkellä nuorin työelämässä toimiva ikäryhmä on Y -sukupolvi. Suurten ikäluokkien jälkeen, 1980–1990 -luvulla syntynttä sukupolvea kutsutaan Y -sukupolveksi (Alasoini 2012, 99). Tätä sukupolvea kutsutaan myös *diginatiiveiksi*, sillä kyseinen sukupolvi on ensimmäinen kokonaan digiajassa varttunut ikäryhmä. Digitalisaation kehittyminen merkitsee nuoren työnkuvan muuttumista ja keskeisiksi teemoiksi nousevat työntekijän sopeutumiskyky, joustavuus ja valmius kouluttautumiseen (Keyriläinen 2017). Organisaatiot joutuvat kuitenkin kilpailemaan entistä kovemmin vähenevästä

työvoimasta, kun suuret ikäluokat saavuttavat eläköitymisiään ja Y -sukupolven edustajat asettavat aivan uudenlaisia ehtoja sitoutumiselleen. Nuoret työntekijät haluavat osallistua, kokea toimijuutta ja edistää työntekoaan samalla tavalla, kuin he ovat tottuneet tekemään muussakin elämässään (Alasoini 2012, 117). Luovat, nuoret työntekijät arvostavat työn haastavuutta ja merkityksellisyyttä sekä työn sisällön kiinnostavuutta ja monipuolisuutta. Myös aikataulujen ja työympäristön joustavuus ovat tärkeitä työn elementtejä (Elving ym. 2013, 356; Florida 2002, 91 - 92).

Nuorimpia työelämän sukupolvia yhdistää niiden työelämäkokemuksen sijoittuminen aikaan, jolloin joustavuutta suosiva työnantajalähtöinen ajattelu oli jo saavuttanut suomalaisen työelämän (Järvensivu & Syrjä 2014, 55–56). Y -sukupolvi on elänyt lapsuuden suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa, mutta aikuistuttuaan se tulee kuitenkin olemaan osana taloudellisesti epävakaa yhteiskuntaa. Y -sukupolvelle kansainvälisyys on luonteva osa maailmankatsomusta, samoin sosiaalisten kontaktien ylläpitäminen. Näille nuorille yksilöllisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää ja he haluavat toimia vastuullisesti ja eettisesti elämässään (Halava & Pantzar 2010, 27; Eisner 2005, 6). Uusi sukupolvi, joka on kasvanut ja koulutettu erilaiseen ajattelumaailmaan, on myös erilainen toimija työyhteisön jäsenenä (Puusa ym. 2011, 98).

Työmarkkinoille on ensimmäistä kertaa saapunut sukupolvi, joka on kasvanut ja kehittynyt enemmän modernin kuluttajuuden kuin perinteisen työnteon oloissa. Tähän ikäryhmään kuuluu niin itsensä etsijöitä, elämäntaiteilijoita kuin leikkiviä aikuisiakin (Järvensivu & Piirainen 2012, 86–87). Ansiotyöhön sitoutumisesta on tulossa ehdollisempaa ja muutos näkyy selvimmin Y -sukupolven keskuudessa (Haavisto 2010, 38). Ihmiset etsivät jatkuvasti enemmän mahdollisuuksia toteuttaa itseään perhe-elämän ja vapaa-ajan puitteissa, joten identiteetin tai itsensä toteuttamisen lähde onkin yhä useammalle jokin muu asia elämässä kuin ansiotyö, jonka johdosta organisaatiot joutuvat kilpailemaan työn merkityksellisyydestä henkilön muihin elämänalueisiin verrattuna (Alasoini 2012, 107 - 108). Y -sukupolven odotuksiin johtamista kohtaan sisältyy innostavien päämäärien ja arvojen luomista, osallistamista innovointiin, yhteisen merkityksen rakentamista sekä työnteon ehtojen muuttamista yksilöllisemmiksi. Tälle sukupolvelle on myös erityisen tärkeää, että työ vastaa mahdollisimman hyvin heidän omia arvostuksiaan. Työn oletetaan olevan mukavaa ja kiinnostavaa (Alasoini 2012, 108–109). Kaikki nuoret eivät kuitenkaan ole samanlaisia ja jotkut nuoret, ennako-oletuksista poiketen, eivät välttämättä etsikkään jatkuvia elämyksiä työssään, eivätkä pyri välttelemään sitoutumista työhön. Y -sukupolven ajatuksia leimaa ennen kaikkea halu jatkuvaan oppimiseen ja nuoret ovatkin valmiita sietämään myös muutoksia ja keskeytyksiä työssään. Määräaikaisiin työsuhteisiin ja pätkätoihin tottunut Y -sukupolvi on siis jo valmiiksi sopeutunut elämässä tapahtuviin muutoksiin (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 255).

Nuoren elämänhallinnalla tarkoitetaan kykyä kantaa vastuuta omasta toiminnasta ja ajattelusta ja se koostuu omien taitojen ja osaamisen tiedostamisesta, kehittämisestä ja soveltamisesta. Siihen liittyy myös itsetuntemus ja ympäristötietoisuus sekä kyky hallita itseään ja tehdä uraa koskevia ratkaisuja (Ruohotie 2002, 43). Nuoret ikäryhmät arvostavat valinnanvapautta ja arjen merkityksellisyyttä työelämän vastapainona. Omaehtoinen ja luova elämänsä on syytä huomioida, koska Y -sukupolvea edustavat nuoret ovat ensimmäinen ikäryhmä, joka toteuttaa omia arvojaan myös käytännön tasolla (Halava & Pantzar 2010, 13). Nuoreen kohdistuu usealta taholta erilaisia vaatimuksia: tee paremmin, tee tehokkaammin, tee nopeammin ja opi uusia asioita. Kaikilla on nykyään työssä omat vastualueensa ja kritiikki kohdistuukin helposti suoraan työntekijään henkilökohtaisesti. Työ vaatii tänä päivänä jokaiselta yhä enemmän panostamista, asiat muuttuvat ja kehittyvät nopeasti teknistyvän työn myötä ja nuori työntekijä joutuu sietämään monenlaista työskentelemiseen liittyvää painetta (Julkunen 2008, 9).

3.1.4 Työ vaihtelevien elämäntilanteiden armoilla

Nuoren työntekijän eri elämäntilanteisiin ja työuran vaiheisiin liittyy asioita, joista myös esimiehen on suotavaa olla selvillä. Työtä koskevat odotukset ja suhde työhön muuttuvat ja nuoren kokemuksen kasvaessa ammatti-identiteetti kehittyy. Työntekijän elämäntilanne on keskeinen asia tarkasteltaessa nuoren halukkuutta panostaa työhönsä (Sarkkinen 2012, 28). Yksilön työura voidaan nähdä joko subjektiivisena, sisäisesti koettuna, tai objektiivisena, ulkoapäin havaittavana urana. Subjektiivinen ura määritellään yksilön henkilökohtaisten ajatusten kautta eli: mitä ura merkitsee, miltä se tuntuu ja kuinka motivoitunut nuori on jatkamaan työssään. Objektiivista uraa voidaan puolestaan tarkastella nuoren työntekijän dokumentoituna tehtävähistoriana tai nimitysten jatkumona (Salminen 2005, 51). Jokaisen työntekijän on voitava työssään lopulta kokea olevansa merkittävä työyhteisön jäsen. Nuoren tullessa organisaatioon hän sosiaalistuu omaan työyhteisöönsä ja samalla, työyhteisön jäsenenä, tapahtuu persoonallistuminen omaan rooliin ja työtehtäviin (Juuti 2017, 222). Henkilökohtaiset elämänvaiheet ja niissä tapahtuvat muutokset kehittävät luonnollisella tavalla nuoren työntekijän urakäyttäytymistä ja omien vahvuuksien sekä heikkouksien tunnistaminen edistävät aina oppimista (Ruohotie 2002, 54 - 55).

Nuoret ikäluokat ovat pieniä eikä nuoria työntekijöitä riitä kaikille työnantajille ja parhaimpina pidetyt työnantajat onnistuvat lopulta saamaan parhaimmat nuoret. Tämä tarkoittaa nuorten työmarkkinoiden syntymistä ja nuorilla onkin entistä enemmän varaa valita työpaikkansa. Myös nuorten parempi koulutus pohja luo edellytyksiä siirtyä helpommin työstä ja tehtävästä toiseen. Työnantajan kannalta ajatellen tilanne saattaa muodostua haasteelliseksi. Nuoren sitoutuminen työhön vaatii yhä merkittävämpiä pa-

nostuksia työnantajalta ja esimiehen rooli on sitoutumisen kannalta keskeinen (Ilmarinen ym. 2003, 31–32). Teknologiateollisuus ry:n ja neljän palkansaajajärjestön Hyvä työ – pidempi työura -hankkeen yhteydessä on havaittu erilaisten panostamisen toimenpiteiden parantaneen erityisesti nuorempien työntekijöiden työssäviihtymistä ja sitoutuneisuutta työhön sekä lisänneen luottamusta työnantajaa kohtaan ja nuoret ovat myös kokeneet saaneensa aiempaa kannustavampaa palautetta. Sitoutuminen ja työssäviihtyminen on yleensä heikointa juuri nuorilla työntekijöillä ja professori Juhani Ilmarisen mukaan, juuri tästä syystä nuorien työssäviihtymiseen on syytä panostaa entistä enemmän (Nuorten työhyvinvointi lisääntynyt teknologia-alalla 2012).

Esimies luo omalla ammattimaisella toiminnallaan onnistuneen työntekijän ja lähiesimiehen arvostava ja kunnioittava suhtautuminen nuorta työntekijää kohtaan luo hyvän pohjan työssäkehittymiselle ja hyvälle työsuorituksille. Esimies toimii omassa roolissaan ihmisten voimavarojen kehittäjänä, koska esimiehen työ on vuorovaikutustyötä ja siitä suurimman osan muodostaa muiden kuunteleminen (Juuti 2005, 50 - 52). Talousanomien haastattelussa (2019) talousnobelisti Bengt Holmström on todennut: “Ihmisten peruskannustimiin kuuluu se, että he haluavat tehdä hyvää työtä, jota arvostetaan” (Pellinen 2019). Esimiehen tehtäväksi muodostuukin ensisijaisesti kuunteleminen ja valtuuttaminen eikä niinkään määrääminen ja valmiiden toimintamallien esittäminen.

Työn luonteeseen liitetään entistä enemmän yksilöityminen, henkilökohtaistuminen ja persoonallistuminen (Keyriläinen 2017; Julkunen 2008, 121). Työnteon ehtojen yksilöllistämiseen liittyy kuitenkin myös riskejä ja niiden välttämiseksi on huolehdittava toteutettavien järjestelyjen läpinäkyvyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja tasavertaisuudesta. Työtehtävien yksilöllistäminen perustuu uudelleen, hienoviritteeseen henkilöstöjohtamiseen, jonka avulla organisaatio pystyy parantamaan kykyään luoda arvoa edistämällä työntekijöiden aloitteellisuutta, luovuutta ja innostunutta sitoutumista työhön (Alasoini 2012, 116). Esimiehen onkin tärkeää ymmärtää, että jokainen työntekijä elää kulloinkin oman elämänsä tiettyä elinkaaren vaihetta ja jokaista näistä vaiheista leimaavat omat erityispiirteensä. Nuorilla työntekijöillä on erilaisia elämäntilanteita kuin vanhemmilla työntekijöillä (Valvisto 2005, 91).

3.2 Nuoren työntekijän elämänkaari

3.2.1 Elämäntilanteiden hallinta

Salmisen (2005) mukaan ”elämänkaari kuvataan yleensä syntymästä nousuun lähteväksi jatkumoksi, joka keskivaiheen jälkeen alkaa laskea”. Ihmisen elämän varrella tapahtuu

aina henkilökohtaisia nousuja ja laskuja, jo pelkästään nuoren työura koostuu todennäköisesti erilaisista ja eripituisista työsuhteista, jolloin on oletettavissa, että elämänkaaren vaihteluja koetaan toistuvasti. Schein on todennut jo 40 vuotta sitten kirjassaan, että työntekijän erilaiset elämänvaiheet on hyvä huomioida aina kokonaisuutena ja yhdessä työelämän vaatimusten kanssa. Ihmisen työ, perhe ja erilaiset kiinnostuksen aiheet linkittyvät yhteen koko elämän ajan ja työelämän tulee osaltaan nivoutua saumattomasti tähän ketjuun (Schein 1978, 17). Työsuhteen ja työntekijän elämänkaaren vaiheet limittyvät ajan kuluessa. Nuori työntekijä on vasta elämänkaarensa alussa ja oman paikan löytäminen elämässä ja työyhteisössä, mahdollinen perheen perustaminen, yleensä vastuun ottaminen ja kantaminen itsestään ja läheisistään tulevat ajankohtaisiksi ennemmin tai myöhemmin.

Nuoren työuraa toteutetaan yksityiselämän rinnalla ja jotkut vuodet työelämässä muodostuvat kriittisemmiksi kuin toiset. Sitoutumisen kannalta on myös tärkeää huomioida riittävän haasteelliset työtehtävät työntekijän koulutukseen nähden sekä haasteellinen työympäristö, joka kannustaa oppimaan aina uutta, koska työntekijä motivoituu oppiessaan ja nähdessään työnsä tuloksia. Tasapainoinen elämä muodostuu työn ja vapaa-ajan välillä ja lopulta jokainen määrittelee tasapainon itselleen sopivalla tavalla (Valvisto 2005, 93 - 94). Työ ja yksityiselämä täydentävät toisiaan, jolloin lopputuloksena on toimiva kokonaisuus. Kumpikin osa-alue on omalla tavallaan jatkuvasti läsnä työntekijän elämässä ja erilaiset elämänvaiheet vaativat osa-alueiden joustavaa mukautumista aina tarpeen ja tilanteen mukaan. Mahdollisuus osallistua palkkatyöhön ja perustaa perhe on kuitenkin myös yhteiskunnan näkökulmasta keskeinen kysymys (Salmi 2006, 422; Salminen 2005, 63). Schein (1978) on jäsentänyt henkilöstön johtamista suunnittelu- ja kehittämisprosessin kautta, jossa optimaalisen toiminnan tuloksena syntyy työntekijän ja organisaation välille molempia osapuolia palveleva suhde. Mallissa korostetaan ihmisen huomioimista kokonaisuutena ja yksilön tarpeiden vaihtelua läpi koko elämänkaaren, jolloin myös yksilön sitoutumisen taso voi väliaikaisesti vaihdella (Schein 1978, 3 - 6). Esimieheltä edellytetään valmiuksia ottaa nuoren eri elämänvaiheet rakentavan tarkastelun kohteeksi (Salminen 2005, 99), koska johtamisen tehtävänä on seurata ja arvioida osaamisen kehittymistä ja lisätä aina tarvittaessa työn vaatavuutta. Samanaikaisesti on kuitenkin huomioitava myös työntekijän voimavarat ja elämäkokonaisuus (Hietamäki 2014, 170).

3.2.2 Kannustava ja palkitseva yhteisöllisyys

Työolobarometrin (2017) mukaan palkansaajien kokemukset työelämästä ovat pääosin myönteisiä ja odotukset tulevasta ovat kääntyneet aiempaa valoisammiksi ja entistä useampi kokeekin saavansa kannustusta työssä sekä tukea oppimiseen ja kehittymiseen.

Parhaiten onnistuvat sellaiset organisaatiot, joissa uusia ideoita kehitetään henkilöstöä osallistamalla ja korostamalla yhteisöllisen luovuuden merkitystä. Työyhteisöt joutuvat samalla myös kehittelemään aineettomia, sosiaaliseen ja kulttuuriseen arvonantoon perustuvia tapoja palkita ja motivoida ihmisiä hyvistä suorituksista (Alasoini 2012, 111). Esimiehen ja alaisen välinen vastavuoroisuus aiheuttaa yhteisöllisyyttä eli yhteenkuulumista työssä. Toisten auttaminen, tunnollinen työnteko ja sovinnollisuus ihmissuhteissa edistävät työkulttuuria positiivisella tavalla. Yhteisöllisyys ilmenee työntekijöiden vastuullisuutena ja haluna sitoutua työtehtäviin. Työryhmässä yhteisöllisyys ilmenee auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteiseksi hyväksi (Manka 2011, 122–123).

Esimiestyön tarkoituksena on nostaa johdettava itsensä toteuttamisen tasolle, jolloin työnteko muuttuu työntekijälle palkitsevaksi. Nuoren työntekijän esimies voi vahvistaa johdettavan identiteettiä antamalla merkityksen hänen tekemälleen työlle ja vahvistamalla nuoren omaa minäkäsitystä. Omaksumalla kannustavan toimintatavan, esimies onnistuu muuttamaan nuoren työntekijän motivaatiopohjaa tavanomaisesta motivaatiotasosta sitoutumisen tasolle, joka edelleen toimii myös yhteisöllisyyttä vahvistavana tekijänä (Brandt 2011, 45–46).

Vaikutusmahdollisuudet työssä lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta ja vaihtelevat työtehtävät ovat nuorelle mahdollisuuksia erilaisten taitojen käyttämiselle ja samalla työn monipuolisuus lisääntyy. Työn vaihtelevuus mahdollistaa myös työn ja yksityiselämän integroinnin, sillä siirtymä tehtävästä toiseen voi käyttää hyväksi myös yksityiselämää koskevissa tilanteissa ja asioiden hoitamisessa, joka kytkeytyy edelleen oleellisesti yhteen työn vaikutusmahdollisuuksien kanssa (Kinnunen ym. 2016, 246).

Palkkauksen oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus ovat itsestään selviä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä (Honkatukia ym. 2010, 22). Selkeää palkitsemisjärjestelmää on kaikkien helppo seurata ja ymmärtää. Palkitsemisen merkitys ei perustu pelkkään käyttäytymismallin vahvistamiseen, vaan siihen, miten yksilö tulkitsee tilannetta eli miten palkitsemisjärjestelmä koetaan ja miten esimies ylipäätään toimii yhteisössä (Hiltunen 2015, 154). Nuori työntekijä sitoutuu todennäköisimmin ennen kaikkea omaan uraansa ja kehittymiseensä ja palkkaus seuraa toisena merkittävänä sitoutumisen motiivina (Kiviranta 2010, 42). Raha on perinteisesti ollut yleisin ulkoinen motivaation lähde ja sillä on luonnollisesti merkitystä työntekijälle ja tästä johtuen monissa työpaikoissa onkin korostettu palkitsemisjärjestelmän roolia työntekijöiden sitouttamisen välineenä. Organisaation kokonaistavoitteisiin liittyvien osatavoitteiden määrittäminen edistää omalta osaltaan yhteisöllisyyden vahvistumista työpaikoilla ja tavoitteiden toteutumista seuraa aina palkitseminen. Yhteisöllisyyden kokeminen lisää edelleen sitoutumista ja erilaisilla yhteisillä tapahtumilla kohotetaan “me- henkeä” vapaamuotoisemmin työajan ulkopuolella (Kinnunen & Saarikoski 2005, 94).

3.2.3 Motivaation syntyminen ennakoi sitoutumista

Motivaatio on sellaisten vaikuttimien kokonaisuus, joka saa ihmisen käyttäytymään ja toimimaan tietyllä tavalla (Karlöf ym. 2004, 145) ja sitä voidaan kuvata myös tarpeena, joka kannustaa yksilöä toimimaan (Virolainen 2010, 54). Motivaation syntyminen ja ylläpitäminen ovat monimutkaisia prosesseja, joita ei voida täysin selittää (Sinokki 2016, 78). Motivaatio voi olla pelkästään ulkoista, jolloin työntekijä työskentelee välineellisesti ja odottaa työstä vastineeksi konkreettista palkkaa. Sisäisellä motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan yksilön aitoa halua saavuttaa tavoite sen itsensä vuoksi ja tähän perustaan liittyy keskeisesti kolme tekijää: tavoitteen asettaminen, palaute ja työntekijän toiminnan tukeminen (Kultanen 2016, 142; Jalava & Matilainen 2010, 166; Karlöf ym. 2004, 145).

Työntekijän sisäinen motivaatio syntyy tekemisen ilosta ja työtehtävistä nauttimisesta. Robbinsin ja Judgen (2009) mukaan tehtävän mielenkiintoisuus ja haasteellisuus jo sinänsä ovat riittäviä motivaatiotekijöitä työssään sisäisesti motivoituneelle henkilölle (Robbins & Judge 2009, 216–219). Nuori hakeutuu työtehtäviin, jotka kiinnostavat häntä aidosti ja oikeasti, joten sisäisesti motivoitunut työntekijä onkin todennäköisesti myös sitoutunut työssään (Kinnunen & Saarikoski 2005, 102). Johtamisessa luodaan suhteita organisaation eri osatekijöiden välille sekä myös ihmisten ja työtehtävien välille. Henkilö, joka on innostunut työstään ja kokee saavuttavansa itselleen tärkeitä päämääriä työskennellessään, ja samalla toteuttavansa ja kehittävänsä itseään, on motivoituneessa tilassa (Juuti 2005, 135).

3.2.4 Työmotivaation kautta psykologiseen sopimukseen

Työmotivaatiota voidaan tarkastella yksilön pyrkimyksenä saavuttaa työlle ennakkoon asetettuja tavoitteita (Johns & Saks 2005, 134 - 135), jolloin motivaatio toimii työntekijän toiminnan polttoaineena ja käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista ja päämäärähakuista. Sinokki (2016) on todennut motivaatioon liittyvän kiinteästi vapaaehtoisuuden ja tahdonalaisuuden, jolloin työntekijä saavuttaa parhaat tulokset kun hän kokee työn mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on selvillä oman toimintansa todellisista vaikutuksista työyhteisössä (Peltonen & Ruohotie 1991, 103).

Työntekijän sisäisen kipinän ja motivaation syttyminen tapahtuu työn edellytyksien luomisen kautta ja sitoutuminen kuvaa sellaista motivaation muotoa, jolla henkilö saadaan pysymään työssä ilman, että hän jatkuvasti haikailisi lähtemistä muualle. Työssä motivoituminen tapahtuu kuitenkin aina yksilökohtaisesti ja esimieheltä vaatii taitoa tunnistaa ihmisten erilaisuus sekä poistaa omalla toiminnallaan motivoitumisen

esteitä (Salminen 2005, 147 - 148). Voimakkaasti motivoitunut työntekijä yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön lujemmin, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävistään laadukkaammin. Työntekijöiden motivaation merkitys työyhteisöille korostuukin entisestään työelämän kilpailun lisääntymisen myötä ja työvoiman määrän vähenemisen seurauksena (Virolainen 2010, 54). Nuoret työntekijät haluavat itse olla aktiivisia toimijoita ja vaikuttamismahdollisuudet ovat suoraan sidoksissa yksilön motivaatioon ja sitoutumiseen (Puusa ym. 2011, 98; Ruohotie 2002, 45). Työuran varhaisessa vaiheessa korostuu erityisesti työntekijän kasvun ja kehityksen suunnitteleminen ja sen edistäminen, jotta työtä kohtaan kehittyisi motivoitumista (Hietämäki 2013, 34).

Työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumishalukkuuteen liittyy useita tekijöitä, joista erityisen tärkeiksi koetaan organisaation toimintakulttuuri ja suhde omaan lähiesimieheen, jonka toivotaan huomioivan erityisesti työntekijän motivointia edistäviä keinoja (Carlsson & Forssell 2017, 17). Esimiehen käyttäytymisellä on merkittävä rooli työntekijöiden motivoitumisen taustalla (Virolainen 2010, 56), koska palaute tarkoittaa nuorelle ensisijaisesti huomioimista ja kannustamista, jotka ovat usein motivoivampia kannustimia kuin pelkästään palkka (Rauhala ym. 2013, 106). Työmotivaatio syntyy käytännössä lopulta yksinkertaisista asioista, jotka liittyvät oikeudenmukaisuuteen ja toisen ihmisen kunnioittamiseen (Saari & Pyöriä 2012, 41). Esimiehen on hyvä tietää, mitä ihmiset haluavat ja odottavat (Kultanen 2016, 144 - 145), jolloin hänen keskeisin tehtävänsä on ohjata, tukea ja kannustaa työntekijöitä korkeatasoisiin suorituksiin, sillä ilman motivaatiota työn tuottavuus jää puutteelliseksi (Kultanen 2016, 142).

Motivaatiota käsitellään tässä tutkielmassa psykologista sopimusta tukevana ilmiönä ja työmotivaatiota kuvataan yleisellä tasolla nuoren työhön vaikuttavana tekijänä, koska pelkästään työssä suorittaminen ei enää riitä nuorille työntekijöille ja myötätunnosta on muodostumassa tärkeä tekijä työmotivaation taustalle. Kannustava ja työntekijää tukeva työyhteisö lisää nuoren jaksamista, motivoitumista ja lopulta sitoutumista (Rinta-Tassi 2017). Seuraavaksi kerrotaan narratiivi nuoresta ja motivoituneesta työntekijästä, joka on astumassa opintojensa jälkeen työelämään. Nuori havainnoi uutta työpaikkaa ja sen ihmisiä, peilaten samalla mielessään omia aikaisempia kokemuksiaan ja ajatuksiaan.

3.3 Tarina nuoresta työntekijästä työuran kynnyksellä

Nuori työntekijä on lukion jälkeen päämäärätietoisesti hakeutunut kohti jatko-opintoja ja opiskelupaikka on löytynyt juuri oikealta alalta, johon hän oli ajatellutkin hakeutua. Opiskelu on vastannut hänen ennako-odotuksiaan ja vuodet ovat kuluneet nopeasti motivoivan aiheen ja alan parissa. Työuran alku hämöttää ja nuori tuntee olonsa

itsevarmaksi. Opiskelun aikana suoritettu työharjoittelu onkin auttanut merkittävästi itsevarmuuden vahvistumista ja nuori muistelee tapahtumaa:

“Se oli toinen harkka, ku mä hain sit tänne töihin---mä tykkään opiskella ja sit käydä töissä---niin siistii, ku työ on samaa ku mitä opiskelee.”

(Haastattelu A, 23v.)

Työpaikalla vastaanotto on ystävällinen ja lämmin. Nuori kokee tullessa oikeaan paikkaan ja on innostunut tutustumaan uusiin työkavereihin sekä vihdoinkin pääsemään käsiksi töihin. Lähiesimies tuntuu mukavalta ja rennolta henkilöltä, jolta saa varmastikin apua tarvittaessa. Nuori toivoo, että esimies auttaisi aktiivisemminkin ja muulloinkin kuin vain pyydettyä. Teini-iässä kesätyöpaikassa johtoon oli ollut hankalaa muodostaa yhteyttä ja lähiesimies oli ollut etäinen ja poissa päivittäisistä työtilanteista. Työssä oli ollut paljon kiirettä ja työskenteleminen tuntui usein uuvuttavalta. Nuoren oli tuntenut olonsa epävarmaksi ja tehtävien kuvaukset olivat mitä olivat. Kuitenkin häneltä oli odotettu täysipainoista työsuoritusta, kuten muiltakin yrityksen työntekijöiltä ja joka kerran, kun esimies kutsui puheilleen, kyseessä oli yleensä jotakin negatiivista palautetta. Hän muistaa tuon tunteen vielä nykyäänkin liian hyvin, koska tilanne tuntui todella ahdistavalta:

“Sydän hakkas ihan hulluna, ku meni sinne koppiin.” (Haastattelu A, 23v.)

Itseluottamus horjui ja innostus työtä kohtaan hiipui viikkojen kuluessa. Onneksi oli hyviä työkavereita, joiden kanssa sai jakaa asioita ja jutella mukavia töiden lomassa. Joistakin työkavereista tuli hyviä ystäviä ja yhteyttä pidetään edelleen, vaikka ei nähtäisikään enää niin usein. Nuori on ymmärtänyt vasta jälkeinpäin mikä merkitys tiiviillä yhteishengellä oli hankalissa ja pelottavissa tilanteissa. Kunpa sellaista voisi kokea uudestaan hyvän työporukan kesken!

Tässä uudessa työpaikassa nuoresta tuntuu heti ensimmäisestä päivästä lähtien erilaiselta. Lähiesimies on tavoitettavissa helposti ja hän on hoitanut hyvin työhön opastamisen ja opettamisen. Lähityöyhteisö on mukavan kokoinen porukka samanhenkisiä ihmisiä ja ikäjakautuma on melko pieni. Vanhempaa sukupolvea edustavat työkaverit ovat myös avoimia ja mukavia henkilöitä, joiden kanssa on helppoa olla tekemisissä. Välitön ilmapiiri ja rentous työpaikalla tuntuvat hyvältä ja tutustuminen tapahtuu nopeasti ensimmäisten työviikkojen aikana. Työtehtäviä tuntuu olevan todella paljon ja aluksi on hämmentynyt olo ajatusten harhaillessa jännittyneenä:

“Miten sen nyt sanois... Nopeeta on ollu kehittyminen tähän mennessä---niin paljon niit tehtävii ja hektistä on ollu.” (Haastattelu F, 23v.)

“Alkuun tuntu, et kaikki kaatuu päälle.” (Haastattelu E, 33v.)

Onneksi on työkavereita, jotka auttavat ja lähiesimies kannustaa uutta ammattilaista alkuun urallaan. Vuorovaikutus työyhteisössä ja koko organisaatiossa on välitöntä ja luo positiivisen hengen ihmisten välille. Toimitusjohtaja tuntuu olevan todella kiireinen ja usein hankalasti tavoitettavissa, mutta keskijohto kuitenkin osaa asiansa ja työtehtävät hoituvat. Nuori on todella tyytyväinen tilanteeseensa ja ajattelee tyytyväisenä:

“Kyl tää on semmonen tiivis työympäristö---et kyl monet auttaa ja näyttää silleen pyytämättäkin.” (Haastattelu F, 23v.)

Nuori työntekijä on innostunut tekemään työtään ja oppimaan samalla lisää kokeneemmilta kollegoiltaan. Muilla tuntuu olevan paljon tietoa, taitoa ja osaamista, jota nuori suorastaan imee itseensä töiden lomassa. Hän on vaikuttunut siitä, miten paljon työyhteisössä on muodostunut sellaista osaamista, jota koulussa ei ole opetettu. Työkaverit puhuvatkin hiljaisesta tiedosta, jota ovat työkokemuksen myötä keränneet erilaisista tapauksista tai ongelmista ja niiden ratkaisemisesta. Erilaisia käytäntöjä on muodostunut aikojen kuluessa helpottamaan päivittäistä työskentelyä ja nuori tuntee olevansa vasta vihreä vasta-alkaja työssään, mutta toisaalta todella motivoitunut oppimaan tuota kaikkea ympärillään. Hän on ylpeä työstään ja alastaan, jolle hän on valmistunut. Hän huomaa pohtivansa usein:

“Niin paljon on sellasta tai sellasii tapoja miten tehdään joku juttu---oppii vaan tekemällä.” (Haastattelu F, 23v.)

Muutamien kuukausien kuluttua nuoren työura on päässyt hyvään alkuun ja työtehtävät sujuvat jo helpommin kuin alussa. Edelleen tuntuu olevan opeteltavaa ja eri käytäntöjäkin uusitaan aika ajoin, mutta onneksi apua ja tukea saa kuitenkin jatkuvasti ympärillä olevilta työkavereilta, jotka ovat aina valmiina auttamaan. Hän osaa myös itse käyttää tilanteita hyväkseen ja kysellä aktiivisesti neuvoja ja opastusta asioiden hoitamiseen ja työtehtävistä selviämiseen. Työyhteisö ei ole kovin suuri, joten kaikki osaavat kaikkia töitä – ainakin jollakin tasolla ja oman osaamisen lisääntymisen myötä nuori on valmis ottamaan enemmän vastuuta töistä ja innostunut kokeilemaan uusia tehtäviä. Ammattitaito tuntuu vahvistuvan ja työkaverit ympärillä huomaavat, miten nuori on sitoutunut työhön ja kehittymiseen. Hänestä on tullut työyhteisön jäsen, joka omalla innostuksellaan motivoi myös muita ja kykenee jo auttamaan uusia työntekijöitäkin alkuun. Ei voi välttyä huomaamasta, että tässä työyhteisössä luottamuksella on aina ollut suuri merkitys töiden sujumisen kannalta, koska:

“Kaikki täällä luottaa toisiinsa---eihän tää voi toimii ilman luottamusta!”
(Haastattelu C, 35v.)

Eri osastojen välisien prosessien toimiminen, tuotannon sujuminen ja tyytyväiset asiakkaat lisäävät luottamusta sekä organisaation sisällä että organisaatiosta ulospäin. Henkilökunnan sitoutumisella työhönsä on suuri merkitys esimiehille ja toimitusjohtajalle, joka lopulta onkin aika usein läsnä työpaikan arjessa omien velvollisuuksiensa ohella. Johtamisella on kuitenkin aina ollut keskeinen rooli tässä työyhteisössä ja jatkuvasti kasvava toiminta edellyttääkin, että joku työyhteisössä tietää missä mennään, mitä tapahtuu ja mitä tehdään seuraavaksi. Toimintoja ja prosesseja kehitetään jatkuvasti ajan vaatimusten mukaisesti ja nykyteknologiaa kannattaakin nuoren mielestä hyödyntää sellaisiin toimintoihin, joissa siitä on eniten hyötyä työntekijöiden kannalta. Fyysisen rasituksen vähentäminen lisää samalla henkilökunnan työhyvinvointia ja toimitusjohtaja toivoo, että sairauspoissaolot raskaissa töissä saataisiin vähenemään.

“Kyllähän noi robotit niin paljon helpottaa noit töitä.” (Haastattelu E, 33v.)

Teknologian ja automatisaation lisääminen tarkoittaa myös henkilöstön kouluttamista ja opettamista uusiin työtapoihin ja menetelmiin. Toimitusjohtaja toivoo, että henkilöstö saadaan mukaan näihin uudistuksiin ja motivoitumaan entistä enemmän työhönsä. Toimitusjohtaja päättää ottaa asian esille seuraavassa johtoryhmän kokouksessa ja korostaa esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutussuhteen merkitystä työhyvinvointitekijänä koko organisaatiossa. Operatiivinen keskijohto on kuitenkin hyvin tehtäviensä tasalla ja kommunikaatio ihmisten välillä toimii luontevasti.

Nuori työntekijä, kuullessaan uudesta teknologiasta työyksikössään, innostuu ja haluaa perehtyä uuden laitteiston toimintaan. Hän on motivoitunut automatisoidusta järjestelmästä ja siihen tutustuminen sujuu helposti, kuuluuhan hän diginatiivien sukupolveen ja ei edes muista aikaa ennen tietokoneita ja kännyköitä. Nuoren työntekijän lähiesimies on puolestaan tyytyväinen innostuneesta alaisestaan, joka hallitsee tietotekniikkaa kuin luonnostaan. Lähiesimies voi käyttää omaa vapautunutta työaikaansa muualla alaisensa hyväksi. Esimies tosin vierastaa alainen -sanana käyttöä työssään. Hän ei koe olevansa mitenkään muiden yläpuolella, vaikka työkseen joutuukin johtamaan muita. Hän ajattelee työnsä tasa-arvoisena toimintana osaavien kollegoiden kanssa, jotka onneksi tietävät ja osaavat paljon enemmän joistakin asioista kuin hän itse. Esimiehen ei tarvitse tietää kaikkea kaikesta, riittää että hän tietää alaisensa joka osaa asian hoitaa. Juuri tätä ominaisuutta lähiesimiehessään nuori työntekijä arvostaa kaikkein eniten. Esimies on yksi porukasta, jonka kanssa ollaan

tekemisissä samoin kuin muidenkin työkavereiden kanssa. Tasa-arvoisuus työpaikalla on nuorelle työntekijälle ihan oleellisen tärkeä asia ja hän keskustelee työkaverin kanssa:

“Ku tuntuu siltä, et hän (esimies) on yks meistä.” (Haastattelu A, 23v.)

Työn ulkopuolella, omien kavereidensa kanssa keskustellessaan nuori on huomannut miten hyvä työnantaja hänellä on. Tuttavapiirissä on paljon pätkätöitä tekeviä, jotka eivät ole löytäneet vakituista työpaikkaa omien opintojensa jälkeen. Kavereiden kesken ihmetellään sitä, miten julkisessa keskustelussa puhutaan nuorista, jotka eivät ole valmiita sitoutumaan työhönsä. Nuori on valmis sitoutumaan siinä missä vanhempikin työntekijä! Nuorelle on tärkeää tietää mistä toimeentulo muodostuu ja miten itseään pystyy toteuttamaan työssä ja myös työn ulkopuolella. Vapaa-aika on tärkeää jo pelkästään työstä palautumisen vuoksi, mutta myös muutenkin. Onneksi oma työnantaja on valmis joustamaan tarvittaessa ja etätö onkin ihan ykkösjuttu pienten lasten vanhemmalle. Pitkä työmatkakin vaatii aikaa, joten joustoa todella tarvitaan. Vastavuoroisesti nuori on itsekin valmis joustamaan työnantajan suuntaan aina tarvittaessa, se on ihan luonnollista, vastavuoroisuutta molemmin puolin. Ajaessaan kotiin päin hän miettii:

“Mun mielest mul on semmonen hyvä jousto tässä---mul on pieni lapsii ja pitkä työmatka---voin lähtee pari tuntii aikasemmin ja tehdä päivän täyteen sit etänä.” (Haastattelu C, 35v.)

Nuoren elämän vakiinnuttua töiden alkuvaiheen jälkeen, elämä ja työt tuntuvat sellaisilta, mitä hän oli etukäteen ajatellutkin. Lähiesimies on suhtautunut koko ajan häneen yksilöllisesti ja johtaminen on ollut hänen taitojaan ja osaamistaan huomioivaa. Työmotivaatio on vain kasvanut kokemuksen ja oppimisen myötä ja työkaverit ovat tärkeä osa työpäivää. Nuoren hyvinvointi on hyvällä tasolla, sairauspoissaoloja ei pahemmin ole ollut ja työn teknistyminen on auttanut keventämään kaikkein raskaimpia työtehtäviä. Henkinen hyvinvointi on kohdillaan hyvän ja välittävän työyhteisön ansiosta sekä riittävän haastavien työtehtävien johdosta. Nuori pääsee toteuttamaan itseään oman osaamisensa kautta. Oman lähiesimiehen rooli on sitoutumista tukevan esimiestyön luokkaa nuoren mielestä ja vaikka asiasta ei ole puhuttu työyhteisössä näillä termeillä, kaikesta tapahtuneesta asia on kuitenkin helppo päätellä. Nuori ei ehkä ole kuullut käsitteestä psykolginen sopimus työssä, mutta kaikki tekijät viittaavat eräänlaiseen tiedostamattomaan psykologiseen sopimukseen nuoren työntekijän toiminnan taustalla, koska:

“Must tuntuu, et mul on semmonen niinku yrittäjämäinen ote tähän hommaan.” (Haastattelu D, 29v.)

Nuori työntekijä on valmis antamaan ammattitaitonsa ja osaamisensa työnantajan käyttöön, kun hän kokee että työnantaja on valmis toimimaan samoin hänen suhteensa. Ammattitaitoinen esimies osaakin arvostaa ammattitaitoista työntekijäänsä ja antaa tälle sopivasti haastavia työtehtäviä. Nuori on innostunut kaikesta uudesta oppimastaan ja nauttii kehittymisestään osana työyhteisön toimintaa. Hän ei kaipaa juuri mitään ylimääräistä huomioimista työnantajaltaan, vaan palkka toimii riittävänä osoituksena työpanoksen tarpeellisuudesta työyhteisölle, vaikka kiitosta ja kannustustakin on kiva välillä kuulla. Henkilökunnan virkistymispäivät ovat tietysti myös mukavia tapahtumia, jolloin voi olla tekemisissä työkavereiden kanssa vähän rennommissa puitteissa ja vaihtaa vapaasti kuulumisia vaikka toimitusjohtajankin kanssa. Arjessa tapahtuva eläminen on tyydyttävää sinänsä ja itsensä voi kokea tärkeäksi vaikka ehdottamalla omia näkemyksiään työongelman ratkaisemiseksi. Hän kokee olevansa aktiivinen toimija työyhteisössään ja erityisesti:

“Ne henkilökunnan virkistyspäivät on tosi kivoja.” (Haastattelu F, 23v.)

“Kyl mä aina osallistun yhteisiin juttuihin työn ulkopuolella, ne on tosi tärkeitä.” (Haastattelu A, 23v.)

4 JOHTAMINEN JA ESIMIEHEN ROOLI NUOREN TYÖSSÄ

4.1 Leader – member exchange eli esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutusteoria

4.1.1 *Esimiehen johtajuus työyhteisössä*

Johtajuus ei ole olemassa vain teoreettisena käsitteenä, vaan se ilmenee jokapäiväisten tekojen kautta, se ei ole stabiilia, vaan sitä luodaan jatkuvasti uudestaan päivittäisen sosiaalisen toiminnan osana (Kostamo 2017, 104 - 105) ja johtaminen sääteleekin lopulta lähes kaikkea organisaation toimintaa (Nivala 2011, 174). Se on muutakin kuin päätöksentekoa, vaikka päätöksenteko on olennainen osa johtamista (Jalava & Matilainen 2010, 60). Johtajuutta voisikin verrata prosessiin, johon liittyvät johtajan kanssa johdettavat eli alaiset sekä työyhteisössä vallitseva tilanne. Prosessin onnistumisen kannalta on ratkaisevaa miten näiden kolmen osapuolen välisissä suhteissa onnistutaan (Viitala 2008, 296).

Esimiehen työnkuva voidaan määritellä monin eri tavoin ja se on usein käytännön henkilöstöjohtamista sekä vuorovaikutusta alaisten kanssa (Riikonen 2003, 24). Jokainen ihminen kokee johtamisen omalla tavallaan ja omasta asemastaan käsin. Myös johtaminen itsessään ilmenee erilaisena eri ympäristöissä ja eri tilanteissa. Johtamista voidaan tarkastella ihmisten väliselle toiminnalle perustuvana jaettuna toimintana, sillä johtamiseen sisältyvät kiinteästi työyhteisön jäsenten yhteiset näkökulmat, päämäärät ja mielikuvat (Juuti 2017, 23 - 24).

Alaiselle on tärkeää, että hänestä välitetään työpaikalla. Nykypäivänä esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on auttaa alaisiaan uskomaan itseensä ja menestymään omassa työssään (Jabe 2006, 238–240). Esimiehen työhön kuuluu keskeisesti tarve vaikuttaa muihin ja edistää niiden asioiden etenemistä, jotka kuuluvat hänen omaan vastualueeseensa. Tästä johtuen esimiehen työkaluna on hänen kykynsä ja taitonsa kommunikoida muiden ihmisten kanssa. Esimiehen on oltava selvillä asioista (Juuti 2017, 63). Työntekijä edustaa organisaatiolle inhimillistä pääomaa, voimavaroja ja pätevyyttä (Syväjärvi & Vakkala 2012, 196) ja johtamiselle asetetaankin organisaatioissa paljon odotuksia. Johtaja on aina käyttäytymismalli omalle organisaatiolleen ja hänen on tarpeen ennen kaikkea uskoa itseensä johtajana (Kultanen 2016, 202). Johtajuudella tarkoitetaan myös esimiehen kykyä innostaa ja motivoida alaisiaan. Laajemmin ymmärrettynä johtajuudella tarkoitetaan edelleen työyhteisön suuntaamista ja suuntautumista sen jäseniä motivoivaan ja innoittavaan suuntaan ja lopulta kohti organisaation yhteisiä päämääriä. Hy-

vä johtaminen tukee ihmisten työskentelyä ja luo onnistumisen edellytyksiä (Kostamo 2017, 105).

Johtamisen perustaksi katsotaan ensisijaisesti työntekijöiden henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen arvostaminen ja esimiehen olisikin tarpeen oppia toimimaan siten, että hän ottaa huomioon muidenkin ideoita ja ajatuksia sekä erilaisia mielipiteitä. Yhteisesti sovittuja johtamisen pelisääntöjä ja käytäntöjä pidetään tärkeinä ja niihin kannataakin paneutua aina huolella (Lankinen ym. 2004, 53 - 55). Johtajuuteen liittyy myös jokaisen yksilön omien toiveiden ja päämäärien huomioonottaminen ja ristiriitaitilanteissa huomioidaan aina molempien osapuolien näkemykset ja toiveet. Esimiehellä ei ole yhtä ainoaa tapaa johtaa, vaan johtajuus riippuu johdettavasta, sillä johdettavat ovat erilaisia ja esimies sovittaa oman johtamisensa aina sen mukaan, kenen alaisensa kanssa hän on vaihtosuhteessa (Martin ym. 2005, 141).

4.1.2 Johtamisesta aitoon vuorovaikutukseen

Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus tunnetaan LMX -teorian (*engl. leader-member exchange theory*), jonka mukaan esimies ja alainen ovat molemmat toimijoina laadukkaan johtajuuden ja työsuhteen luomisessa (Martin ym. 2005, 141; Maslyn & Uhl-Bien 2001, 706). Keskeisen käsityksen mukaisesti esimies muodostaa jokaisen alaisensa kanssa kahdenkeskisen ja ainutlaatuisen suhteen työyhteisössä (Martin ym. 2005, 141; Dienesch & Liden 1986, 626). LMX -teoria edustaa relationaalista eli tilannesidonnaista näkökulmaa johtajuuteen. Vuorovaikutus toimii keskeisenä toimintatapana LMX -johtajuudessa, koska johtamista ei ole olemassa ilman vuorovaikutusta ja esimiehen ja alaisen välinen suhde perustuu aina jonkinasteiseen vuorovaikutukseen (Isotalus & Rajalahti 2017, 13). Ihmisten väliset yhteydet ovat aikaisemmin pitkälti perustuneet auktoriteetti- ja valta-asemaan ja korkeampaa statusta on poikkeuksetta aina kunnioitettu. Pyrkimys on kuitenkin jatkuvasti enemmän tasa-arvoiseen kohtaamiseen, toisen tarpeita huomioivaan kuuntelemiseen ja vaikeuksia ja kriisejä ylittävään, rakentavaan sekä demokraattiseen vuorovaikutukseen (Dunderfelt 2016, 177). Johtamisen rooli on ollut ja on edelleen muuttumassa ja johtajia arvostellaan usein pikemminkin tunne- kuin asiapohjalta. Uudet suuntaukset korostavat erityisesti tasapainoista johtamista, jossa huomioidaan henkilöstön keskeinen merkitys ja vuorovaikutukseen perustuva toiminta, aiemman käskyttämisen ja valvomisen sijasta (Sinokki 2016, 44–45). Ihanteellisen esimiehen ominaisuuksista ja käyttäytymisestä tehtyjen tutkimusten tulokset (Hautala 2007) tukevat vuorovaikutteisen johtamistavan etua erityisesti silloin, kun pyritään edistämään henkilöstön sitoutumista työhön.

Työelämässä on havahduttu ymmärtämään, että ihmiset ovat erilaisia ja voidaankin jo puhua erilaisuuden johtamisesta sekä siitä, mitä sillä tarkoitetaan työyhteisön

vuorovaikutuksen kannalta (Lehti & Pynnönen 2011, 121). Hyvässä johtajuudessa saadaan erilaiset yksilöt, yksiköt ja yhteisöt vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan keskenään, jossa esimiehen tehtävä on toimia puolueettomana tilannejohtajana, fasilitaattorina eli tehtävänä on huolehtia siitä, että kaikki ryhmät kykenevät saamaan äänensä kuuluville tasapuolisesti ennen päätösten tekemistä (Jabe & Häkkinen 2010, 268 - 269). Vuorovaikutus on lopulta myös kaiken oppimisen edellytys (Jabe & Häkkinen 2010, 137) ja erilaisuuden ymmärtäminen sekä avaintekijöiden tunnistaminen ovat työyhteisön ominaisuuksien kannattavaa hyödyntämistä. Käsitys vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista muiden kanssa muodostuu käytännössä kuitenkin aina vähitellen (Lankinen ym. 2004, 79).

Molemmipuolin toimiva vuorovaikutus koostuu keskustelemisesta, kuuntelemisesta, luottamuksesta ja arvostamisesta. Dialogiin tarvitaan aina kaksi osapuolta ja sillä saavutetaan enemmän kuin yksisuuntaisella ja suppealla johtajan ”tiedottamisella” (Kupias ym. 2014, 141). Vuorovaikutus liittyy nykyään johtajan tai esimiehen työhön monella tavalla. Johtamisessa tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja niillä voi olla jopa ratkaisevan keskeinen merkitys koko organisaation toiminnan kannalta. Esimiehen työ koostuu pääosin erilaisista vuorovaikutustilanteista työntekijöiden, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa ja tästä johtuen vuorovaikutuksessa on myös kyse siitä, miten eri henkilöt asemoivat itsensä suhteessa toisiinsa ja miten he viestivät toisilleen. Vuorovaikutus on relationaalinen prosessi, eli vuorovaikutuksessa on informaation välittämisen lisäksi kyse myös yhteistyösuhteen rakentamisesta. Vuorovaikutuksessa on aina jokin sanoma ja se voi olla yhtä hyvin sanallista kuin sanatontakin viestintää osapuolien välillä. Se on yhä useammin myös muutakin kuin puhetta, koska sosiaalinen media ja muu sähköinen viestintä on tehnyt vuorovaikutuksesta myös kirjoitettujen viestien ja kuvien vaihdantaa. Vuorovaikutuksessa onkin lopulta kyse viestien luonnista ja vaihdosta, viestien tulkitsemisesta ja niihin reagoimisesta sekä yhteistyön muodostumisesta ja rakentamisesta eri tahojen välillä (Isotalus & Rajalahti 2017, 13 - 18).

Työntekijän käsitys vuorovaikutussuhteen laadusta on sidoksissa työssä voimaantumiseen, johon edelleen liittyvät tunteet tarkoituksellisuudesta ja luottamus omaa osaamista kohtaan. Päätöksenteon mahdollisuudet omassa työssä ja itsemääräämisoikeus työn tekemisen tapoihin ovat myös keskeisiä tekijöitä vuorovaikutussuhteen laatuun. Työn tekeminen muodostuu mielekkääksi ja omaa osaamista voidaan käyttää tällöin laajasti, joka lisää työntekijän sisäistä motivaatiota eli halua toimia omasta vapaasta tahdosta käsin. Sisäinen motivaatio rohkaisee henkilöä pitkäjänteiseen toimintaan ja edelleen sitoutumishalukkuuteen (Manka 2011, 110 - 111). Vuorovaikutussuhteet muodostuvat yksilöllisesti kunkin työntekijän ja esimiehen välille. Eri sukupolviin kuuluvilla työntekijöillä saattavat korostua erilaiset piirteet ja resurssit hyvän vuorovaikutussuhteen rakentumisessa (Manka 2011, 111). Nuoret

työntekijät ovat yleensä tyytyväisiä lähiesimiehensä johtamistapaan ja he myös arvioivat saavansa eniten ohjausta työssään (Bos ym. 2009, 1256).

4.1.3 Alaistaidot vuorovaikutusta vahvistamassa

LMX -johtajuuden perusajatus on, että esimiehet kehittävät ja ylläpitävät yksilöllisiä suhteita johdettaviinsa, mutta koska esimiehen resurssit ovat rajalliset, hänen on jaettava omia sekä organisaation resursseja, joita ovat mm. aika, tehtävät ja tukeminen, valikoivasti ja yksilöllisesti työyhteisölleen (Martin ym. 2005; Dienesch & Liden 1986). Isotalus ja Rajalahti (2017) ovat todenneet, että esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatu sekä kommunikointi ovat sidoksissa toisiinsa. *Vaihdannan laatu* johtajan ja johdettavan välillä vaihtelee korkeasta matalaan. Korkealaatuinen vaihdanta sisältää esimerkiksi kunnioitusta, huomioimista, molemminpuolista luottamusta ja vähäisempää kontrollointia. Matalan vaihdannan suhdetta kuvaavat mm. ylhäältä alas johtaminen sekä vähäisempi tuki ja luottamus. Käytännössä johtajan ja johdettavan suhde sijoittuu kuitenkin yleensä jonkin näiden edellä kuvattujen vaihdantojen keskivaiheille. LMX -johtajuudessa korostetaan ennen kaikkea kommunikoinnin merkitystä työssä, sillä suhteiden laatu ja viestintä suhteissa ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa (Janssen & Van Yperen 2004; Graen & Uhl-Bien 1995).

LMX -johtajuuden kannalta on oleellista, että tietoisuus johtamisen tärkeydestä on säilynyt organisaatiossa, mutta samanaikaisesti sen rinnalla on myös lisääntynyt tarve ymmärtää ihmistä eli johdettavaa, koska kaikilla työntekijöillä on oikeus hyvään johtajuuteen. Työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet, työelämän jatkuva muutos ja monimuotoistuminen synnyttävät tarpeita ihmistä kunnioittavalle ja vuorovaikutteiselle johtajuudelle. Entistä enemmän on tarvetta kiinnittää huomiota yksilöön ja työtilanteisiin ja LMX -johtajuutta tarvitaan erityisesti aloilla, joilla ihmisten kyvykkyys, yhteisöllisyys ja yhteistyö ovat keskeisiä voimavaroja onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Työntekijöiden kokemukset työelämästä ja johtajuudesta ovat aiempaa merkittävämmiin esillä ja organisaatioissa tiedostetaan, että suunnitelmallinen henkilöstövoimavarojen johtaminen edistää hyvinvointia työpaikoilla. Työntekijät havainnoivat asioita sosiaalisen todellisuutensa viitekehyksessä eli työyhteisössä. Kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia muokkaavat ympäröivät sosiaaliset tekijät sekä yleinen yhteisössä vallitseva kommunikointi (Syväjärvi & Vakkala 2012, 203 - 206).

LMX -johtajuuteen perustuva työsuhde edellyttää molempien osapuolien toimimista suhteen kehittämiseksi ja *alastaidoilla* tarkoitetaan virallisen palkitsemisjärjestelmän ulkopuolella tapahtuvaa työntekijän tahdikasta käyttäytymistä, joka edistää esimies – alaisuuden toimimista. Alaisena toimivan työsuhteen osapuolen

asennoitumisessa korostuvat esimerkiksi vastuullinen suhtautuminen tehtäviin, oman ammattitaidon kehittäminen sekä työkavereiden ja esimiehen huomioonottaminen (Julkunen 2008, 197; Keskinen 2005, 22). Johdettavilta edellytetään alaistaitoja, koska käytännössä johtajuus syntyy työsuhteissa, johon molemmat osapuolet vaikuttavat aina omalta osaltaan (Rehnbäck ym. 2010, 134). Hyvät alaistaidot ovat keino saavuttaa parempaa LMX -johtamista itselleen ja edelleen työtulos toimivasta esimies - alaisuudesta. Työntekijät, jotka välittävät esimiehelleen sitoutumistaan ja toimivat työyhteisössä yli vaaditun työroolin, hyödyttävät lopulta koko työyksikköään (Lapierre & Hackett 2007, 540 - 542).

Vuorovaikutustyyli on ihmisen yksilöllinen ja spontaani tapa reagoida ihmisiin ja tilanteisiin (Manka 2007, 111). LMX -johtajuudessa esimiehen vuorovaikutusosaamisella voidaan lisätä mm. työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (Isotalus & Rajalahti 2017, 14). Esimiehen ja alaisen välise vuorovaikutustyylin *vaihtosuhte* muotoutuu aina yksilöiden henkilökohtaisen yhteensopivuuden perusteella ja alaisen pätevyys ja luotettavuus ovat merkittäviä tekijöitä vaihtosuhteen muodostumisessa. Ajan kuluessa vaihtosuhteesta muodostuu joko korkean vaihdon (engl. high-exchange) tai matalan vaihdon (engl. low-exchange) suhde (Graen & Uhl-Bien 1995, 227 - 228). Korkean vaihtosuhteen vallitessa esimiehellä ja alaisella on molemminpuolista luottamusta, kunnioitusta, välittämistä sekä kahdensuuntainen vaikutusmahdollisuus. Molemmat yksilöt voivat paremmin ja toimivat tuotteliaasti työyhteisössä (Stringer 2006, 125). Työntekijöiden vaihtuvuus on vähäisempää, kun työsuhde esimieheen on laadukas. Korkean vaihtosuhteen alainen saa todennäköisimmin mielenkiintoisia työtehtäviä, ylenemismahdollisuuksia ja esimiehensä tukea (Graen & Uhl-Bien 1995, 227 - 229). Korkeassa vaihtosuhteessa työskentelevä alainen on vastavuoroisesti motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Työntekijä saa esimieheltään työskentelynsä tueksi riittävästi resurseja, mutta voi kuitenkin itse edistää omaa työtään ja toimia itsenäisesti ja oikeudenmukaiseksi koettu esimiestoiminta synnyttää myös luottamusta esimiestä kohtaan (Manka 2011, 109 - 110; Martin ym. 2005, 142).

Laadultaan huonoissa vaihtosuhteissa on vastaavasti havaittu työyhteisön kannalta negatiivisia piirteitä. Työuupumusta, henkilöstön vaihtumista ja sitoutumisen vähenemistä esiintyykin enemmän sellaisissa organisaatioissa, joissa koetaan johtajuuden puutetta. Johtajalla onkin aina velvollisuus antaa johdettavilleen tasapuolisesti tilaisuus korkeatasoisen työsuhteen muodostumiseen (Isotalus & Rajalahti 2017, 47) ja seuraavaksi tarkastellaankin esimiehen johtajuuden merkitystä tarkemmin.

4.2 Nuori työntekijä johdettavana

4.2.1 Nuori etsimässä omaa paikkaansa työyhteisössä

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja ajanmukaisella johtamisella pyritään vastaamaan työelämän erilaisiin haasteisiin. Henkilöstöjohtamisen kautta pyritään esimerkiksi lisäämään nuorten ammattilaisten sitoutumista työhönsä (Viljanen 2006, 195). Esimiehen on tärkeää käsittää, että nuori työntekijä tarvitsee näkymän omaan tulevaisuuteensa osana työyhteisöä. Mikäli nuori kokee, että hänellä ei tällaista näkymää ole, henkilön on helppo lähteä etsimään uusia näkymiä muista työyhteisöistä, joissa hänen työpanostaan ollaan valmiita arvostamaan. Nuorelle työntekijälle työsuhteen alussa markkinoidut näkymät konkretisoituvat aina käytännössä, kun työskentely organisaatiossa alkaa. Sitoutumishalukkuutta ajatellen kysymys on erittäin keskeisestä asiasta (Valvisto 2005, 91).

Nuoren työntekijän johdetuksi tulemisen tarpeita voidaan tukea riittävän selkeillä toimenkuvilla ja huolellisella työhön opastamisella. Nuoren johtamisen on hyvä perustua asiatyylille ja hänen kanssaan edetään konkreettisesti työn eri vaiheita läpikäyden ja riittävän suppeita osa-alueita kerrallaan opastaen (Kiviranta 2010, 57). Nuoren on sitä helpompi osallistua työyhteisön toimintaan mitä tärkeämmäksi hän kokee oman roolinsa organisaatiossa. Itsevarmuus omasta osaamisesta ennakoi nuoren aktiivista käyttäytymistä ja kokemus arvostetuksi tulemisesta näkyy työskentelyn ja käyttäytymisen avoimuutena muita kohtaan (Halinen & Jakonen 2011, 164).

Henkilöstön keskeisyys työyhteisössä on nuorille työntekijöille itsestäänselvää, koska päätöksenteon tueksi tarvittava tieto ja osaaminen löytyvät ammattitaitoisilta työntekijöiltä. Esimiestä haastavat hyvin koulutetut ja itsenäiseen ajatteluun totuneet nuoret työyhteisön jäsenet (Puusa ym. 2011, 98) ja keskeiseksi haasteeksi nousee nuoren työntekijän osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen sekä motivointi ja sitoutumisen edistäminen (Hietämäki 2013, 31). Nuorta on kannustettava mukaan erilaisiin työpaikan yhteisiin tilanteisiin ja nuorelta on kysyttävä mielipidettä, koska nuori työntekijä ei ehkä vain uskalla avata suutaan oma-aloitteisesti, vaikka hänellä olisikin jotakin sanottavaa (Härmä 2015, 22). Oikeudenmukaisuus on noussut merkittäväksi hyvän esimiestyön kriteeriksi nuorempien ikäluokkien keskuudessa ja päätöksenteko ja oikeudenmukainen kohtelu koetaan johtamisen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 134; Manka 2007, 78), myös joustavuus ja yksilöllisyys korostuvat johdettaessa ammattilaisia (Viljanen 2006, 205) ja samat vaatimukset todennäköisesti ovat myös nuorilla työntekijöillä. Nuoren työntekijän johtaminen vaatii lähiesimieheltä ammattimaista suhtautumista ensisijaisesti omaan rooliinsa sekä ihmisläheistä työtettä (Roehling ym. 2000, 317).

Kuntoutussäätiö toteutti vuonna 2014 Keskossa kyselyn, johon vastasi 18–34 vuotiaita kaupan ja logistiikan alalla työskenteleviä työntekijöitä. Esille nousivat erityisesti työn vaihtelevuus, monipuoliset tehtävät, joustavuus sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Nuoret kaipasivat myös motivointia ja tsemppausta, positiivista työilmapiiriä sekä kysymiseen kannustamista sekä esimiehen aikaa ja läsnäoloa. Härmän (2015) mukaan nuoren hyvinvointi on keskeinen asia pelkästään jo tämän jaksamisenkin kannalta, koska hän haluaa toteuttaa ja kehittää itseään ja omia vahvuuksia työssään (Julkunen 2008, 126).

4.2.2 *Oppimisen kautta luottamukseen*

Työelämän puitteet ovat tänä päivänä jotain aivan muuta kuin vielä 1900 -luvun loppupuolella. Valinnan vapaus on laajempaa ja nuorten työntekijöiden mahdollisuudet lisääntyvät. Nykyään on myös harvinaista, että nuorelle ehdotetaan heti vakinaista työsuhdetta. Toisaalta hänkään ei ehkä ole ensimmäiseksi halukas vastaanottamaan vakinaista työtä. Nuori työntekijä tarvitsee tietoa työn sisällöstä ja työsuhteen eduista, jotta se on mahdollista yhdistää joustavalla tavalla yhteen henkilökohtaisen elämän kanssa (Carlsson & Järvinen 2012, 30). Nuorten työntekijöiden hyvinvointiin yhdistyvät erityisesti jatkuva kehittyminen, vaikutusmahdollisuudet, työpaineiden hallinta ja oikeudenmukainen kohtelu (Ojala 2015, 62) ja nuorilta edellytetään halua ja kykyä toimia yhteisössä rakentavalla tavalla. Esimies on tärkeä roolimalli nuorille alaisilleen ja erityisesti työntekijöille, joilla ei vielä ole laajempaa kokemusta työelämässä toimimisesta. Työyhteisö, sen jäsenet ja esimiehen johtamistapa muokkaavat nuoren työntekijän asennetta työtään kohtaan. (Virolainen 2012, 192 - 193).

Työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki (Finlex 2019) määrittelevät työnantajalle velvoitteen huolehtia työntekijästä ja tämän kunnollisesta opastamisesta työsuhteen alussa. Velvoite sisältää työntekijän ohjauksen ja opastamisen työhön ja työympäristöön ja nuoren huolellinen opastaminen takaa ennen kaikkea työsuhteen perustamisen luottamuksen varaan (Aarnikoivu 2013, 69, 71). Nuoren työntekijän potentiaalinn tunnistaminen on avainhaaste tämän johtamisessa. Ammattitaitoinen esimies kykenee hahmottamaan nuoren henkilön tulevaisuutta tehtävässä ja työuran alkuvaiheessa vakiintuvat myös monet käsitykset siitä, mikä työssä on mahdollista ja suotavaa. Myös työyhteisöön sosiaalistuminen ja luottamuksen syntyminen ovat toivottavia nuoren motivoitumisen kannalta (Hakanen 2011, 64).

Ihminen kykenee oppimalla sopeutumaan ympäristöönsä ja tietoisesti muuttamaan toimintaansa ympäristön vaatimuksia vastaavaksi. Nuoren työntekijän opastajana toimii usein lähiesimies, joka ohjaa uutta työntekijää työpaikalla. Oppimisella tarkoitetaan esimerkiksi kokemuksen myötä tapahtuvaa tietojen ja taitojen karttumista ja työelämäs-

sä tapahtuukin aktiivista ja tietoista oppimista, jonka kautta nuoren työelämävalmiudet kehittyvät (Leppänen & Rauhala 2012, 35–36). Työn tekeminen tarkoittaa entistä useammin tietotyötä, jossa työn tulos riippuu työntekijöiden kyvystä tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistellä erilaista osaamista. Hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämien tietojen ja taitojen jatkuvaa oppimista ja asioiden hallintaa (Ojala & Ahonen 2005, 31). Nuorilta ammattilaisilta työelämässä vaadittava osaamistaso kasvaa jatkuvasti juuri tietotyön lisääntymisen myötä ja organisaatioiden onkin välttämätöntä investoida henkilöstönsä kouluttamiseen ja kehittämiseen (Lampikoski 2005, 77). Oikeudenmukaisuus työnantajan ja työntekijöiden välillä vahvistaa luottamusta työyhteisössä. Kun nuori työntekijä kokee tulleen asiallisesti kohdelluksi, täyttäessään omia työhön liittyviä velvollisuuksiaan, hän haluaa jatkaa edelleen työssään ja ponnistella sen eteen. Nämä voimavarat edelleen lisäävät työntekijän halua ja valmiutta toimia vastavuoroisesti työpaikan hyväksi ja luottamus tarkoittaakin sekä tieto- että tunnesisältöistä työn perustaa. Luottamus synnyttää aina tunnesuhteen ja parhaimmillaan luottamus kattaa koko työyhteisön (Hakanen 2011, 57–58).

Luottamus edistää nuoren sitoutumista ja parantaa tämän työelämän laatua (Vesterinen 2011, 110). Luottamusresurssi näkyy ihmisten välisessä toiminnassa, ihmissuhteissa ja toimintaprosesseissa (Savolainen 2011, 118 - 120) ja sitoutuminen edellyttääkin aina luottamusta työyhteisöä kohtaan (Vesterinen 2011, 121). Asioiden jakamista työyhteisöön ja omaa osaamista työssä ei tapahdu ilman luottamusta organisaatiota kohtaan (Puusa ym. 2011, 95). Mikäli luottamus, sitoutumisen kasvualusta, kerran menetetään, sitä on hyvin vaikeaa palauttaa, koska nuorten työntekijöiden luottamus on tasapainoilua omien tavoitteiden sekä työelämän suhdeverkoston välillä ja se ei välttämättä ole ”sokeaa” uskollisuutta työnantajaa kohtaan. Luottamus voikin kohdistua joissakin tapauksissa enemmän työtovereita, työryhmää tai asiakkaita kohtaan (Goleman 2012, 148). Työntekijälle annetaan yhä enemmän vapautta ja keskeiseksi käsitteeksi nouseekin luottamus. Esimerkiksi Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen mukaan luottamus on hyvän työpaikan keskeinen tekijä (Keyriläinen 2017) ja työpaikan ilmapiiriä pidetään poikkeuksetta tärkeänä työnantajan ominaisuutena (T -media 2014; 2013).

4.2.3 Kommunikaation tärkeys

Työyhteisössä kohtaaminen, vuorovaikutus ja ihmisten välinen kommunikaatio on parhaimmillaan innostavaa ja kehittävää toimintaa (Dunderfelt 2016, 9). Kommunikaatioon perustuva johtaminen luo mahdollisuuden työntekijöiden korkeatasoiselle osaamiselle, joka lisää työmotivaatiota ja halua sitoutua työhön. Vuorovaikutustaitojen ja ihmissuhteiden johtamistaitojen oletetaan nousevan entistäkin tärkeämmiksi johtajan ominai-

suuksiksi, myös itsensä ilmaisutaidot ja ihmisten kohtaamistaidot korostuvat menestyvässä esimiestyössä (Kultanen 2016, 165).

Kommunikaatio ja kollektiivinen toiminta on työyhteisön kannalta aina järkevämpää ja toivottavampaa johtamista kuin käskeminen ja kontrollointi. Työntekijä voi toimia tiedon levittäjänä siinä missä johtajakin, koska oleellista on, että informaatio kulkee vapaasti kaikkiin suuntiin (Jabe & Häkkinen 2010, 134). Dialogisen vuoropuhelun ja yhteisten merkitysten syntyminen edellyttää ihmisten välistä luottamusta. Dialogisten esimiestaitojen ohella entistä tärkeämmiksi tulevat nuorten työntekijöiden työyhteisötaidot, joihin luetaan toisten auttaminen ja tukeminen, resurssien ja vapauksien vastuullinen käyttäminen, hyvät yhteistyötaidot ja aktiivisuus yhteisön kehittämiseen laajemminkin. Uudenlaiset työyhteisötaidot eivät niinkään vaadi kykyä toimia uudella tavalla vaan halua ja valmiuksia toimia toisin ja nuoria huomioiden (Alasoini 2012, 113).

Luonteva kommunikointi luo ja vahvistaa työyhteisön resursseja aina uudelleen ja uudelleen. Innostuneet nuoret saadaan etenemään toivottuun suuntaan ja he myös jatkavat toimintaansa vaikka esimies ei olisikaan jatkuvasti fyysisesti läsnä. Kommunikoinnissa on otettava huomioon useita sosiaalisia ja kontekstuaalisia tekijöitä, joilla on merkitystä esimiehen toimintaan työyhteisössä. Tehokkaalla tiedonkululla voidaan jopa edistää sitä, miten esimies ja nuoret johdettavat kokevat toimivansa saman ryhmän osina ja näin muodostavat erityisen tiiviin kokonaisuuden. Tämän mukaan johtajan yksilöominaisuudet eivät merkitsisikään niin paljon, vaan tärkeämpää olisikin kaikkien ryhmäläisten kokemus yhteistyöstä ja halusta toimia kohti ryhmän tavoitteita (Haslam ym. 2011, 14 - 16).

Työntekijöiden motivaation ylläpitäminen onkin taitolaji, jossa esimiehen vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä asemassa, koska vuorovaikutus on kommunikaatioon liittyvää osaamista (Kultanen 2016, 142). Johtajuus on kommunikointia erilaisten henkilöiden ja ajatusten välille. Se toimii hyvin monikulttuurisessa ympäristössä ja eri-ikäisten työntekijäryhmien kesken, muodostaen moninaisuudesta työyhteisön voimavaran. Kommunikoinnilla osallistetaan ja saadaan aikaan sitoutumista, jolloin organisaation nuoret jäsenet kokevat osallisuutta ja luottamusta yhteisön tavoitteisiin (Aaltonen 2011, 181).

Julkusen (2008) mukaan ammattiroolit ja työnkuvaukset eivät enää anna riittävästi ohjeita työstä suoriutumiseksi ja nuoret työntekijät joutuvatkin ottamaan kantaa, tekemään valintoja, osallistumaan omien näkemysten perusteella sekä laittamaan peliin jopa oman minuutensa. Työn tekeminen vaatiikin entistä enemmän esimiesten ja nuorten alaisten välisiä keskusteluja työstä, sen tavoitteista ja rajoituksista. Kommunikointitaidosta on tullut merkittävä tekijä onnistuneen toiminnan edellytyksenä ja kuuntelemisen olisikin tarpeen tapahtua keskittyneesi ja rauhallisesti, jonka lisäksi katsekontakti on aina tärkeä sekä myös puheeseen reagoiminen, esimerkiksi

nyökkäämällä (DuBrin 2005, 24 - 27). Seuraavaksi kerrotaan narratiivi nuoren työntekijän esimiehestä, joka ottaa nuoren työntekijän vastaan työpaikalla tämän ensimmäisenä työpäivänä. Esimies tekee havaintoja uudesta työntekijästä sekä muistelee oman työuransa alkuvaiheita. Tarinassa tulee esille myös esimiestyön monipuolisuus sekä asema keskeisenä henkilöstön toimintaan vaikuttavana roolimallina.

4.3 Tarina nuoren työntekijän esimiehestä

Nuoren työntekijän esimies toimii organisaatiossa monella eri tasolla ja moneen eri suuntaan. Hänellä on työkokemusta muistakin paikoista ja juuri tässä työyhteisössä hän kokee eniten olevansa “omalla maallaan”. Tämä yritys on ennen kaikkea sopivan kokoinen - ei järin suuri mutta ei liian pienikään ja esimies muistaa vielä hyvin, miten hän aloittelijana aikanaan tunsu hukkuvansa silloisen ison organisaation rattaisiin. Kollegoja oli useita ja alaisiakin ihan riittävästi ensikertalaiselle. Oma esimies oli yleensä tavoittamattomissa ja työn jälki hävisi tunnistamattomana jonnekin pitkille toimiston käytävillä ja suuriin tehdassaleihin. Hän muistelee, että:

“Mä olin yleensä aika epävarma ittestäni---mut hän (esimies) kuitenkin luottaa muhun ja uskoo, et mä pärjään” (Haastattelu A, 23v.)

Mutta sitä hän siihen aikaan oli tavoitellutkin – olevansa esimiehenä isossa organisaatiossa, joka oli jo saavutus sinänsä, tai niin hän silloin oletti. Hän koki kuitenkin olevansa hyvä esimies alaisilleen, vaikka aina tuntui olevan kiire ja aika ei riittänyt johdettavien henkilökohtaiseen tapaamiseen niin usein kuin tarvetta oli ollut. Esimies oli kuullut, miten työntekijät olivat olleet turhautuneita kun hän ei aina ehtinyt reagoimaan ajoissa asioihin. Joku oli kokenut jopa olevansa häiriöksi, kun joutui hakeutumaan hänen työhuoneeseensa työpäivän aikana. Hän oli kuullut erään työntekijän puhuvan:

“Mut sit ku hänel (esimiehellä) ei oo sitä aikaa. Et just ku hän (oma esimies) on tuol takahuonees, ni välil mä vaan toivon et siel ei oo ketään muita, et mä voin kertoa mun tärkeitä asioita, enkä oo häiriöksi hänel”. (Haastattelu A, 23v.)

Eikä se tuntunut mukavalta, koska hän haluaisi olla helposti lähettyävissä ja olemassa nimenomaan työntekijöitään varten. Hän oli miettinyt usein miltä tuntuisi jos kaikki alaiset olisivat tuttuja kasvoja ja oman esimiehensä voisi tavata arkipäiväisesti työpaikan käytävällä tai kahvihuoneessa. Hän olikin aina ajatellut, että vuorovaikutus työssä olisi kaiken toiminnan perustana ja nyt hän saa vihdoinkin työskennellä juuri

sellaisessa työpaikassa, josta hän on haaveillut. Tämä kaikki käy hänen mielessään, kun edessä seisoo organisaation uusi, nuori työntekijä, joka on aloittamassa työuraansa omien opintojensa jäljiltä. Esimies toivoo, että voisi omalla asenteellaan ja ammattitaidollaan olla hyvänä tukena tälle alokkaalle ja ennen kaikkea luoda korkeatasoisen vuorovaikutussuhteen tämän nuoren kanssa.

Tässä työyhteisössä ihmiset tietävät ja tuntevat toisensa, onhan esimies aina korostanut kohteliaan ja empaattisen käyttäytymisen merkitystä alaisilleen. Työpäivän aikana tervehditään vastaatulijoita ja kahvihuoneesta kuuluu aina vilkas puheensorina, kun henkilöstöä on siellä pitämässä taukoa tai lounaalla. Esimiehen mielestä ammattitaitoinen nuori sopii hyvin tähän porukkaan vahvistamaan organisaation osaamista ja tuomaan uusia ”tuulia” porukkaan. Ensimmäisen työpäivän aikana nuorta kierrätetään yrityksen tiloissa ja esimies esittelee hänet työkavereille. Esimies on varannut aikaa vain nuorta varten ja haluaa, että nuori kokee olevansa tervetullut työyhteisöön. Esimiehellä on tänään hoidettavana muitakin asioita, mutta nuoren opastaminen on priorisoitu työpäivän tärkeimmäksi tehtäväksi. Yllättäviin ja kiireellisiin asioihin hän kuitenkin reagoi myös tämän päivän aikana ja tuotannon toiminta voi siten jatkua keskeytyksettä. Nuori työntekijä vaikuttaa esimiehen mielestä jo rentoutuneemmalta, kuin aamulla tullessaan, ja kyselee vilkkaasti asioista, paikoista ja työkäytännöistä. Nuoren lähityökaverit ottavat tämän vastaan mutkattomasti, esimiehen seurattessa tyytyväisenä vierestä, miten nuori näyttää solahtavan porukkaan kuin luonnostaan. Esimies kertoo vielä mielessään, että kaikki oleelliset asiat on varmasti muistettu käydä läpi nuoren kanssa, jotta seuraavana päivänä tämä voi jo siirtyä hänelle osoitetun lähikollegan kanssa opettelemaan käytännön tehtäviään. Esimies muistaa kertoa nuorelle, että häneen voi aina olla yhteydessä jos tarve sitä vaatii. Hän korostaa vielä, että kaikesta voi tulla kysymään ja keskustelemaan ja että on tärkeää rauhassa oppia talon tavoille, jotta nuori voisi säilyttää innostuksensa ja motivaationsa työtä kohtaan. Nuori työntekijä kiittää esimiestä hyvin sujuneesta ensimmäisestä työpäivästään ja varmistaa vielä joitakin yksityiskohtia päivän aikana käydystä opastuksesta. Päivän päätteeksi esimies käy läpi sähköpostejaan ja poikkeaa vielä tuotannossa kyselemässä kuulumisia.

Nuoren työntekijän esimies pohtii vielä illalla kotona päivän tapahtumia. Hän kokee olevansa todella motivoitunut omaan työhönsä alaistensa parissa. Johdettavat ovat hänelle tasavertaisia työkavereita, eikä hän koe olevansa heidän yläpuolellaan, vaikka toimiikin heille johtajana. Vuorovaikutus alaisten kanssa on niin itsestään selvää, että esimies miettii miten muuten työtä edes voisi tehdä, koska työssä keskustellaan, pohditaan, ideoidaan ja kommentoidaan jatkuvasti. Esimies toivoo, että hänen näyttämänsä esimerkki välittömästi kanssakäymisestä rohkaisisi kaikkia työyhteisön jäseniä toimimaan samalla tavalla ja johdettavat toimisivat myös häntä itseään kohtaan yhtä mutkattomasti. Kaikilla on kuitenkin sama päämäärä omassa työssään saada

tuotanto toimimaan mahdollisimman tasaisesti ja tehokkaasti. Onneksi omina alaisina toimivat esimiehet ovat avarakatseisia henkilöitä ja suhtautuvat asioihin yrittäjämäisesti. Esimies on kuullut, miten eräs työntekijä on sanonut kollegalleen:

“Mä teen sitä mun työtä mun omien alaisten ja sen systeemin toimivuuden kannalta---Joskus vastaan yölläkin johonkin viestiin.” (Haastattelu D, 29v.)

ja se tuntui todella hyvältä. Esimies koki onnistuneensa alaistensa motivoimisessa ja kannustamisessa ja mietti vielä, että kommentti vaikutti sitoutuneen työntekijän ajatukselta.

Esimiehen tuttava toimii muualla samassa asemassa omassa työssään, joka tapahtuu asiakaspalvelualalla. Keskustelua on usein käyty siitä miten erilaista työ on palvelualalla verrattuna teollisempaan työyhteisöön. Asiakastyössä ihmisten keskellä työ on pelkkää vuorovaikutusta jokaiseen suuntaan: asiakkaisiin päin, työntekijöiden kanssa, omien kollegojen suuntaan ja vielä lopulta yrityksen ylimpään johtoon asti. Vieläpä sidosryhmienkin edustajat ovat vuorovaikutuksen piirissä, samoin kilpailevat toimijat samalla paikkakunnalla. Pelkkää yhteistyötä aamusta iltaan! Samanaikaisesti palkitsevaa ja voimia vaativaa:

“Ku mä oon ite tekemisissä kaikkien kanssa ihan tone alimmalle tasolle asti, ni sitä vuorovaikutusta vaan on koko ajan.” (Haastattelu D, 29v.)

Ja tärkein vuorovaikutussuhde on tietenkin omien lähimpien alaisten kanssa, koska esimiehen työ ei ole mahdollista ilman johdettavia työntekijöitä, jotka toteuttavat asioita käytännössä. Esimies on joskus aikanaan lukenut kirjallisuutta LMX -johtamisesta, joka on jäänyt hyvin mieleen ja jonka pohjalta hän on pyrkinyt aina miettimään omaa käyttäytymistä omassa roolissaan. Hän toteaaakin itsekseen, että:

“Mä oon tosi tyytyväinen mun alapuolella oleviin henkilöihin ja yhteistyö sujuu hyvin---omistaudutaan tosi paljon tähän.” (Haastattelu D, 29v.)

Nuori työntekijä tahollaan pohtii myös ensimmäistä työpäiväänsä ja esimiehensä kanssa käymiä keskusteluja. Nuori tuntee olonsa motivoituneeksi mukavan päivän jäljiltä ja ajattelee onnistuneensa kommunikoinnissa esimiehensä kanssa. Hänen olonsa on paljon itsevarmempi kuin vielä aamulla oli ollut ja seuraava työpäivä ei enää tunnu liian jännittävältä. Hän on lähinnä innostunut, miettiessään seuraavan päivän tehtäviä ja tapaamisia uusien työkavereiden kanssa. Esimies on lähettänyt nuorelle sähköpostiin tärkeimmät työpaikan yhteystiedot ja ne tallentuvat kännykkään, jotta ovat siellä sitten valmiina tarvittaessa. Nuori on niin innostunut päivän tapahtumista, että ei ole lainkaan

ajatellut, että toimeentulokin on nyt taattu tästä eteenpäin. Palkka on tietysti tärkeä asia työnteossa, mutta juuri nyt tuntuu tärkeämmältä päästä toteuttamaan itseään työssä ja omien työtehtävien parissa. Hän miettii, että alkuaika on varmaan aika kiireistä kaikkien uusien juttujen opettelemisessa, mutta nuori on luottavainen ja uskoo että kiire tasaantuu oppimisen ja ajan myötä. Lähityöyhteisöstä jäi näin ensimmäisen päivän jäljiltä tosi rento ja välitön vaikutelma ja esimieskin vaikutti todella mukavalta ja helposti lähestyttävältä henkilöltä. Nuori miettii myös oman käyttäytymisensä merkitystä vuorovaikutukseen. Hän ymmärtää, että on itsestäänselvää käyttäytyä asiallisesti ja muut huomioiden ja että asiallisella käyttäytymisellä asiat sujuvat paremmin kuin rähjäämällä. Oman huonon päivän ei tarvitse pilata kaikkien muiden päivää ja itsekin voi yrittää parantaa tunnelmaa työpaikalla ja piristää apeaa työkaveria tai esimiestä. Nuori muistelee kuulleen joskus alaistaidoista, joita hän ajattelee arkielämän sivistyneenä käytöksenä työpaikalla ja erityisesti esimiestä kohtaan suuntautuvana asiallisena käyttäytymisenä, mutta myös esimiehen työtä tukevana omana osuutena työpäivän puitteissa.

Jonkin ajan kuluttua esimies kerää alaisensa palaveriin ja ilmoittaa, että toimintaan on tulossa merkittäviä muutoksia, koska yrityksessä ollaan automatisoimassa tiettyjä toimintoja. Hän kertoo asiasta kaiken oleellisen, joka on siihen mennessä tiedossa ja korostaa, että täsmennyksiä tulee heti kun niistä tiedetään tarkemmin. Esimiehen tiedonannon jälkeen alkaa vilkas keskustelu asiasta, jonka ensimmäinen kysymys kuuluu: “Mitä tapahtuu työpaikoille?” Nuori työntekijä haluaa tietää onko hänellä tulevaisuutta tässä organisaatiossa, johon hän vasta vähän aikaa sitten on tullut ja päässyt käsiksi tehtäviinsä. Esimies vakuuttaa, että kaikki työpaikat säilyvät ja että teknisillä sovelluksilla helpotetaan ensisijaisesti työn fyysistä kuormitusta. Työntekijät innostuvat uusista mahdollisuuksista ja asiasta jatketaan keskustelua puolin ja toisin. Esimies on tyytyväinen palaverin luonteeseen ja työntekijöiden suhtautumiseen uutta tilannetta ja asiaa kohtaan. Hänellä itselläänkin oli ensin aluksi ollut epäilyjä työtehtävien säilymisestä, mutta onneksi yrityksen kasvu on sen verran nopeaa, että henkilöstön vähentämistä ei edes harkittu. Esimies halusi esiintyä palaverissa rauhallisesti ja asiantuntevasti, joten hän selvitti asioita huolellisesti ennakkoon, jotta pystyisi välittämään luotettavuutta palaverin aikana. Nuori työntekijä on vaikuttanut esimiehensä esiintymisestä ja tuntee ennen kaikkea luottamusta koko työyhteisöä kohtaan. Hän jää motivoituneena miettimään minkälaisia uusia mahdollisuuksia muutokset tuovat hänen tehtäviinsä:

“Mä tykkään tulla tänne töihin---tää on ollu ihan mun juttu ja oon päässy tekemään kaikkia kivoja juttuja” (Haastattelu B, 22v.)

Tulevan muutoksen takia nuoren esimies joutuu olemaan poissa työpaikalta tavallista enemmän ja hän mietii, miten nuoren asiat hoituvat hänen poissaollessaan. Nuori työntekijä on kuitenkin jo niin tuttu työkavereidensa kanssa, että hän osaa kysyä tarvittaessa apua aina oikealta henkilöltä ja myös nuoren lähimmät kollegat huolehtivat hänestä esimiehen poissaollessa. Nuori miettiikin itsekseen, että kokeneemmat kollegat ovat korvaamaton apu monessa tilanteessa ja esimiehen poissaolo ei suuremmin haittaakaan työyhteisön toimintaa, onhan esimies kuitenkin tavoitettavissa aina puhelimella. Nuoren esimies puolestaan toivoisi omalta esimieheltään tiiviimpää vuorovaikutusta tässä tilanteessa, koska hektinen toiminta vaatisi ajoittain nopeita vastauksia kysymyksiin ja ongelmiin. Toimitusjohtajan tavoittaminen tuntuukin ajoittain ylivoimaisen vaikealta ja se turhauttaa nuoren työntekijän esimiestä.

Nuoren esimies toivoo voivansa itse osoittaa tukea ja välittämistä omille alaisilleen, jotta nämä rohkenisivat lähestyä häntä kaikissa mahdollisissa asioissa. Erityisesti nyt, kun toimintaan on tulossa muutoksia, esimies kaipaa uusia ideoita ja näkemyksiä töiden järjestelemiseen ja suunnittelemiseen, työntekijät ovat kuitenkin parhaita asiantuntijoita omassa työssään. Nuori työntekijä on myös huomannut, miten työyhteisössä kaikkien mielipiteillä on väliä ja hän ymmärtää, että kaikkien työpanosta tarvitaan tehtävien läpiviemiseksi. Nuori arvostaakin kaikkia työyhteisön tehtäviä ja niiden tekijöitä, kuten hän on havainnut oman esimiehensäkin tekevän. Organisaatiossa joudutaan käyttämään nyt myös ulkomaista työvoimaa, jotta kaikki tehtävät saadaan täytettyä ja tuotanto toimimaan. Yhteistä kieltä ei aina ole, mutta hyvällä asenteella selvittää kuitenkin pitkälle. Nuori työntekijä kertoo esimiehelleen vapaamuotoisen keskustelun yhteydessä, miten:

“Tää on sinänsä haastavaa, ku mulla noi alaiset on pääasias ulkomaalaisii, eikä oo yhteistä kieltä.---Sit tarvitaan ain joku tulkki siihen väliin. Ja sit se on vähän sellasta, et ku sanoo jotain täl tulkille ja hän kääntää sen sit työntekijälle, ni loppujen lopuks mä en oo varma meniks se viesti oikein perille.” (Haastattelu E, 33v.)

Ja nuoren esimies ajatteleekin, että vuorovaikutteinen ja yksilöllinen johtajuus ennakoisi tämän halukkuutta pysyä työssään, koska sitoutunut työntekijä on tätä organisaatiota ajatellen merkittävä asia. Nuori työntekijä hoitaakin tehtävänsä hyvin ja tehokkaasti ja hän tuo työyhteisöön positiivista energiaa omalla asenteellaan ja olemuksellaan. Nuori myös arvostaa kokeneempien työkavereidensa osaamista ja tietoa, eikä hänellä ole rajoitteita suhtautua työyhteisön muihin jäseniin tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti. Nuori arvostaa esimiestään poikkeuksetta hyvin paljon ja ajoittain oma kommentointi tuntuukin lähes ihailulta esimiestä kohtaan. Hän kertoi innostuneena ystävälleen hiljattain, miten:

“Hän (esimies) on vaan niin taitava ja osaa kaikkee.---Hän sai just sen esimiespalkinnon ja ihan kyl aiheesta, koska meil on niin hyvä esimies.”

(Haastattelu A, 23v.)

Nuoren innostumisen taustalla on paljon motivaatiota, joka onkin vahvistunut vähän huomaamatta, kun itsetunto on kasvanut. Nyt hän ymmärtää paremmin ystäviään, jotka tekevät töitä opintojensa ohella ja ovat silti poikkeuksellisen motivoituneita tekemään samalla oman alansa töitä. Oppiminen motivoi ja osaaminen kehittyy siinä samalla. Joillekin on jo ehdotettu vakinaista työpaikkaa, kun opinnot ensin tulevat valmiiksi. Nuoren työntekijän esimies haluaa toimia ammattimaisesti omassa roolissaan ja hän etsii aktiivisesti uusia näkökulmia omaan työhönsä. Viimeisimpänä hän on tutustunut mentoroivaan esimiestyöhön, jonka soveltaminen tuntuisi mielenkiintoiselta omassa työyhteisössä. Hän tekee taustatutkimusta omien alaistensa keskuudessa asiasta ja kyselee heidän mielipiteitään. Esimies yllättyy miten eräskin työntekijä vastasi hänelle, että:

“No se on vähän semmost... Miten sen nyt sanois sitte? Ku se sana ittessään niinku kertoo sen mitä sil tarkotetaan.” (Haastattelu F, 23v.)

Esimies toteakin, että alaiset eivät oikein tunnu tietävän tällaisesta asiasta mitään ja pelkästään mentorointikin tuntuu vieraalta termiltä työntekijöille. Nuori työntekijäkin muistelee kuullensa mentoroinnista vain ohimennen opintojen yhteydessä, eikä myöskään osaa sanoa asiasta sen enempää. Esimies päättää lopulta unohtaa koko asian ja jatkaa omalla hyväksi havaitsemallaan tavalla toimia johdettaviensa kanssa. Hänen sitoutumista tukeva esimiestyönsä onkin ehkä ihan riittävää ja paremmin käytännössä ymmärrettävää toimintaa.

5 SITOUTUMINEN JA PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN SYNTYMINEN

5.1 Sitoutumista tukevat toimet ja tekijät

5.1.1 Voimavarat ja vaatimukset tasapainossa

Sitoutuminen on avointa, luottamuksellista ja rehellistä yhteisten sääntöjen noudattamista sekä toisten tukemista ja se sisältää suuntautumista kohti yhteistä päämäärää (Jäppinen 2012, 205). Teoriakirjallisuudessa sitoutumisesta käytetään useita eri sanoja, mm. *involvement*, *commitment*, *loyalty* ja *engagement*, joilla kaikilla on oma vivahteensa. Sitoutumista on tarkasteltu paljon työn tutkimuksessa ja sen on havaittu olevan yhteydessä esimerkiksi työstä poissaoloihin, työpaikan vaihtamiseen ja työtyytyväisyyteen (Jokivuori 2002, 10). Eri aloilla on havaittu joitakin yhteisiä sitoutumista edistäviä tekijöitä. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, työntekijän voimavarojen tukeminen, kehittymismahdollisuudet työssä sekä oman esimiehen tuki edistävät tutkitusti työhön sitoutumista (Riikonen 2003, 36). Työntekijät, joilla on mahdollisuus sovittaa yhteen työn ja oman elämäntilanteensa vaatimuksia joustavasti ovat muita valmiimpia joustamaan vastavuoroisesti myös työpaikan tarpeiden hyväksi. He ovat myös motivoituneempia työssään ja jaksavat paremmin, jolloin työn sosiaaliset ja vuorovaikutuksessa ilmenevät voimavarat auttavat rakentamaan ja vahvistamaan myös koko työyhteisöä (Hakanen 2011, 56). Erityisosaamista vaativissa töissä työntekijät osaavat tehdä varsinaisen työn paremmin kuin heidän esimiehensä ja johtamisen funktiona onkin tällöin keskittyä luomaan optimaalisia työolosuhteita, joissa työntekijät voivat suoriutua mahdollisimman hyvin (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 90–91).

Kun vaatimukset ja voimavarat työyhteisössä ovat tasapainossa keskenään, työntekijät pystyvät antamaan parhaan panoksensa organisaation hyväksi. Toiminnan kehittymisen kannalta tarkasteltuna optimaalisessa tilanteessa pyrkimykset ylittävät voimavarat siinä määrin, että saavutetaan toiminnan kehittymisen kannalta positiivinen tilanne. Tällöin työntekijät ovat valmiita sitoutumaan suorituksen parantamiseen ja heillä on mahdollisuus kehittyä riittävän päteviksi toteuttaakseen tarpeellisia parannuksia. Omassa roolissaan esimies tarkkailee, edistää ja tukee voimavarojen ja vaatimusten oikeaa tasapainoa (Ulrich 2007, 166). Sitoutuminen voidaan nähdä yksilön asennoitumisena tai suhtautumistapana asioihin (Hietamäki 2013, 36 - 37). Sitoutuminen on hyvin ajankohtainen aihe työmarkkinoilla, koska globaalin työpaikkakilpailun aikana organisaatioiden on pidettävä erityistä huolta tärkeimmästä pääomastaan eli osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä (Saari & Pyöriä 2012, 41 - 42).

5.1.2 *Esimies nuoren työntekijän kannustajana*

Hyvä esimies ymmärtää vastuun omasta henkilöstöstään, eikä hän pelkää alaistensa vahvuutta vaan rohkaisee heitä ja on ylpeä johtamastaan työyhteisöstä. Hän myös ymmärtää, että kyvykkäät työntekijät ovat kunnianhimoisia työyhteisön jäseniä. Esimies tarvitsee aina luottamuksen alaisiltaan ja siksi hänen tekojensa ja sanojensa on tarpeen olla yhteneväisiä (Drucker 2002, 214). Eisner (2005) on havainnut omassa tutkimuksessaan, että Y -sukupolveen kuuluvien työntekijöiden viihtyvyys työssä ja esimiestyö ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Lisäksi nämä nuoret odottavat myös esimiehen huomioivan heidän onnistumisensa työssä ja että tämä pyrkisi luomaan henkilökohtaisen kontaktin jokaisen työntekijän kanssa (Chi, Gursoy & Maier 2008, 453). Hyvä esimies tukee työntekijöitään ja ohjaa heitä oikeaan suuntaan, ruokkii ja kannustaa (Lehti & Pynnönen 2011, 34). Esimiestyössä käytetään valtaa työyhteisön hyväksi, joten esimiestehtävissä toimivalla tulee olla halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstön osaamista ja mielipiteitä, mutta myös tarvittaessa tehdä selkeitä päätöksiä. (Järvinen 2009, 13).

Tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää kulttuuria ja toimenpiteitä työpaikalla kehittää aina esimies. Palautteen antaminen nuorelle työntekijälle on tärkeää tämän ammatillisen kehittymisen kannalta ja esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä esimiehellä ja työntekijällä onkin mahdollisuus vuorovaikutteisesti keskustella ja vaihtaa hyödyllisiä mielipiteitä ja lisätä keskinäistä luottamusta puolin ja toisin (Aarnikoivu 2013, 121–122). Nuori ei itse vielä ole tarpeeksi kokenut hahmottamaan asioiden yhteyksiä ja merkityksiä ja tukea tarvitaan erityisesti työn hankalissa ja epäselvissä tilanteissa. Nuoren henkilön pitkäjänteisyys ei ehkä myöskään ole täysin kehittynyt, joten erityisesti tavoitteellisuuden tukemista tarvitaan (Kiviranta 2010, 146–147). Esimiehen tehtävä on kannustaa työntekijöitä tavoittelemaan parasta suoritusta, jonka työntekijä voi motivoituneena saavuttaa. Hyvän johtajuuden mittari ei ole esimies itse vaan koko työyhteisön vire, mielentila sekä innostuneet alaiset (De Pree 1990, 25). Esimiehen ei milloinkaan kuuluisi antaa katteettomia lupauksia tai luoda epärealistisia odotuksia alaisilleen. Kun esimiehen ihmiskäsitys perustuu siihen, että nuori haluaa sitoutua työhönsä ja on valmis ponnistelemaan saavutusten aikaansaamiseksi, saavutetaan aito ja molemminpuolinen kunnioittava työskentelykulttuuri, jossa kaikki tekevät mielellään töitä. Työntekijöitä kunnioittava ilmapiiri vahvistaa itse itseään ja ennakoi nuorten alaisten sitoutumishalukkuutta. (Valvisto 2005, 95). Sitoutuneen henkilön ymmärrys yhteisistä tavoitteista ja työn merkityksestä on korkeampi ja sitä kautta kasvaa myös työtehokkuus (Kinnunen & Saarikoski 2005, 99–102). Sitoutumisen taustalla toimivat aina työhön liittyvät perusasiat: mielekkäät työtehtävät, tiivis yhteistyö, kehittymismahdollisuudet, hyvä johtaminen ja toimiva työyhteisö (Saari & Pyöriä 2012, 41; Lankinen ym. 2004, 52).

Hyvä johtajuus lisää organisaation työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia (Kuoppala ym. 2008, 912). Aito ja hyvä johtaminen kasvattaa työntekijän luottamusta sekä

suorituskykyä ja sillä vahvistetaan myös työyhteisön yhteistä uskoa omiin mahdollisuuksiin ylittää hankaliakin esteitä ja saavuttaa korkeita tavoitteita (Manka 2011, 114). Nuorelle työntekijälle syntyy väistämättä mielekkyyden kokemuksia, kun hän työskentelee sisältörikkaassa työssä. Jos johtaminen pelkistyy ainoastaan päämäärähakuiseksi toiminnaksi, työskentely muodostuu nopeasti pakonomaiseksi ja merkityksettömäksi uurastamiseksi. Sen sijaan nuori, joka työskentelee saavuttaakseen omia unelmiaan, on innokas ja sitoutunut työyhteisön jäsen (Juuti 2017, 47). Sitoutuminen linkittyy pitkälti samoihin tekijöihin kuin työyhteisön tuottavuus ja hyvinvointi. Sitoutuminen tukee nuoren työntekijän työn ja osaamisen kehittämistä, sillä sitoutuessaan nuori haluaa panostaa ennen kaikkea itseensä ja työhönsä. Sitoutumisen tarve ja lähteet muuttuvat elämäntilanteiden muuttuessa, jolloin tilanteen huomioiminen on sitoutumisenkin kannalta tärkeää (Kiviranta 2010, 33).

5.1.3 Sitoutumista tukeva esimiestyö

Manka (2007) on todennut, että työtä ei voi tehdä ilman johdon tukea, mutta ei myöskään ilman työntekijöiden sitoutumista työhön ja Hamelin (2007) mukaan ihmisten organisaatiolle tuottama arvo syntyy pääosin mm. innostuneesta sitoutumisesta työhön ja sitoutumiseen liittykin työntekijän vahva usko omiin tavoitteisiin ja arvoihin. Sitoutunut työntekijä on valmis ponnistelemaan huomattavasti enemmän työnsä hyväksi ja haluaa vahvasti säilyttää jäsenyytensä työyhteisössä. Työsuhdetta lujittaa myös usko siihen, että se on jatkossakin hänelle hyödyllinen ja kannattava. (Lampikoski 2005, 46). Sitoutumisen on ajateltu jopa toimivan mekanismina, joka vähentäisi esimiehen virallisen kontrollin ja ylipäätään johtamisen tarvetta, jolloin kontrollin aiheuttama vastarinta saataisiin minimoitua (Kuokkanen 2014, 107; Ezzamel & Willmott 1998, 360). Jaben ja Häkkisen (2010) mukaan työntekijät saadaan lähtemään mukaan suunnitelmiin, jos he kokevat saavansa riittävästi vastinetta omalle panostukselleen.

Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että nuoret työntekijät kykenevät suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman hyvin. Nuorelle asetetaan tehtävän mukaisia tavoitteita, joita hän pyrkii toteuttamaan (Paasivaara 2009, 52–53). Nuoret työntekijät odottavat esimiehiltään myös hyvää kohtaamis- ja kuuntelutaitoa (Sinokki 2016, 22). Sitoutumista tukevan esimiestyön tavoitteena on pyrkiä kohti asetettuja tavoitteita työyhteisön erilaisten ihmisten avulla. Ammattitaitoinen esimies kunnioittaa taustaltaan erilaisia ihmisiä, tulee toimeen heidän kanssaan ja osaa huomioida erityisesti nuorten työntekijöiden tarpeet (Kultanen 2016). Työyhteisössä vallitsee joka tapauksessa aina erilaisia maailmankatsomuksia, koska ihmiset ovat erilaisia. Moninaisuus on kuitenkin ensisijaisesti rikkautta, joka toimii työyhteisön voimavarana. Kaikki työntekijät ovat oikeutettuja sopi-

vaan työympäristöön ilman ennakkoluuloja suvaitsemattomuutta ja havaittuihin epäkoh-
tiin on tarpeen puuttua välittömästi (Goleman 2012, 183).

Nuorten maailmassa seurataan idoleita ja myös johtamiseen kaivataan karismaa. Esimiehen odotetaan toimivan siten, että työntekijät kokevat itse tekevänsä päätökset ja muutokset ja positiivinen karismaatikko käyttääkin sydäntään ja älyään työssä. Itsensä sijaan hän on valmis kohottamaan muita ja näin korostamaan työyhteisön panosta. Mer-
kittävimpinä karisman osatekijöinä pidetään ystävällisyyttä, avoimuutta ja huumoria. Suomalaisia perinteisiä arvoja edustavat puolestaan rehellisyys ja luotettavuus (Jabe & Häkkinen 2010, 266–267). Esimiehen tehtävänä on toisaalta ohjata nuorta työntekijää ja toisaalta taas kuunnella tätä ennakkoluulottomasti. Nuoren työntekijän ajatuksille tarvi-
taan vastakaikua työyhteisössä, jotta hänen motivaatiotasonsa pysyisi korkeana ja esi-
miehen onkin tarpeen ymmärtää erilaisia nuoren elämäntilanteita ja arvomaailmaa (Val-
visto 2005, 96–97). Vastuun osittainen delegoiminen innostuneelle nuorelle työntekijäl-
le lisää henkilön itsenäistä suoriutumista. Työjärjestelyjen joustavuuden lisääminen ja
uusiin työtapoihin kannustaminen vahvistavat sitoutumishalukkuutta. Avoin kommuni-
kointi sekä asioista tiedottaminen lisäävät yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä (Riikonen
2003, 36).

Flinkman (2014) tuo tutkimuksessaan esille keinoja, joiden avulla esimies pystyy tu-
kemaan nuorta työntekijää. Tutkimus on toteutettu alle 30 -vuotiaiden sairaanhoitajien
keskuudessa, mutta havaittuja keinoja voidaan soveltaa yleisemminkin nuoriin työnteki-
jöihin eri työyhteisöissä. Nuoren uran alkuvaiheeseen liittyvät vaatimukset aiheuttavat
stressiä ja epävarmuutta ja esimiehen tuella onkin tällöin tärkeä rooli. Tutkimuksen tu-
loksista ilmeni myös, että nuoret arvostavat palautteen saamista ja kehityskeskusteluja
oman ammattitaidon kehittämiseksi. Työhön toivottiin myös erilaisia uraväyliä ja ete-
nemispolkuja. (Flinkman 2014, 92–93). Johtamista tutkittaessa on puolestaan havaittu,
että alaisen persoonallisuus on keskeinen tekijä siinä, minkälaisia odotuksia hän
kohdistaa omaan lähiesimieheensä. Esimiehen on aina syytä ymmärtää ja huomioida
persoonallisuuden merkitys alaistensa tunnekokemusten taustalla, jolloin esimies
kykenisi paremmin sopeuttamaan johtamistyyliään eri työntekijöiden kesken ja se
puolestaan ennakoisi jälleen sitoutumishalukkuutta. Esimieheltä odotetaan erityisesti
vapautta ja itsenäisyyttä työn toteuttamiseen sekä mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen
työtehtävissä. Myös selkeät tavoitteet ja pelisäännöt, palaute, kannustus ja
oikeudenmukaisuus ovat merkittäviä tekijöitä sitoutumisen taustalla. (Hautala 2007, 32
- 36).

Johtaminen on tilanneherkkää reagoimista työyhteisön erilaisiin tapahtumiin. Orga-
nisaation inhimillisten voimavarojen tukeminen on aina etusijalla, myös hankalissa joh-
tamistilanteissa. Esimiehillä on, henkilöistä riippuen, erilaisia kompetensseja hoitaa
työtään. Henkilöstöstään aidosti välittävä ja sitä kannustava esimies motivoi työntekijöi-
tä. Tavoitteiden ja haasteiden asettaminen yhteisen suunnittelun pohjalta motivoi ja si-

touttaa työntekijää. Hyvä esimies tarkkailee aktiivisesti henkilöstönsä mielipideilmapiiriä ja tarvittaessa aktivoi vuorovaikutusta, jotta työntekijät voivat kehittyä tasapainoisesti. (Pietiläinen & Kesti 2012, 161 - 162).

5.2 Nuoren työntekijän odotukset työtään kohtaan

5.2.1 Merkityksellinen elämä ja arki

Työstä on tullut keskeinen asia ihmisten elämässä. Hyvä työpaikka on ihmisten eniten tavoittelema asia, mutta samaan aikaan työn tulevaisuus on kokenut radikaalin muutoksen yleisen taloudellisen tilanteen, kiristyvän kilpailun, teknologiamuutosten ja pahenevien resurssi- ja ympäristöongelmien vuoksi. Työmarkkinoiden nousevana trendinä voidaan havaita ihmisten pyrkimykset ammattia ja työpaikkaa valittaessa varmistamaan, että heidän toimintansa on *kestävän kehityksen* vaatimusten mukaisia (Kasvio 2014, 26 - 27).

Teknologian kehittyminen on muuttanut merkittäväällä tavalla työn tekemisen tapoja ja kehitys jatkuu edelleen kiihtyvällä vauhdilla (Sinokki 2016, 24). Monimutkainen nykymaailma on esimiehen arkea ja huomisen maailmassa selvää on vain muutos (Jabe & Häkkinen 2010, 12). Työnantajan on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota henkilöstönsä odotuksiin, koska on todennäköistä että toiminnan *vastuullisuus* turvaa paremmin työvoiman saannin myös tulevaisuudessa. Nuoret työntekijät etsivät entistä useammin organisaatioita, joiden arvot tai toiminta sopivat yhteen heidän oman arvomaailmansa kanssa. Nuorten työntekijöiden käsityksiä työelämästä muokkaavat omat ja ystävien kokemukset sekä opiskelijayhteisöissä toimivat ”puskaradiot” (Manka 2007, 33). Mahdollisuutta tehdä merkityksellistä työtä arvostetaan korkealle nuorten keskuudessa (T -media 2014).

Tulevaisuudessa pärjäävät vain sellaiset organisaatiot, jotka kykenevät luomaan työyhteisön, jossa keskeisenä toimintaperiaatteena on *luovuuden* vaaliminen. Työpaikkojen osaajat ja taitajat tarvitsevat ennen kaikkea kannustusta toteuttaakseen itseään omassa työssään. Työntekijät voisivatkin tarkastella asiaa itsekkäämmästä näkökulmasta ja sitoutua ennen kaikkea oman osaamisensa kehittämiseen (Manka 2007, 32). Työtä tehdään yhä useammin erilaisissa verkostoissa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, joka johtaa siihen, että työntekijä saa itse valita itselleen ja työlleen sopivan tavan ja paikan tehdä töitä. Tavoitteena on erityisesti työn tehokkuuden ja mielekkyyden kasvattaminen ja entistä useammat nuoret työntekijät edellyttävätkin työnantajaltaan mahdollisuutta suunnitella työtään yksilöllisesti. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys lisää yhä parempia ja monipuolisempia mahdollisuuksia

yhteydenpitoon ja tyypillisin yksilöllistämisen kohde onkin työaika (Keyriläinen 2017; Alasoini 2012, 114). Työssä on pidettävä yllä yhteyksiä, kuulosteltava ympäristöä ja oltava läsnä, koska kukaan ei tee työtä toisen puolesta. Siksi voidaankin sanoa, että työn kiivain toiminta tapahtuu varsinaisen työn ulkopuolella (Vähämäki 2003, 24). Dynaaminen liike-elämä ei enää edellytäkään perinpohjaisia taitoja ja osaamista, vaan pikemminkin nopeaa oppimista ja uuteen sopeutumista (Sennett 2007, 11–12).

Työolobarometrin mukaan palkan merkitys on tuskin katoamassa työntekijälle tärkeiden kriteereiden joukosta, vaikka tässä ajassa tuntuisi olevan tyypillistä korostaa työhön liittyviä ylevämpiä kannustimia. Jääkin seurattavaksi, ovatko esimerkiksi työntekijän sisäisiin arvoihin linkittyvät kannustimet, kuten erilaisten kouluttautumismahdollisuuksien arvostaminen, todella nousussa. ”Hyvinvointivaltioissa” asuvat ihmiset lisäävät jatkuvasti vaatimuksiaan eri elämänalueilla ja meillä Suomessa työlle asetettuja vaatimuksia tuskin vähentää mahdollisuus työttömyystuen hyödyntämiseen, josta on seurannut uudenlainen ongelma: tietyt työpaikat eivät enää kelpaa kansalaisille, jolloin rajatuille aloille syntyy työntekijäpula. Moni työntekijä on myös sitä mieltä, että työt eivät jakaannu tasapuolisesti työpaikoilla. Työ myös koetaan henkisesti raskaaksi (Työolobarometri 2017).

Merkityksellinen elämä on noussut yhä vahvemmin mukaan yhteiskunnalliseen keskusteluun ja merkityksen kokemisella on myös useita mitattavissa olevia tekijöitä työssä suoriutumisen ja työn ulkopuolisen elämän kannalta. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan palkasta riippumatonta työn ominaisuutta, jota tulevaisuuden työelämältä vaaditaan entistä enemmän ja sen rooli on kasvamassa yhä vahvemmaksi työelämän menestystekijäksi (Juntunen ym. 2017, 104 - 105), koska työn arvon kokeminen vahvistaa lähes poikkeuksetta työntekijän sitoutumishalukkuutta (Heger 2007, 121). Liike-elämässä tapahtuu jatkuvasti suuria muutoksia, jotka muovaavat työntekijöiden vaatimuksia työelämää kohtaan ja työltä toivotaan entistä syvempiä merkityksiä sekä tukea omalle persoonallisuudelle (Albert ym. 2000, 17).

Työelämän muutokset ovat usein monikerroksisia ja niitä tapahtuu samanaikaisesti työpaikoilla, työyhteisöissä, organisaatioissa ja eri toimijoiden verkostoissa (Sinokki 2016, 21). Samanaikaisesti työelämään kohdistuvat merkitykset muuttuvat ja nuorten arvostamat asiat ovat jatkuvassa liikkeessä. Nuoret työntekijät arvostavat kehitysmahdollisuuksia, vakautta, palkkaa ja mahdollisuutta oppia uutta. Työnantajan toiminnan läpinäkyvyys ja työjoustot ovat myös merkityksellisiä ja arvostettuja toiminnan piirteitä (Gomes & Neves 2011, 689). Yritysten yhteiskuntavastuullisuus ja kestävä toiminta ovat työelämän nousevia trendejä ja ne lisäävät vaatimuksia ja painetta myös työnantajia kohtaan (Jones ym. 2014, 399).

5.2.2 Työn pelisäännöt

Paras mahdollinen työpanos saadaan irti ihmisistä silloin, kun heitä ei pyritäkään johtamaan liikaa. Aloitekyky ja luovuus ovat lahjoja ja niinpä komentaminen ja määrääminen eivät auta tässä asiassa. Lahjat tulevat esiin vain silloin, kun asioista saavutetaan yhteinen ymmärrys ja työskenteleminen tapahtuu vapaaehtoisuuden pohjalta (Hamel 2007, 82 - 85). Työn tekemisen muodot vaativat ennen kaikkea itsenäisyyttä ja se ei ole enää fyysisesti sidottua tiettyyn paikkaan ja niinpä nuoret odottavat työssään enemmän joustavuutta, vapautta, arvostusta, henkilökohtaista palautetta sekä jatkuvasti uusia haasteita sitoutuakseen työhön. Sitoutumista ei tapahdu jos työ ei tunnu hyvältä, jos työyhteisön ihmissuhteet ovat hataria, jos nuori työntekijä ei koe arvostusta tai saa käyttöönsä ajanmukaisimpia työvälineitä. Luottamuksen ja johtajuuden rooli korostuu edellä kuvatuissa asioissa (Vesterinen 2011, 121). Esimieheltä odotetaan reilua työn organisointia, esimerkillisyyttä ja luotettavuutta. Johtaminen on oikeudenmukaista ja päätöksentekoon osallistetaan myös alaiset. Päätöksenteon johdonmukaisuus ja eettisyys ovat jatkuvasti nousevia vaatimuksia sekä alaisen psykologinen ja emotionaalinen tukeminen. Työntekijöistä pidetään aidosti huolta ja esimerkiksi fyysistä ja psyykkistä työkuormitusta seurataan aktiivisesti ja reagoidaan siihen tarpeen tullen. Valtuuttaminen, innostaminen ja kannustaminen inspiroivat alaisen luovaa ajattelua ja älyllistä kehittymistä (Manka 2011, 112).

Nuori työntekijä arvostaa esimiehen oikeuden- ja johdonmukaisuutta, ohjausta ja tukea. Esimiehen odotetaan luovan visioita ja pelisääntöjä sekä antavan vapautta ja vastuuta alaisilleen. Esimiehen odotetaan olevan myös ohjaava, tukeva, avoin, luotettava, kuunteleva, keskusteleva ja tasapuolinen toimissaan. Työntekijät arvostavat väljiä raameja suoritustavan suhteen sekä vapautta, itsenäisyyttä ja pyrkivät mieluummin itseohjautuvuuteen työssään. Palautteen antamisen lisäksi koetaan tärkeäksi sekä innostaminen, motivointi että ”sparraus” (Brandt 2011, 37–38). Tänä päivänä pelkästään asemaan ja titteleihin perustuva valta ei enää toimi. Esimiehen on päivittäin lunastettava paikkansa omalla oikeudenmukaisella toiminnallaan ja asenteellaan (Lehti & Pynnönen 2011, 47).

Nuorilla työntekijöillä on runsaasti erilaisia odotuksia työtä ja työpaikkaa kohtaan. Näistä odotuksista tärkeimmät liittyvät henkilöstöjohtamiseen ja eri henkilöstötoimintoihin. Käsitukset työsitoutumisen ydintekijöistä näyttäisivät olevan eri-ikäisten kesken melko samanlaisia ja eroja muodostuukin lähinnä asioiden erilaisista painotuksista. Nuoret ikäryhmät nostavat esiin johtamisen keinoilla toteutettavan kannustavan ja ammatillisen kasvun tukemisen, jonka lisäksi painotetaan lähijohtamisen sitoutumista edistävää merkitystä. Lähijohtaminen mahdollistaa osallistumisen oman työn sisällön suunnitteluun ja työn tekemisen ehtojen määrittelyyn. Nuoret toivovat myös jatkuvaa palautetta työstään ja mahdollisuutta keskustella avoimesti kokemuksistaan lähiesimiehensä

kanssa. Uran alkuvaiheessa ei välttämättä kaivata suuria haasteellisia lisäyksiä työhön, koska pelkästään uuden työn opetteleminen on riittävän haasteellista. Usein samaan aikaan työn ulkopuolinen elämänvaihe, esimerkiksi perheen perustaminen, saattaa vaatia erityisiä voimavaroja nuorelta työntekijältä ja kuormittaa tämän elämää. (Hietamäki 2014, 169–170).

5.2.3 *Jatkuvuuden turvaaminen*

Työn toimivuuden kannalta on tärkeää erilaisten henkilöstö- ja muiden resurssien tehokas käyttö. Luotettavan toimintaprosessin ylläpitäminen on elinehto työyhteisölle ja nuoren työntekijän oppimiselle. Nuoren työntekijän esimies uskoo siihen, että tavoitteet, resurssien tehokas käyttö ja tuloksen seuranta sekä asianmukainen palkitseminen tuottavat parhaan lopputuloksen. Esimiestyön ytimessä ovat erilaisten tavoitteiden asettaminen, työtavoista sopiminen, parhaiden tapojen opetteleminen sekä työn tulosten arvioiminen. Esimiehen tulee ennen kaikkea kiinnittää huomionsa nuoren työn tavoitteisiin ja työstä suoriutumiseen. Nuorelle työntekijälle tulee myös selvittää työhön olennaisesti liittyvät erilaiset rooliodotukset ja velvollisuudet. Nuorella ei vielä ole vielä kykyä arvioida kokonaistilannetta tai tehdä ratkaisuja vaihtoehdoisen työtavan valitsemiseksi. Joskus nuori saattaa kuitenkin uskoa tai olettaa osaavansa jo paljon, jolloin esimies joutuukin ristiriitaisen tilanteen selvittäjäksi (Kiviranta 2010, 60 - 61).

Sitoutumisen luonteen mukaan voidaan puhua joko tunneperäisestä (engl. engagement) sitoutumisesta tai normatiivisesta (engl. commitment) sitoutumisesta. Tunneperäinen sitoutuminen kuvastaa sitoutumisen tunnepohjaisuutta, yhteenkuuluvuutta sekä samaistumista organisaation arvoihin. Tällöin työntekijä on valmis panostamaan organisaation eteen, työskentelemään yhteisten tavoitteiden puolesta ja haluaa ehdottomasti pysyä organisaation jäsenenä. Työntekijälle on tärkeää yhteenkuuluvuus organisaation arvojen ja tekojen sekä organisaatioon kuuluvien ihmisten kanssa. Tunneperäisen sitoutumisen perustana toimiva *jatkuvuus* tarkoittaa sitä, että henkilö saa panostuksestaan jatkuvasti vastinetta, jota hän erityisesti arvostaa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii palkkaus: työntekijä on valmis pysymään organisaation palveluksessa, mikäli hänen arvostamansa rahallinen korvaus eli palkka on riittävä suhteessa odotuksiin ja työpanokseen. Sitoutumisen normatiivisuus tarkoittaa velvoitetta tai vastuuntunnetta. Työntekijällä on arvolatautunut suhtautuminen organisaatiota kohtaan, joka yksinkertaisesti tarkoittaa että hän haluaa olla mukana organisaation toiminnassa. Työntekijällä on siihen omat syynsä tai muu velvollisuudentunto. Hän voi myös kokea työn niin tärkeäksi ja merkittäväksi, että haluaa olla mukana sitä tekemässä (Kiviranta 2010, 41–42).

5.3 Psykologinen sopimus

5.3.1 Henkilökohtainen projekti

Kuten edellä kerrottiin sitoutuminen voi kohdistua esimerkiksi työn tekemiseen tai omaan ammatilliseen kasvuun ja uraan. Sitoutuminen voi kohdistua myös huomattavasti laajemminkin ja sitoutua voi mm. työryhmään. Erilaiset sitoutumisen kohteet merkitsevät työntekijälle käytännössä erilaisia asioita ja esimerkiksi sitoutuminen omaan ammatilliseen kasvuun sisältää halun olla osaava omassa ammatissaan sekä asettaa itselleen konkreettisia tavoitteita työuralle. Työyhteisön arvojen hyväksyminen kuvastaa hyvin tavoitteellista ja sitoutunutta työntekijää, joka on valmis tekemään työssään asioita yhteisten tavoitteiden edistämiseksi (Kiviranta 2010, 40–41) ja usein tällaisella tavalla ajattelevalle työntekijälle onkin jo muodostunut psykologinen sopimus työtä kohtaan.

Psykologinen sopimus on mielen sisäinen malli, jossa molemmat osapuolet luottavat toisiinsa ja sen kautta työ sujuu ilman jatkuvia neuvotteluja. Kyse on hiljaisesta sopimuksesta ja sitä ei yleensä mietitä tietoisesti erikseen (Salmimies & Ruutu 2013, 160; Puusa ym. 2011, 105). Psykologisen sopimuksen realistisuus, houkuttelevuus ja pitkävyys säätelevät merkittävästi esimerkiksi työntekijän pysymistä työpaikassaan, sitoutumista tehtäviinsä ja työn laatua (Puusa ym. 2011, 106) ja sillä tarkoitetaan yksilöllisiä ja subjektiivisia uskomuksia siitä, millaisia palkkioita työntekijä on oikeutettu saamaan työnantajalta vastineeksi omasta työpanoksestaan. Palkkiolla tarkoitetaan usein vaihdannallisista palkkioista (mm. palkka, luontaisedut) poiketen relationaalisia palkkioita, kuten luottamusta, uskollisuutta ja arvostusta. (Alasoini 2012, 105–106; Rousseau 1990, 390).

Työntekijän käsitykset työsuhteeseen kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista kuuluvat psykologisen sopimuksen piiriin. Sopimuksessa on kyse vastavuoroisesta vaihtosuhteesta työntekijän ja organisaation välillä ja kyse on nimenomaan työntekijän käsityksestä sopimuksen sisällöstä eli siitä mitä hänelle on luvattu rekrytoinnin yhteydessä. Sopimus on aina yksilöllinen ja henkilökohtainen, joten saman organisaation työntekijöillä voi olla keskenään täysin erilaiset odotukset työtään kohtaan, jolloin psykologinen sopimuskin muodostuu kaikille erilaiseksi. Sitoutuminen on osittain seurausta hyvin toimivasta psykologisesta sopimuksesta, sillä sitoutunut henkilö haluaa jatkaa työssään ja myös ponnistella työyhteisön tavoitteiden eteen. Sitoutuminen on siis huomattavasti pysyvämpi asenne kuin päivittäinen työvire (Saari 2015, 146–147). Psykologinen sopimus on työntekijälle tarpeellinen keino havainnollistaa itselleen, mitä kaikkea hän odottaa työsuhteelta. Työnantajat voivatkin tehostaa sopimuksen sisältöä antamalla erilaisia suoria ja epäsuoria lupauksia työntekijälle (Kickul 2001, 331). Psykologinen sopimus toteutuu esimerkiksi silloin, kun työntekijä kokee, että työnantajan suorat tai epäsuorat

lupaukset toteutuvat käytännössä, joita voivat olla esimerkiksi lupaus kouluttautumisesta tai muusta ammatillisesta kehittämisestä sekä varmuus työn jatkumisesta (Hakanen 2011, 62 - 63).

Eryteisesti nuorelle työntekijälle työurasta voi tulla henkilökohtainen projekti, jota pyritään aktiivisesti hallinnoimaan ja kehittämään. Nuoren tavoitteena saattaa hyvinkin olla mahdollisimman vakaa työura ja kilpailu työmarkkinoilla olevista vapaista työpaikoista edellyttää monipuolista osaamista sekä itsensä kehittämistä myös muilla tavoin (esimerkiksi kansainvälisyys, harrastukset tai yhdistystoiminta). Jatkuva osaamisen kehittäminen ja uusien taitojen oppiminen onkin kärkipäässä nuoren työnantajalle kohdistamassa toivelistassa ja itsensä kehittäminen koetaan oleellisesti psykologiseen sopimukseen kuuluvaksi oikeudeksi, jolloin myös työnantajan toivotaan panostavan siihen (Saari 2015, 147). Psykologisen sopimuksen syntymiseen liittyvät myös työsuhteen alussa muodostuvat ennako-odotukset ja oletukset, joilla tarkoitetaan työntekijän käsitystä siitä, mitä häneltä voidaan kohtuudella vaatia työssä ja mitä hän voi odottaa saavansa siitä vastineeksi (Puusa ym. 2011, 105; Rousseau 2001, 512).

Monet 2000 -luvun menestyvät organisaatiot ovat luopuneet muodollisuuksista, jotka jäykistävät toimintaa ja estävät työntekijöiden luovaa ajattelua ja ideointia (Juuti 2005, 43). Nuorelle työntekijälle merkityksellisessä arkipäiväisessä työssä voidaan täyttää ainakin osa psykologisesta sopimuksesta ja siten luoda edellytykset sitoutumiselle (Saari 2015, 150). Energisyyden, luovuuden, aloitteellisuuden ja korkeatasoisen työtoiminnan edellytyksenä on työntekijän kokemus riittävästä työn varmuudesta, sillä epävarmassa toimintaympäristössä on vaikeaa olla luova ja motivoitunut. Samalla tavalla tärkeää on myös kokemus psykologisesta turvallisuudesta eli, että voi olla oma itsensä, joka viittaa sallivuuteen sen suhteen, että ihminen voi olla aidosti läsnä työssään ja työyhteisössään (Hakanen 2011, 67–68).

5.3.2 *Sitoutunutta potentiaalia*

Suomalaisessa työelämässä on tapahtunut paljon muutoksia ja niiden myötä myös sitoutuminen ja psykologinen sopimus ovat muuttumassa. Nykyistä työelämää onkin luonnehdittu epävarmuuden leimaamaksi, jolloin työn jatkuvuus ei ole selvää eivätkä sitoutuneetkaan työntekijät voi olla vakuuttuneita työpaikkansa säilymisestä (Saari 2014, 20–21). Määritelmällä psykologista sopimusta on pyritty kiinnittämään huomiota havaintoon, jonka mukaan työnantajan ja työntekijän väliseen palkkatyösuhteeseen sisältyy paljon muutakin kuin se mitä juridisesta työ sopimuksesta voidaan lukea. Työnantaja ei pelkästään maksa työntekijän työvoimasta tai korvaa tämän menettämää vapaa-aikaa, vaan työsuhteessa vaihdetaan sen onnistumisen kannalta lukuisia tärkeitä ääneen lausumattomia asioita. Kyseessä on ennen kaikkea yksilöpsykologinen käsite, jonka puitteis-

sa vaihdettavien asioiden määrittelemineen on lähtökohtaisesti vaikeaa. (Järvensivu & Nikkanen 2014, 294–295). Sitoutumisesta ja kehittymisestä kiinnostuneita työntekijöitä tarvitaan jatkuvasti, joiden avulla yritykset voivat kehittyä ja luoda uusia mahdollisuuksia toiminnalleen (Kiviranta 2010, 90–91). Talouslaman ja talouden taantumien jäljiltä työntekijöiltä on alettu odottaa aiempaa yrittäjämäisempää otetta työhön ja erityisesti tieto- ja palvelutyössä sosiaaliset ja psykologiset tekijät korostuvat tuotteen ominaisuuksissa ja itse tuotantoprosessissa. Tämä tarkoittaa niin sanottujen pehmeiden ominaisuuksien valjastamista tehostamisen ja tuottavuuden lisäämiseksi määrätietoisesti (Väänänen & Turtiainen 2014, 273).

Menestyäkseen organisaatio tarvitsee joka tapauksessa sitoutuneita ja innostuneita työntekijöitä, koska erilaisissa muutoksissa selviävät vain ne toimijat, joiden työntekijät ovat omasta vapaasta tahdostaan sitoutuneita ja sydämellään mukana toiminnassa. Tärkein keino organisaation toimintakyvyn parantamiseksi onkin kaventaa organisaation nykyisen suorituskyvyn ja sen ihmisiin sitoutuneen potentiaalin välistä eroa. Motivoituneen ja innostuneen työntekijän tuottavuus voi olla jopa moninkertainen verrattuna tämän huonosti motivoituneeseen kolleegaan (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 23.)

Psykologisen sopimuksen päätyminen ei voi koskaan olla kenenkään etu, koska liiketoiminnassa pärjäävät ainoastaan sellaiset organisaatiot, jotka kykenevät luomaan sellaisen työyhteisön ja toimintakulttuurin, jossa sitoutunut työntekijä saa toteuttaa luovuuttaan ja panna parastaan työssään (Manka 2007, 32). Ennakoimattomuus on kuitenkin lisääntynyt työelämässä ja jatkuvuudesta, turvallisuudesta ja tulevaisuudesta ei ole enää varmuutta samalla tavalla, kuten ehkä aikaisemmin on ollut. Muutokseen liittyy myös huoli sitoutumisesta ja psykologisen sopimuksen jatkumisesta. Työelämäkeskustelu on tänä päivänä vilkasta ja monimuotoista. Vikoja löytyy varmasti, mutta siitä huolimatta suuri osa työntekijöistä haluaa sitoutua työhönsä. Työntekijöiden odotuksia työsuhteitaan kohtaan muuttuvissa olosuhteissa voidaan ymmärtää juuri psykologisen sopimuksen käsitteen kautta (Saari 2015, 146). Työnantajalta ja työsuhteilta odotetaan lopulta yksinkertaisia, mutta perustavaa laatua olevia asioita: reilua peliä, työyhteisön tukea, kohtuullisia työaikoja ja mahdollisuutta hoitaa työnsä hyvin, samalla kehittämällä omaa ammattitaitoaan. Työsuhteelta toivotaan molemminpuolista *lojaliteettia*, jolloin mahdollistetaan työn laadukas tekeminen, inhimillinen huomioiminen ja asianmukainen palkitseminen. Työnantajan on hyvä tiedostaa, mitä työntekijä todella odottaa työltään, koska tämä ei todennäköisesti sitoudu työhönsä, jos hän kokee, että työnantaja ei täytä myös omaa osaansa psykologisesta sopimuksesta (Saari 2015, 149).

5.3.3 *Kun kaikki ei olekkaan hyvin*

Suomen työelämän nopea uudistumisvauhti on johtanut siihen, että organisaation ja työntekijöiden välinen psykologinen sopimus on jossain määrin rapautunut ja monet työntekijät pitävätkin työlleen antamiaan panoksia liian suurina verrattuna työstä saatuihin palkkioihin (Saari 2014, 38; Alasoini 2012, 117). Organisaation innostavat arvot ja päämäärät eivät yksistään enää riitä työntekijän sitoutumiseen ja psykologisen sopimuksen syntymiseen ja Alasoini (2012) toteaaakin, että työn merkityksellisyyden kokeminen vaatisi työntekijän suurempaa osallistamista työyhteisöä uudistavaan ja työn merkityksiä luovaan prosessiin.

Psykologisen sopimuksen sanotaan olevan kriisissä ja työ ei enää lunasta lupauksiin, vaan ottaa enemmän kuin antaa, jonka seurauksena on työsuhteen vastavuoroisuuden heikentyminen. Vaikka psykologiseen sopimukseen ei enää välttämättä liitetä odotuksia elämänmittaisesta työurasta saman työnantajan palveluksessa, se ei kuitenkaan tarkoita ettei työntekijällä olisi muita odotuksia työsuhteelleen. Jos nuori työntekijä kokee antavansa työlleen enemmän kuin mitä itse saa siitä takaisin, sitoutuminen on vaarassa heiketä, koska toimiva psykologinen sopimus on merkittävä sitoutumisen taustatekijä (Saari 2015, 147). Pelkkä palkka ei riitä tavanomaista tai keskinkertaista työsuoritusta korkeammalle tasolle ja nuori, aktiivinen ja urallaan kehittyvä työntekijä odottaa työltään palkan lisäksi esimerkiksi mielekkyyttä, työn hallinnan tunnetta ja osaamisen hyödyntämistä sekä hyvää vuorovaikutusta työyhteisön muiden jäsenien kanssa (Kiviranta 2010, 88–89; Salmimies & Ruutu 2013, 160–162). Psykologisen sopimuksen murtuessa, henkilö saattaa kieltäytyä täyttämästä omaa osuuttaan sopimuksesta tai hän irtisanoutuu tehtävästään (Rousseau 2001, 513).

Organisaation johto koetaan usein esimerkkinä normeista ja pelisäännöistä ja onkin tarpeen ymmärtää esimerkillisyyden voima psykologiseen sopimukseen. Sopimuksen rikkoutuminen johtaa väistämättä negatiivisiin muutoksiin työntekijöiden keskuudessa ja luottamus heikkenee, joka heijastuu mm. työsuoritusten laatuun (Salmimies & Ruutu 2013, 165–166). Psykologinen sopimuksen rikkoutuessa, työntekijä turhautuu, vetäytyy vastuusta ja laskee vaatimustasoan oman työkäyttäytymisen suhteen ja sitä kautta heikentää työn tuottavuutta ja laatua. Turhautunut työntekijä on myös johtamisen kannalta kuormittava tekijä (Puusa ym. 2011, 106).

Seuraavassa narratiivissa kerrotaan sitoutumisesta ja nuoren työntekijän psykologisen sopimuksen muodostumisesta. Erilaiset termit ja teoriat eivät välttämättä ole nuorelle työntekijälle tuttuja, eikä niitä useinkaan tarvitse ajatella normaaliin työntekoon liittyen. On kuitenkin hienoa havaita, miten sitoutuneita ja yrittäjämäisiä nuoret ovat työssään, joten psykologinen sopimus on olemassa, vaikka sitä ei ajatellakaan sen termin avulla.

5.4 Tarina nuoren työntekijän sitoutumista tukevasta esimiestyöstä

Nuori työntekijä ei koskaan ole kuullutkaan psykologisesta sopimuksesta ja jos joku kysyisi häneltä sellaisesta, hän ei osaisi vastata kysymykseen yhtään mitään. Kaikenlaiset teoreettiset termit ovat jääneet hänelle vieraiksi, vaikka niistä on opintojen yhteydessä toki ollutkin joskus puhetta. Nuori ajattelee, että sellaisesta tiedosta ei ole oleellista hyötyä arkipäiväisessä elämässä ja hän haluaakin ensisijaisesti keskittyä omiin työtehtäviinsä ja hoitaa ne huolellisesti. Päivittäisissä asioissa ja tilanteissa on ihan riittävästi miettimistä ja organisoimista, eikä mitkään teoriat siihen auta jos töissä on kova kiire. Hän haluaa ensisijaisesti kommunikoida kasvotusten työkavereidensa kanssa, miettiä porukalla ratkaisuja pulmallisiin tilanteisiin ja pitää huolta, että tieto kulkee kaikille, joille sen on tarkoituskin kulkea. Tärkeämpää onkin itse tietää mitä elämältään haluaa:

“Mä sanoisin, et jos mä jotain haluan, niin mä yleensä niinku jotain kautta siihen myös päädyn.” (Haastattelu A, 23v.)

“Mä haluan päästä käyttämään ja kehittämään mun omia taitoja---Mä haluan päästä näyttämään mun omaa osaamista.” (Haastattelu B, 22v.)

Hänellä on kuitenkin hyvä esimies-alaisuhde oman esimiehensä kanssa, joka on sopivasti rento tyyppi johtamaan työyksikön toimintaa. Nuori on myös kiinnostunut työnantajastaan ja oman yksikön työtoiminnan kehittamisestä, johon hän on itsekseen miettinyt erästä muutosehdotusta. Seuraavassa palaverissa hän aikookin esittää ajatuksensa pomolle ja odottaa jännityksellä miten siihen suhtaudutaan. Nuori työntekijä on todella motivoitunut työstään ja tehtävistään. Hän onkin ilmaissut halukkuutensa myös esimiehelleen, joka on luvannut tutkia kouluttautumismahdollisuuksia häntä varten, ainakin uuteen automaattiseen toimintajärjestelmään on tarvetta saada joku perehtymään paremmin ja se kiinnostaisikin nuorta, joka miettii, että:

“Pitää pystyy helpottamaan tuotannon arkee, et ne pysyy järjissään.”
(Haastattelu C, 35v.)

“Pitkäaikasiin ongelmiin pitää pystyy löytämään ratkasu.”
(Haastattelu D, 29v.)

Nuoren työntekijän esimies on seurannut alaistaan aivan työsuhteen alusta alkaen ja on miettinyt itsekseen, että nuori on todella sitoutunut työhönsä. Se näkyy päivittäin

huolellisena työntekona, työkavereiden auttamisena, kommunikoimisena työyhteisössä sekä innostuksena kaikkea uutta kohtaan, jota työyhteisössä ollaan toteuttamassa. Esimies on luvannut nuorelle selvittää mahdollisuuksia tämän motivaation tukemiseksi ja nyt näyttäisi olevan tulossa sopiva tilaisuus toteuttaa tuo lupaus. Tuotannon uusi automaattinen toimintajärjestelmä tarvitsee pääkäyttäjän, joka osaisi tarvittaessa opastaa myös kaikkia muita työntekijöitä järjestelmään liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa. Esimies päättää tiedustella nuoren työntekijän kiinnostusta asiaa kohtaan seuraavassa palaverissa, joka järjestetään työyhteisössä ihan lähiaikoina. Nuori työntekijä on samaan aikaan ajatellut, miten:

“Mun esimies antaa kyl selkeet tehtävät ja tavoitteet ja sit vapauden tehdä niitä.” (Haastattelu D, 29v.)

“Esimiehen pitäis kyl toimii sellasena esikuvana töissä, et on niinku helppoo seurata esimerkkiä ja ottaa mallia.” (Haastattelu A, 23v.)

Esimiehen oma esimies, yrityksen toimitusjohtaja, on myös kiinnittänyt huomiota kyseiseen nuoreen työntekijään ja kiitellyt tämän aktiivista työotetta. Esimies on onneksi, kiireistään huolimatta, muistanut toimittaa kiitoksen eteenpäin nuorelle itselleen. Nuori työntekijä oli vähän hämmentynyt kuullessaan toimitusjohtajan terveisistä, eikä osannut sanoa esimiehelleen mitään järkevää uutisen kuultuaan. Kiitokset kuitenkin lämmittivät nuoren mieltä ja työpäivä jatkuikin niiden jälkeen keveämmissä tunnelmissa, työfiilis oli korkealla ja kavereiden kanssa työt sujuivat ihan huomaamatta. Nuori ehti pikaisesti auttamaan omien tehtäviensä lisäksi myös varastolla, jossa oli hetkellinen ruuhka hänen käydessään siellä hoitamassa oman työyksikön asioita. Varaston henkilökunta oli kehunut häntä tilanteen huomaamisesta ja apu oli todella ollutkin tarpeen, jotta kuljetus eteenpäin saatiin liikkeelle ajoissa. Nuoren omasta mielestä hän ei ollut tehnyt juuri mitään merkillistä ja aikaakin oli kulunut vain kymmenisen minuuttia. Hän oli kuitenkin iloinen ja tyytyväinen, että oli huomannut olla avuksi. Hän ei oikeastaan ajattelekkaan työtään vain omasta näkökulmasta, vaan pyrkii aina työpäivän aikana näkemään laajempia kokonaisuuksia. Nuori hymyilee itseksen ajattellessaan:

“Kyl ain yrittää auttaa, ku vaan on siihen tilaisuus.” (Haastattelu E, 33v.)

“Täs on kyl tarpeen semmonen oma-aloitteisuus ja oikeestaan ideointikin.”
(Haastattelu F, 23v.)

“Mä saan kyl ihan toteuttaa itteeni tässä.” (Haastattelu C, 35v.)

Tietysti välillä on todella kiire ja omat työt ruuhkautuvat hetkellisesti, mutta kaikesta on aina selvitty eikä se ole häneltä pois, jos hän auttaa jossakin muualla. Onhan hänkin aina saanut apua tarvittaessa ja omassa työporukassa on hyvä porukkahenki, jonka avulla jaksaa pinnistellä.

Nuoren työntekijän esimies on ollut hiljattain esimieskoulutuksessa, jossa aiheena oli ollut työntekijöiden voimavarat ja jaksaminen. Kouluttaja oli puhunut paljon sitoutuneiden työntekijöiden merkityksestä organisaation toiminnan kannalta ja siitä, miten poikkeuksellisen sitoutuneet työntekijät toimivat psykologisen sopimuksen innoittamina tehtävissään ja työyhteisössä. Psykologinen sopimus kuulosti hauskalta termiltä ja esimies oli kiinnostuneena kuunnellut luentoa. Hän oli keskustellut kouluttajan kanssa vielä tilaisuuden jälkeenkin asiasta, koska se vaikutti todella tärkeältä juuri tämän oman työyhteisön kannalta tarkasteltuna. Esimiehen kaikki alaiset ovat hänen mielestään poikkeuksellisen innostuneita työntekijöitä, joilla voisi olla sellaisia ominaisuuksia, joita kannattaisi tukea tuotannon tehostumista ajatellen. Kahvihuoneessa on usein kuullut, että:

“Kyl mä koen tän oman hommani aika merkitykselliseksi, koska mä koen et mua kuunnellaan.” (Haastattelu D, 29v.)

“Must tuntuu, et niil on ollu mua ikävä, kun en oo vähään aikaan ollu täällä.” (Haastattelu A, 23v.)

“Mul on tosi kova into päästä oppimaan lisää ja voisin ihan hyvin osallistuu johonkin koulutukseenkin.” (Haastattelu F, 23v.)

“Kyl kaikki oppiminen ja kurssit ja tällaset on tärkeit.” (Haastattelu E, 33v.)

Esimies miettii, että jos toimitusjohtajakin kiinnittää omien kiireidensä keskellä huomiota työyksikössä toimivaan nuoreen työntekijään, toiminnan on ilmiselvästi oltava sujuvaa ja esimerkillistä. Onhan hän sen itsekin havainnut, mutta tämä koulutus sai jotenkin silmät aukeamaan asian suhteen ihan eri tavalla. Nuoren työntekijän esimies on kuullut, että nuori on reippaasti auttanut joskus varaston puolella ja tässä omassa yksikössäkkin työt näyttävät sujuvan vauhdikkaasti porukan kesken. Esimies päättää perehtyä psykologisen sopimuksen teoriaan tarkemmin ja miettii siihen liittyvien piirteiden tarkastelemista omassa työyksikössään. Asiaa voisi tuoda esille ihan sillä termillä omille työntekijöille ja keskustella heidän kanssaan sitoutumista tukevista toimenpiteistä ja psykologisen sopimuksen edistämisestä. Sanomattakin on selvää, että kaikki työyksikön työntekijät ovat todella sitoutuneita työhönsä ja asioiden joustava

järjesteleminen on aina onnistunut hyvin heidän kanssaan. Kaikki työntekijät ovat motivoituneita auttamaan tarvittaessa ja joustoa löytyy, kun kiire pääsee yllättämään. Esimies muistuttaa itseään, että myös hän huomaisi olla valmis joustamaan asioissa, kun työntekijät pyytävät. Hän pyrkii olemaan rento ja tasapuolinen kaikkien kesken ja siitä hän on saanut myös kiitosta, kuten esimerkiksi:

“Sillon tuli positiivista palautetta, ku hoidettiin se iso juttu hyvin.”

(Haastattelu A, 23v.)

“Mua kehuttiin, ku opin niin nopeesti tähän ja hommat alko sujumaan.”

(Haastattelu F, 23v.)

“Olenhan mä saanutki kiitosta esimieheltä.” (Haastattelu B, 22v.)

Yrityksen toimitusjohtajalla on tuoreessa muistissa miten uuden tietokoneohjelman käyttöönotossa oli aluksi hankaluuksia. Tuntui, että koko toiminta oli sekaisin monta viikkoa, kun systeemi käynnistettiin. Ohjelman piti ensisijaisesti helpottaa työntekoa, mutta päädyttiinkin tilanteeseen, jossa kaikki työt piti edelleen tehdä manuaalisesti ja samalla syöttää “miesvoimin” tietoa järjestelmään, jotta se joskus saataisiin lopultakin toimimaan. Pällekkäistä työtä tehtiin monissa työvuoroissa ja ajoittain kuului painokelvottomia kommentteja, kun työntekijöiden hermot kiristyivät ja

“Kyl siin kovasti touhuttiin, et saatiin se toimimaan.” (Haastattelu E, 33v.)

Loppu hyvin kaikki hyvin, mutta venymistä ja hikeä se vaati, ajoittain koko henkilökunnalta. Onneksi työntekijät olivat joustavia ja sitoutuneita hoitamaan ylimenovaiheen tehtäviä ja arvokasta kokemustietoa kertyi lopulta runsaasti tulevaisuutta ajatellen. Toimitusjohtaja välitti urakan valmistuttua kiitoksensa esimiehien kautta työntekijöille ja seuraavassa henkilöstön virkistyspäivässä hän aikoo vielä henkilökohtaisesti kiittää kaikkia työntekijöitä, koska heidän panostamisensa ansiosta työ valmistui hyvässä aikataulussa. Toimitusjohtaja miettiikin vielä ylimääräisen ohjelman lisäämistä virkistyspäivään ja yllätyksenä tapahtuneen johdosta.

Nuoren työntekijän esimies on siinä onnellisessa asemassa, että hänen työyksikössään ei ole pahemmin ollut työpaikan vaihtajia viime aikoina. Sekin varmasti kertoo jotakin yksikön toiminnasta ja ehkä jopa hänestä itsestään esimiehenä, kokeehan hän itsensä motivoituneeksi, ammattitaitoiseksi ja rennoksi johtajaksi alaisilleen:

“Yritän olla rakentamassa ja vaalimassa tätä mun omaa ajatusta johtamisesta ja lähiesimiestyöstä.” (Haastattelu D, 29v.)

Hän yrittää myös pitää huolta omasta palautumisestaan töiden ohella, jotta voisi taata hyvän ja yksilöllisen työsuhteen sekä huomioimisen kaikille työntekijöilleen henkilökohtaisesti. Se vaatii keskittymistä työssä ja asioiden sujuvaa organisoimista, mutta hän ei missään nimessä halua laiminlyödä tärkeintä työvälinettään eli henkilöstöään. Useat työntekijät ovat pohtineet keskenään, että:

“Mul on semmonen olo, et meist pidetään tosi hyvää huolta täällä.”

(Haastattelu A, 23v.)

Esimies ajattelee myös näyttävänsä hyvää esimerkkiä alaisilleen omalla suhtautumisellaan ja käyttäytymisellään. Oman esimiehen, toimitusjohtajan, kanssa ei aina ole niin helppoa hoitaa päivittäisiä tehtäviä, koska tämä on niin paljon poissa paikalta ja

“Se on välil tosi haastavaa, ku pitää odottaa jonkun asian kanssa.”

(Haastattelu E, 33v.)

Onkin usein todettu, että mikään kommunikaatioväline ei voita henkilökohtaista läsnäoloa työpaikalla ja keskustelua kahvihuoneen pöydän vieressä. Asioiden hoitaminen vain on helpompaa silloin, kun kaikki ovat fyysisesti läsnä samassa paikassa. Tietotekniset yhteydet ovat kuitenkin nykypäivää ja ne helpottavat työntekoa omalta osaltaan, vastaahan hän itsekin vaikka keskellä yötä tuotannosta tuleviin viesteihin, jotta toiminta siellä ei keskeytyisi ongelmien takia...

Palaveri toteutuu työyksikössä lopulta samana päivänä, jolloin toimitusjohtaja järjestää illalla henkilöstön virkistyspäivän ja siihen osallistuvat nuoren työntekijän lisäksi tämän kollegat samasta työyksiköstä sekä nuoren työntekijän esimies palaverin koollekutsujana. Tavallisesta poiketen, paikalle on kutsuttu myös naapuri -työyksikkö eli varasto. Tarkoituksena on pohtia molempien työyksiköiden esimiesten johdolla yhteisiä toimintatapoja töiden sujumisen lisäämiseksi ja yhteistyön vahvistamiseksi. Käytännössä on huomattu, että merkittäviä synergiaetuja saavutetaan toimintojen uudelleentarkastelun myötä ja asiasta on jo informoitu myös toimitusjohtajaa, joka on kiinnostunut kuulemaan asiasta lisää palaverin jälkeen. Nuori työntekijä on innoissaan, koska tämän yhteistyö -ajatuksen alkuunpanija on hän itse ja muutama kollegakin toteaa, että:

“Semmost yhteistyötä on aika paljon loppujen lopuks, mitä ei vaan tuu ajatelleks siin työtä tehdessä.” (Haastattelu F, 23v.)

Aikansa ideaa mietittyään nuori kertoikin siitä esimiehelleen jo ennen tätä palaveripäivää ja esimies oli heti kiinnostunut ajatuksesta ja päätti kutsua palaveriin kaikki asianosaiset. Palaverissa keskustellaan myös mentoroivasta esimiestyöstä, jota nuoren työntekijän esimies olisi kiinnostunut soveltamaan omassa työyksikössään. Ajatus syntyi hänelle esimieskoulutuksen jälkeen, kun hän perehtyi psykologisen sopimuksen teoriaan ja siihen liittyviin sellaisiin käytännön menetelmiin, joilla voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista. Mentoroiva esimiestyö vaikuttaisi esimiehen mielestä sellaiselta menetelmältä, jolle on käyttöä omassa työyksikössä, mutta ensin hän haluaa kuitenkin keskustella alaiensa kanssa asiasta ennen päätöksen tekemistä.

Palaverissa keskustellaan rennosti ja vilkkaasti. Mielenpitoita vaihdetaan työntekijöiden kesken ja kaikki saavat oman puheenvuoron niin halutessaan. Mentoroiva esimiestyö herättää hämmennystä kaikissa työntekijöissä ja nuori työntekijä saa asiassa puheenvuoron. Nuori esittää mielipiteenään, että millään teoriolla ei hänen mielestään ole niin väliä, kunhan töissä viihtyy ja asiat toimivat. Hän jatkaa kiittämällä esimiestä rennosta otteesta, joka tällä on työntekijöihinsä ja huomauttaa, että työt ovat tässä porukassa aina sujuneet ilman muodollisuuksia ja “oppeja” työnteosta. Muutama muukin työntekijä kommentoi sanomalla:

“Mä en kyl yhtään osaa sanoa mitä sil (mentoroiva esimiestyö) voitais tarkoittaa...” (Haastattelu B, 22v.)

“En kyl muista et olisin koskaan sellasesta kuullu...” (Haastattelu D, 29v.)

Nuori työntekijä saakin kannatusta mielipiteilleen muilta työntekijöiltä. Esimies suhtautuu nuoreen alaiseensa ymmärtävästi ja rohkaisevasti ja miettii miten voisi jatkossakin tukea tätä asianmukaisesti. Esimiehen onkin “osoitettava” nuorelle, että tämä voi luottaa omaan osaamiseensa, epäroinnistään huolimatta.

Nuoren työntekijän esimies ottaa seuraavaksi esille työyksikön työntekijöiden sitoutumisen työhönsä ja kiittelee kaikkia esimerkillisestä toiminnasta työpaikalla. Nuori työntekijä kysyy esimieheltä mitä sitoutumisella tarkoitetaan käytännössä tässä työyksikössä ja esimies pyytää kaikkia työntekijöitä kertomaan omia mielikuviaan asiasta. Sitoutumista kuvataan monin tavoin ja useilla sanoilla. Joku kertoo olevansa kiintynyt työpaikkaan, toinen korostaa hyvää työporukkaa, kolmas kehuu esimiehen ammattitaitoa ja omien työtehtäviensä monipuolisuutta, joku mainitsee vielä inhimillisen esimiehen työskentelytavan. Esimies toteaa, että kaikki maininnat kertoivat sitoutumisesta siihen mitä työpaikalla tehdään eli työnteosta. Moni miettii itsekseen:

“Kyl mä sit varmaan oon ihan sitoutunu, ku sitä tarkemmin ajattelee.” (Haastattelu C, 35v.)

“Kai se sit on sitä sitoutumista, ku työasiat tuntuu tärkeiltä ja niit pohtii välillä vapaallaki.” (Haastattelu F, 23v.)

Sitoutuminen on esimiehen mukaan henkilökohtainen tapa suhtautua innostuneesti mielenkiintoiseen ja palkitsevaan työhön ja kaikkeen siihen mitä siihen liittyy. Työntekijät ovat hämmentyneitä esimiehen kommentista ja erityisesti nuori työntekijä miettii miten hän ei ole tajunnut olevansa sitoutunut työntekijä, mutta eihän hänen sitä ole niin tarvinnut pohtiakaan tätä ennen, hän on vain keskittynyt aina hoitamaan työnsä kunnolla. Keskustelua jatketaan edelleen vilkkaasti ja monipuolisesti ja nuoren työntekijän esimies kuuntelee tarkasti alaistensa kommentteja ja ajatuksia työnteosta. Hän miettii samalla koko organisaatiota ja sen toimintaa ja jotenkin hänelle nousee mielikuva hyvin rasvatusta ja toimivasta koneesta, joka toimii tasaisesti ja luotettavasti. Sitähän tämä organisaatio juuri onkin! Kaikilla organisaation tasoilla työt hoituvat yksilöiden hoitamana ja yhdessä tehden, tukea ja apua saa aina tarvittaessa, ongelmia ratkotaan usein yleensä keskustelemalla muiden kanssa, työntekijät tulevat mielellään töihin ja panostavat parastaan työpäivän aikana. Yleinen mielipide tuntuukin olevan, että:

“Tääl hoituu kaikki ain hyvin ja silleen porukalla.” (Haastattelu B, 22v.)

“Mul ei oo mitään negatiivist sanottavaa tästä.” (Haastattelu C, 33v.)

Esimies miettii, miten hän ei ole sitä ennen tajunnut, että hän toimii ilmiselvästi sitoutumista tukevana esimiehenä omalle työyksikölleen. Siinähan se ydin onkin, ei mentoroivaa esimiestyötä oppikirjojen mukaisesti, vaan käytännöstä nousevaa *sitoutumista tukevaa esimiestyötä*. Se kuulostaa nuoren työntekijän esimiehen mielestä oikein hyvältä tavalta kuvata omaa tärkeää tehtäväänsä tässä organisaatiossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIELMAN POHDINTAA

6.1 Tutkielman johtopäätökset

Tarinoiden tutkiminen on luonnollinen tapa ymmärtää nuoria työntekijöitä ja heidän ajatuksiaan työelämästä ja narratiivisuuden sisältykin lähtökohtaisesti ajatus yksittäisen kokemuksen ja koko elämän välisestä yhteydestä (Syrjälä 2015, 262). Brunerin (1986) mukaan narratiivinen tieto ilmentää ihmisen toiminnan erityisiä ja ainutlaatuisia piirteitä. Tutkielman tärkeimpinä tehtävinä oli selvittää sitä, miten esimiestyöllä voitaisiin tukea nuoren sitoutumista työhönsä sekä minkälainen johtaminen hyödyttäisi erityisesti työhönsä sitoutunutta nuorta ja koska laadullisella tutkimuksella voidaan tavoittaa sellainen näkökulma, jossa ihmisten elämän moninaisuuden tutkiminen nousee esille (Eriksson & Kovalainen, 2008) sen katsottiin soveltuvan hyvin tämän tutkielman aiheen lähestymiseen. Nuorilla työntekijöillä on, iästään huolimatta, paljon työelämän tarinoita kerrottavanaan ja he myös mielellään puhuvat, kunhan heille annetaan siihen sopiva tilaisuus.

Tutkimus johtaa aina tulkintaan, joka voidaan edelleen saattaa keskusteluun aiemman tutkimuksen kanssa (Koskinen ym. 2005, 229). Nuorelle on väliä sillä, miten häntä johdetaan ja miten hänen kanssaan kommunikoidaan. Nuoren näkökulman ymmärtäminen sen omassa kontekstissa olikin tässä tutkielmassa keskeisempää, kuin esimerkiksi asioiden yksityiskohtien tarkastaminen muiden lähteiden avulla (Erkkilä 2009). Tämän tutkielman tuloksena ilmeni, että nuoret ovat hyvinkin valmiita sitoutumaan työhönsä ja he arvostavat yhteisöllistä tunnelmaa työpaikalla. Hietamäki (2013) on havainnut tutkimuksessaan terveydenhoitoalan -ammattilaisien keskuudessa, että Y -sukupolven kuuluvat työntekijät arvostavat erityisesti työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä, vuorovaikutusmahdollisuuksia sekä henkilöstövoimavarojen työhön sitoutumiseen liittyviä ydintekijöitä. Tämän tutkielman lopputulos on siis hyvin samansuuntainen Hietamäen tutkimuksen tuloksien kanssa.

Työyhteisöissä onkin erittäin tärkeää kiinnittää huomiota nuoriin työntekijöihin suhtautumiseen sekä heidän kohteluunsa. Työyhteisön esimies on aina keskeinen tekijä nuoren työntekijän elämässä ja silloin esimiehen ja alaisen välisellä suhteella onkin tärkeä rooli nuoren kehittämisessä kohti ammatillista osaamista. Ensimmäisen, tutkielman tuloksena syntyneen, narratiivin aihepiiri käsittelee nuoren työntekijän ajatuksia työuran alkutaipaleella. Oleellisena tekijänä tässä tarinassa on myös nuoren työntekijän esimies ja hänen johtamistapansa ja toimintansa organisaatiossa. Syvänen (2003) on tutkimuksessaan todennut, että sitoutuminen työhön vähentää työnantajalle henkilöstön vaihtumisesta aiheutuvia kustannuksia, joten työuran alussa olevien nuorien huomioiminen on tärkeää ja edistää heidän haluaan sitoutua ja olla vuorovaikutuksessa

esimiehen sekä työyhteisön kanssa. Myös tämän tutkimuksen tuloksena syntynyt havainto on siis yhteneväinen aiemman tutkimuksen kanssa, joka edelleen tukee tässä tutkielmassa esitettyjen kysymysten tarpeellisuutta.

Nuoren työntekijän esimieheltä odotetaan ensisijaisesti välittämistä ja kuuntelemista. Nuori haluaa tietää mitä ja miten tehdään ja toimitaan. Hän haluaa, että hänen työsuoritukseensa ollaan tyytyväisiä ja siksi esimiehen palaute on ensiarvoisen tärkeää nuorelle. Saaren (2014) tutkimus on osoittanut miten psykologinen sopimus on muuttumassa tietotyötä tekevien keskuudessa ja mitä vaikutuksia sillä on sitoutumiseen. Erityisesti työn henkilökohtaistuminen on muuttanut psykologisen sopimuksen luonnetta ja sitoutumiseen olisi tarvetta kiinnittää enemmän huomiota työpaikoilla. Saari kuitenkin toteaa, että “toive sitoutumisen mahdollisuuksista tietotyössäkin on edelleen voimissaan”. Jatkossakin siis tarvitaan sitoutuneita työntekijöitä joiden olisi toivottavaa työskennellä psykologisen sopimuksen innoittamina. Tähän tutkielmaan haastatellut nuoret eivät myöskään, ennakoajatuksista poiketen, suunnittele työpaikan vaihtamista, kuten julkisessa keskustelussa usein puhutaan, vaan nuori on valmis sitoutumaan samalla tavalla kuin ikäistään vanhemmatkin työntekijät ovat aina olleet. Läsnäoleva esimies on nuorelle tukena silloinkin, kun ei ole fyysisesti läsnä työpaikalla ja edistää nuoren sitoutumista omalla asenteellaan nuorta kohtaan, myöskään esimiehen rooli työyhteisön esimerkkinä toimimisesta ei ole hävinnyt minnekään ja nuori lähes imee uutta oppia itseensä työuransa alkutaipaleella. Inhimillinen ja empaattinen esimiehen käyttäytyminen on tarpeen kaikissa työsuhteissa, mutta erityisesti nuorten ja epävarmojen työntekijöiden parissa sillä saavutetaan hyviä tuloksia työssä kehittymisen ja sitoutumisen kannalta. Toisen tutkimuksen tuloksena syntyneen narratiivin aihepiiri koostuu nuoren työntekijän esimiehen ajatuksista ja toiminnasta työyhteisössä sekä oman esimiehensä (toimitusjohtajan) alaisuudessa työskentelemisestä.

Kommunikaation tärkeys nousi merkittäväksi tekijäksi nuoren sitoutumisessa. Kaikenlainen vastavuoroisuus, keskusteleminen, mielipiteiden vaihtaminen ja vapaamuotoisempikin jutustelu on toivottavaa ja sitä arvostettiin erityisesti esimiehen piirteinä. Haastatellut nuoret olivat sosiaalisia ja puheliaita, joten oli helppoa ymmärtää tätä vaatimusta omaa esimiestä kohtaan. Nuoret, jotka jo toimivat työssään esimiestehtävissä, korostivat välittämistä, tiedonkulkua, yhteisöllisyyttä ja työyhteisön rentoutta siinä missä muissakin tehtävissä toimivat nuoret. Poikkeuksetta muistettiin mainita, miten mukavaa on kun esimies tuntuu olevan ihan oikeasti osa työporukkaa. Kommunikaation korostuminen tuli oikeastaan yllätyksenä esiin, koska sitä ehkä usein ajatellaan ikäänkuin itsestäänselvyytenä työpaikoilla, mitä se ei suinkaan automaattisesti ole ja nuoret ammattilaiset kiinnittävät siihen erityisesti huomiota ja edellyttävät sitä myös omalta esimieheltään. Onkin todettava, että tässä on melko suoraan vastaus tutkielman toiseen alaongelmaan, joka oli: “Minkälaisella esimiestyöllä voidaan tukea psykologisen sopimuksen syntymistä?” Koska kommunikaation korostuminen oli niin

ilmeistä, voidaan olettaa että kaikenlainen tiedonkulun tukeminen ja varmistaminen edesauttavat sitoutumista ja sitä kautta psykologisen sopimuksen syntymistä. Myös Brown (1996) on omassa tutkimuksessaan aikanaan todennut, että kommunikaatiolla on tärkeä rooli työntekijän sitoutumisen taustalla.

Toinen yllättävä asia oli motivaation korostuminen haastatteluissa. Työmotivaatio oli yksi teemahaastattelun aiheista, mutta nuoret haastateltavat korostivat sitä poikkeuksellisen paljon myös muiden haastatteluosuiden yhteydessä. Motivaatiosta tuntui muodostuvan näille nuorille eräänlainen "polttoaine" kaikelle tekemiselle ja siihen liittyivät erityisesti hyvä työ, monipuoliset tehtävät, työkaverit ja hyvä esimies sekä esimiehen ja alaisen välinen suhde. Yllättävää oli myös se, miten sitoutuneita nuoret työntekijät vaikuttivat tämän haastattelun perusteella olevan työhönsä ja työnantajaansa. On tietysti mahdollista, että haastatteluun on hakeutunut pelkästään työhönsä tyytyväisiä nuoria, jolloin tutkimuksen tulos luonnollisesti muodostuu positiiviseksi. Motivaation tukeminen ja sen ruokkiminen ovatkin nuoren työntekijän esimiehen tärkeitä tehtäviä, joka edelleen toimii myös sitoutumisen ja psykologisen taustalla nuoren työelämässä.

Kolmas merkittävästi esille noussut tema oli alaidot, joita ei alussa suunniteltu ottaa mukaan tutkimukseen. Nuoret työntekijät ovat kuitenkin hyvin valveutuneita ja ymmärtävät oman roolinsa työntekijänä ja esimiestyön kohteena, jolloin alaisen käyttäytymisellä on luonnollisesti merkitystä työssä korkeatasoisen vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi. Alaidot vaikuttivat olevan lähes itsestäänselvä asia nuorille työntekijöille. Keskinen (2005) mukaan alaidot on sitoutumista laajempi käsite, joka sisältää vastuullisuuden lisäksi mm. henkilön käyttäytymisen tasolla ilmeneviä taitoja, kuten yhteistyökyky. Sitoutuneisuutta käsitellään nykyään jo laajasti, mutta alaidotjen merkityksellä on myös väliä. Sitoutuminen onkin käytännössä aina "kahden kauppa", jossa organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin reagoidaan työntekijän sitoutumisen asteella (Keskinen 2005, 26) ja alaidoilla voidaan vaikuttaa tähän suhteeseen merkittävälläkin tavalla.

Luottamuksen rakentaminen kuuluu nuoren esimiehen tehtävänkuvaa ja laadukkaasta esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta on syytä pitää huolta. Nuoresta työntekijästä kannattaa olla kiinnostunut ja kannustaa tätä ylittämään itseään työssä, kuitenkin muistaen, että nuori vasta ehkä opettelee työelämätaitoja ja itsenäistä elämää. Työtehtävien vaativuus onkin syytä mitoittaa nuoren mahdollisuuksien mukaisesti ja seurata tilanteen kehittymistä ja nuoren jaksamista tehtävissään. Sitoutumista tukeva esimiestyö nousi enemmän esille kuin sitä muodollisempi mentoroiva esimiestyö, joka tuntui vieraalta käsitteeltä nuorille haastatelluille. Nuoren kuunteleminen herkällä korvalla ja asioihin reagoiminen ongelmien ilmaantuessa kantavat nuoren esimiestä pitkälle tämän tehtävässä nuoren kehittämisessä. Kolmannen tutkimuksen tuloksena syntyneen narratiivin aihepiiri käsittelee nuoren työntekijän sitoutumista, tämän

esimiehen keinoja sitoutumisen lisäämiseksi sekä psykologisen sopimuksen vaikutusta nuoren toiminnan taustalla.

6.2 Tutkielman luotettavuuden arvioiminen

Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen koostuu monesta tekijästä ja arviointiin kuuluvista seikoista ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta (Aaltio & Puusa 2011, 157). Tässä tutkielmassa on pyritty tarinalliseen kerrontaan ja raportointiin, jolla tarkoitetaan kertomuksellista, persoonallista ja jopa epämuodollista tyyliä toteuttaa tekstiä (Sandelin 2012, 171; Creswell 2007, 213 - 215). Raporttiin on pyritty saamaan kuuluville niin haastateltujen kuin haastattelijankin vaikutus narratiiveihin ja siksi tutkimuksen lopputuloksena syntyneitä narratiiveja kuvataan fiktiivisiksi tarinoiksi, ne eivät sellaisenaan kuvaa suoraan kohdeorganisaatioita tai haastateltuja nuoria työntekijöitä vaan pelkästään koostuvat persoonallisesti haastattelijan tulkitsemana.

Tutkimusentekijän toimiessa aineistonkeruun välineenä on luonnollista, että tutkimusprosessin edetessä omat näkemykset ja tulkinta kehittyvät. Kiviniemi (2018) tarkasteleekin aineistonkeruuseen liittyvää vaihtelua tutkimuksen kehitysprosessiin liittyvänä elementtinä, joka on tälle menetelmälle ominaista. Tutkittavaan ilmiöön saattaa myös liittyä muuntuvia erityispiirteitä, joiden johdosta tutkimusprosessia joudutaan joustavasti muuntamaan ja näitä kehityspiirteitä on tärkeää tuoda esille tutkimuksen raportoinnissa (Strauss & Corbin 1990).

Tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina kahdessa eri toimialoilla toimivissa kohdeorganisaatioissa keväällä ja kesällä 2018 ja haastatteluihin osallistui kuusi nuorta työntekijää, jotka edustivat eri ammatteja sekä organisaation eri tasoja. Tutkielman tekijä oli valmistautunut tutkimushaastattelun toteuttamiseen huolella ja taustamateriaalia oli kerätty ja tutkittu hyvissä ajoin ennen tutkimuskysymyksien laatimista. Haastattelijalla tiesi mitä oli tekemässä, koska hän oli toteuttanut aikaisemminkin teemahaastattelun edelliseen opinnäytetyöhönsä liittyen. Teemahaastattelun aihepiiri oli myös haastattelijalle tuttu, koska aiemmat opinnot ovat liittyneet samaan aihepiiriin ja myös entiseen ammattiin on kuulunut esimiestehtävien hoitamista, joten erilaisten haastateltavien kanssa oli helppoa toimia ja luoda hyvä haastatteluilmapiiri. Haastattelut suoritettiin rauhallisessa tilassa nuorten työpaikoilla työpäivän aikana ja keskustelut tallennettiin elektronisesti jälkikäsitteilyä varten. Haastattelumateriaalia analysoitiin huolellisesti ja kiireettömästi narratiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Haastattelumateriaalin tulkinta koostui muutamista teemoista ja käsitteistä, joita tarkasteltiin haastattelumateriaalia vasten ja käsitteitä avattiin niitä kuvailevan teorian tarkastelulla. Keskeiset käsitteet esitettiin selvästi ja käsitteiden väliset suhteet on tutkielmassa kuvattu kattavasti (Koskinen ym. 2005, 250)

ja tutkielman lopputuloksena syntyi kolme erillistä fiktiivistä narratiivia tutkielman aihepiirin mukaisesti. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan kvalitatiivisen tutkielman luotettavuutta on arvioitava koko tutkimusprosessin ajan, jolloin tutkimuksen läpinäkyvyys on kiistatonta ja tutkimusprosessiin liittyviä rajoitteita ymmärretään paremmin.

Tässä tutkielmassa haastateltavien vähäinen määrä ei heikentänyt tutkimuksen luotettavuutta, koska haastattelumateriaalia kertyi riittävästi ja tutkielman tuloksia ei ollut tarkoitus yleistää minkäänlaiseen suurempaan nuorten joukkoon. Haastattelujen puitteissa tavoiteltiin ja toteutettiin ensisijaisesti laajaa ja laadukasta keskustelua tutkimuksen kohteena olevista teemoista. Nuoret työntekijät olivat tilanteessa rennosti mukana ja kertoivat avoimesti ajatuksiaan. Haastattelumateriaali litteroitiin rauhallisen aikataulun puitteissa, joten kiireessä tapahtuvia virheitä pystyttiin välttämään ja litteroitua tekstiä voitiin varmistaa tarvittaessa aina uudelleen tallenteelta.

Tutkimushaastattelumateriaalia on käsitelty luottamuksellisesti ja anonymiteetin keinoilla, joten haastateltavista työntekijöistä ei ole tarpeen kertoa iän lisäksi muuta. Henkilön sukupuolella ei katsota olevan väliä tässä tutkimuksessa, mainittakoon kuitenkin, että haastateltavat olivat sekä miehiä että naisia. Haastatelluista henkilöinä ei ole myöskään laadittu minkäänlaista taulukkoa tai muuta kuvausta, koska sillä ei katsota olevan tarvetta tässä yhteydessä. Lisäksi pienen kohderyhmän taulukoiminen voisi osaltaan vaikuttaa henkilöiden tunnistettavuuteen ja anonymiteetin heikkenemiseen. Kohdeorganisaatioista ei mainita tunnistettavissa olevia tietoja haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi. Organisaatiolla ei toisaalta ole myöskään merkitystä tutkimuksen kannalta, koska tutkittavien oli tarkoitus olla yleensä työssäkäyviä nuoria henkilöitä ja vertailua eri ammattiryhmien kesken ei suoritettu.

Tutkimuksen tuloksena syntyvät narratiivit ovat muodostuneet haastattelumateriaalin pohjalta tiivistetyistä keskeisistä sanoista tai sanapareista, jotka esiintyvät tutkielmassa osana lopullista narratiivia. Haastattelujen analysoimisesta kertynyt materiaalin määrä on liian suuri liitettäväksi tutkielmaan ja analyysin etenemisestä on liitteenä mallitaulukko (ks. liite 2), josta näkyy yksinkertaistetusti prosessin eteneminen. Tutkimuksen tuloksena syntyneet narratiivit kuvaavat hyvin niitä teemoja ja aihepiirejä, joista teemahaastattelun aikana keskusteltiin nuorten kanssa. Myös yllättäen tutkimuksen aikana esille nousseet teemat on otettu huomioon narratiiveja laadittaessa ja liitetty mukaan tarinoihin. Näistä yllätyksenä esiintyneistä aiheista on myös kerätty ja kirjoitettu teoriatietoa tutkielmaan, joten tutkimussuunnitelmaa on muunneltu joustavasti prosessin edetessä. Narratiiviseen analyysiin liittyvää ohjeistusta on etsitty teoriakirjallisuudesta sekä tieteellisistä tutkimusartikkeleista, jotta analyysia on voitu luotettavasti toteuttaa ja viedä eteenpäin.

Tutkielman tuloksena syntyneet narratiivit kertovat nuoresta työntekijästä, nuoren työntekijän esimiehestä sekä nuoren työntekijän sitoutumisesta työhönsä. Narratiivien

muotoilemisessa on noudatettu niitä tapoja ja ohjeita, joita narratiivisessa tarinanmuodostuksessa yleisesti käytetään ja tarinoissa kuuluvat sekä haastateltujen että haastattelijan äänet.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tietoteknistymisen on ajateltu lisäävän työprosessien sekä kaikkien töiden tietoisuutta sekä tietotyön ja erityisten tietoammattien muodostumista (Julkunen 2008, 131). Jatkossa olisikin mielenkiintoista selvittää erityisesti nuorten tietotyöläisten ajatuksia työelämästä ja sitoutumisesta, koska nuorten sitoutumishalukkuuden edelleen ajatellaan olevan heikompaa kuin vanhempien ikäluokkien kohdalla. Tietoteknistymisen myötä tapahtuva työpaikasta irtaantuminen ja etätöiden lisääntyminen ovat tekijöitä, joita on syytä seurata jatkossakin työelämässä ja erityisesti nuorien osalta. Jos työ irtaantuu fyysisestä työpaikasta, miten nuorta voidaan tukea ja auttaa, kun yhteydenpitäminen tapahtuu älylaitteiden välityksellä ja inhimillinen kontakti vähenee sen myötä. Voidaan olettaa, että innostuneet ja motivoituneet nuoret pystyvät huolehtimaan itsestään ja tarpeistaan, mutta miten käy niiden nuorten, jotka ovat riippuvaisempia henkilökohtaisesta ohjauksesta ja tuesta. Yhteiskunnassa puhutaan myös koulutuksen pysymisestä ajan tasalla jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, joka vaikuttaa edelleen poikkeuksetta nuorten tilanteeseen huolestuttavasti. Ovatko nuoret valmiita sitoutumaan oman elämänsä ja työnsä kehittämiseen, jos yhteiskunta ei sitoudu heidän kouluttamiseensa asianmukaisella tavalla? Laajempi selvitys nuorten ajatuksista oletettua epävarmaa tulevaisuutta kohtaan sekä yleisesti nuorten työntekijöiden epävarma elämä, ovat myös mielenkiintoisia selvityksen kohteita tulevia tutkimuksia ajatellen.

Tässä tutkielmassa oli alun perin yhtenä tukimusteemana mentoroiva esimiestyö, joka kuitenkin päädyttiin jättämään tarkemman analyysin ulkopuolelle, koska se oli nuorille työntekijöille liian vieras aihe ja siitä ei kertynyt riittävästi haastattelumateriaalia analysoitavaksi. Teemana se on kuitenkin mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe, jota on tarpeen tutkia nuorien keskuudessa. Halavan ja Panzarin (2010) raportissa on noussut esille uusi näkökulma tulevaisuuden työelämään, joka on havaittavissa erityisesti nuorten työntekijöiden keskuudessa. Työn merkityksellisyys ja omaehtoisuus korostuvat, kun puolestaan uralla eteneminen menettää merkitystään. Olisiko mentoroivalla esimiestyöllä jotakin annettavaa tulevaisuuden työelämässä nuorten parissa? Vaikka nuoret haluavat entistä enemmän vapaa-aikaa eivätkä ehkä koe enää lojaalisuutta työnantajaansa kohtaan, kuten vanhempien sukupolvien edustajat ovat tehneet, työntekemistä kuitenkin jatketaan myös tulevaisuudessa. Motivaatiota työtä kohtaan on tarpeen pyrkiä lisäämään sellaisilla keinoilla, joista nuori on kiinnostunut ja

tähän voisi mentoroivalla esimiestyöllä vaikuttaa. Nuori on kiinnostunut siitä, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja mentoroivassa esimiestyössä on kysymys nuoren tukemisesta tämän omien vahvuuksien puitteissa sekä heikkouksia vahvistaen. Nuorissa on kuitenkin aina yhteiskunnan tulevaisuus, vaikka ajatukset ja asenteet lyhyellä aikavälillä voivatkin merkittävästi vaihdella.

Narratiivisen tutkimuksen toteuttaminen vain yhdessä kohdeorganisaatiossa työskentelevien nuorten työntekijöiden parissa muodostaisi tarinaa kyseisen organisaation nuorten työntekijöiden ajatusmaailmasta ja nostaisi esille mahdollisia paikallisia kehittämistarpeita. Maassamme toimii erilaisia yrityksiä, joista osassa työskentelee pääasiassa nuoria, joten tällaisen kohteen kartoittaminen voisi olla hyödyllinen jatkotutkimusmahdollisuus. Työelämän pirstaloituminen ja lyhytaikaiset työsuhteet eivät edistä sitoutumista ja siksi olisikin erityisen tärkeää saada tutkittua tietoa, jotta epätoivottuun käyttäytymiseen työmarkkinoilla pystyttäisiin puuttumaan ajoissa.

LÄHTEET

- Aaltio, I. - Puusa, A. (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa - Pauli Juuti, 153-166. JTO, Helsinki.
- Aaltonen, M. - Wilenius, M. (2002) *Osaamisen ennakointi: pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen*. Edita Publishing Oy ja Helsingin Kamari Oy, Helsinki.
- Aaltonen, T. (2011) *Johda ihmistä: teologiaa johtajille*. Talentum, Helsinki.
- Aaltonen, T. - Leimumäki, A. (2010) Kokemus ja kerronnallisuus: kaksi luentaa. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*, toim. Johanna Ruusuvoori - Pirjo Nikander - Matti Hyvärinen, 119-152. Vastapaino, Tampere.
- Aarnikoivu, H. (2013) *Keskity olennaiseen esimies*. Talentum, Helsinki.
- Brown, S.P. (1996) A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*. Vol. 120 (2), 235-255.
- Honkatukia, J. - Ahokas, J. - Marttila, K. (2010) Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2010-2025. VATT tutkimukset 154. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki. <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/148692/t154.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, haettu 23.4.2019.
- Alasoini, T. (2014) Suomen työelämä vuonna 2025 tutkijoiden silmin. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning*. Vol. 12 (1), 81-87.
- Alasoini, T. (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa: *Työhyönteistyö ja organisaation menestys*, toim. Pasi Pyöriä, 97-123. Gaudeamus, Helsinki.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. p. Vastapaino, Tampere.
- Albert, S. - Ashforth, B.E. - Dutton, J.E. (2000) Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (1), 13-17.
- Alli (2017) Nuorista Suomessa: Tietoa nuorista, heidän elinoloistaan sekä nuorisotyöstä 2016. Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry, Helsinki. <<https://www.alli.fi/sites/default/files/2018-05/ns16-netti.pdf>>, haettu 23.4.2019.
- Ammattinetti (2019) Konstaapeli. <http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/608_ammatti>, haettu 21.4.2019.

- Backhaus, K.B. (2004), An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, Vol. 41 (2), 115-136.
- Boje, D.M. (1995) Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-land". *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (4), 997-1035.
- Boje, D.M. (2001) *Narrative methods for organizational and communication research*. Sage Publications, London, UK.
- Bos, J.T. - Donders, N. - Bouwman-Brouwer, K.M. - Van der Gulden, J.W.J. (2009) Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: university employees' point of view. *International Archives of Occupational & Environmental Health*, Vol. 82 (10), 1249-1259.
- Brandt, T. (2011) *Persoonallisuudet työyhteisössä: yhteisölliset johtajat ja esimiesalaisuudet*. Leadec, Vaasa.
- Bruner, J. (1986) *Actual minds, possible words*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Buyens, D. - van Dijk, H. - Dewilde, T. - DeVos, A. (2009) The aging workforce: perceptions of career ending, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 (2), 102-117.
- Chi, C.G. - Gursoy, D. - Maier, T.A. (2008) Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, 448-458.
- Clandinin, D.J. - Connelly, F.M. (1994) Personal experience methods. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. Norman K. Denzin - Yvonna S. Lincoln, 413-427. Sage, Thousand Oaks, Ca.
- Clifford, J. (1986) On ethnographic allegory. Teoksessa: *Writing culture: the poetics and politics of ethnography*, toim. James Clifford - George E. Marcus, 98-121. University of California Press cop, Berkeley, CA.
- Creswell, J.W. (2007) *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. 2. p. SAGE Publications, Thousand Oaks, London UK.
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Denzin, N.K. - Lincoln, Y.S. (2000) Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. Norman K. Denzin - Yvonna S. Lincoln, 1-28. 2. p. Sage, Thousand Oaks.

- De Pree, M. (1990) *Ihmisten johtamisen taito*. Otava, Helsinki.
- Dienesch, R.M. – Liden, R.C. (1986) Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (3), 618–634.
- Drucker, P.F. (2002) *Druckerin parhaat: valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista*. (alkuteos *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management 2000*, käänös Ritva Liljamo) WSOY, Helsinki.
- DuBrin, A.J. (2005) *Coaching and mentoring skills*. Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Dufva, H. (2012) *Eläkkeelle siirtymisen kynnyksellä: eläkkeellesiirtymisilmiön monitasoinen tarkastelu*. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 35. Itä-Suomen Yliopisto, Kuopio.
- Dunderfelt, T. (2016) *Läsnäoleva kohtaaminen*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Eisner, S.P. (2005) Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, Vol.70 (4), 4-15. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 4. p. toim. Raine Valli – Juhani Aaltola, 27–44. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Elving, W.J. – Westhoff, J.J. – Meeusen, K. – Schoonderbeek, J. (2013) The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, Vol. 20 (5), 355–373.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage, London UK.
- Erkkilä, R. (2009) Narratiivinen kokemuksen tutkimus: koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus: merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*, 3. p. toim. Juha Perttula – Timo Latomaa, 195-226. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Erämetsä, T. (2009) *Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä*. Talentum, Helsinki.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. p. Vastapaino, Tampere.
- Ezzamel, M. – Willmott, H. (1998) Accounting for teamwork: A critical study of group based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43 (2), 358-396.
- Finlex (2019) Ajantasainen lainsäädäntö. Valtion säädöstietopankki, Finlex. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990442>>, haettu 2.5.2019.

- Flinkman, M. (2014) *Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland – a mixed-method study*. Annales Universitatis Turkuensis, Ser. D, Tom. 1107, Turku.
- Florida, R. (2002) *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community & everyday life*. Basic Books, New York.
- Gilbert, K.R. (2002) Taking a narrative approach to grief research: finding meaning in stories. *Death Studies*, Vol. 26, 223-239.
- Goleman, D. (2012) *Tunneäly työelämässä*. (alkuteos: Working with emotional intelligence 1999, käänös Jaakko Kankaanpää) Otava, Helsinki.
- Gomes, D. – Neves, J. (2011) Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, Vol. 40 (6), 684-699.
- Graen, G.B. – Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, Vol. 6 (2), 219-247.
- Haavisto, I. (2010) *Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010*. EVA, Helsinki. Luettavissa: <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf>, haettu, 20.4.2019.
- Hakanen, J. (2011) *Työn imu*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Halava, I. – Pantzar, M. (2010) *Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Taloustieto Oy, Helsinki*. <<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>>, haettu 14.10.2017.
- Halinen, K. – Jakonen, J-P (2011) *Kukoistavan johtamisen käsikirja*. Basam Books, Helsinki.
- Halme, P. (2011) *Iästä johtamiseen: ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena*. Jyväskylä studies in business and economics 105. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Hamel, G. (2007) *Johtamisen tulevaisuus*. (alkuteos The future of management 2007, käänös Jorma Alanen) Talentum, Helsinki.
- Haslam, S.A. – Reicher, S.D. – Platow, M.J. (2011) *The new psychology of leadership. Identity, influence and power*. Psychology Press, East Sussex, UK.

- Hautala, T. (2007) Impact on follower's type on their expectations of leader: An individual consideration of transformational leadership. *Journal of Psychological Type*, Vol. 67 (4), 30–37.
- Heger, B.K. (2007) Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, Vol. 25 (2), 121–132.
- Heikkinen, H.L. (2000) *Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia*. Tiedepolitiikka: Edistysellinen tiedeliitto ry:n julkaisu 25 (4), Helsinki.
- Hietamäki, M. (2013) *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen: tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta*. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 63. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.
- Hietamäki, M. (2014) Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning*. Vol 12 (2), 167–172.
- Hiltunen, A. (2015) *Johtamisesta*. Talentum, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Holstein, J.A. – Cubrium, J.F. (1995) *The active interview*. Qualitative Research Methods Series, vol. 37. Sage, Thousand Oaks.
- Hyvärinen, M. (2017) Haastattelun maailma. Teoksessa: *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. Matti Hyvärinen – Pirjo Nikander – Johanna Ruusuvoori, 11–45. Vastapaino, Tampere.
- Hänninen, V. (2000) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Acta Universitatis Tamperensis 616, Tampere.
- Härmä, I. (2015) Ei yksin työ tekijäänsä opeta! TTT *Työ Terveys Turvallisuus: työhyvinvoinnin erikoislehti* 3, 20–23.
- Ilmarinen, J. (2005) Nuori pätkätyöläisestä talouskasvun pilariksi. Teoksessa: *Työtoveri toista sukupolvea*, toim. Virve Mertanen, 67–71. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ilmarinen, J. – Lähteenmäki, S. – Huuhtanen, P. (2003) *Kyvyistä kiinni: ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Talentum, Helsinki.
- Isotalus, P. – Rajalahti, H. (2017) *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent, Helsinki.

- Jackson, B.S. (1990) Narrative theories and legal discourse. Teoksessa: *Narrative in culture: The uses of storytelling in the sciences, philosophy and literature*. Sarjassa: Warwick studies in philosophy and literature, toim. Cristopher Nash, 23–50 . Routledge, London, UK.
- Jabe, M. (2006) *Kyvyt käyttöön: eväitä esimiestyöhön*. Kirjapaja, Helsinki.
- Jabe, M. – Häkkinen, H. (2010) *Uljas uusi johtaminen: arvoja, innostusta, hyvinvointia*. Talentum, Helsinki.
- Jalava, U. – Matilainen, R. (2010) *Dynaaminen johtaminen: kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista*. Tammi, Helsinki.
- Janssen, O. – Van Yperen, N.W. (2004) Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, 368–384.
- Johns, G. – Saks, A.M. (2005) *Organizational behaviour*. 6 p. Prentice Hall, Toronto.
- Jokivuori, P. (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai täydentäviä*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Jones, D. – Willness, C. – Madey, S. (2014) Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, Vol. 57 (2), 383–404.
- Julkunen, R. (2008) *Uuden työn paradoksit: keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Vastapaino, Tampere.
- Juuti, P. (2005) *Toivon johtaminen*. 2. p. Aavaranta-sarja. Otava, Helsinki.
- Juuti, P. (2017) *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Juuti, P. – Vuorela, A. (2006) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Aavaranta-sarja n:o 51. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Jäppinen, A-K. (2012) Huomisen johtajuus ja sen synnyttäminen. Teoksessa: *Johtamisen tilat ja paikat*, toim. Kimmo Mäki – Tuire Palonen, 197–219. Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, Helsinki.
- Järvensivu, A. (2014) Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa: *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*, toim. Anu Järvensivu – Risto Nikkanen – Sannu Syrjä, 19–34. Tampere University Press, Tampere.

- Järvensivu, A. - Nikkanen, R. (2014) Saadaanko työltä sitä, mitä sille annetaan? Teoksessa: *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*, toim. Anu Järvensivu - Risto Nikkanen - Sannu Syrjä, 294-314. Tampere University Press, Tampere.
- Järvensivu, A. - Nikkanen, R. - Syrjä, S. (2014) Sukupolvi profiilit. Teoksessa: *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*, toim. Anu Järvensivu - Risto Nikkanen - Sannu Syrjä, 202-259. Tampere University Press, Tampere.
- Järvensivu, A. - Piirainen, T. (2012) Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa: *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, toim. Pasi Pyöriä, 80-98. Gaudeamus, Helsinki.
- Järvensivu, A. - Syrjä, S. (2014) Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa: *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*, toim. Anu Järvensivu - Risto Nikkanen - Sannu Syrjä, 41-57. Tampere University Press, Tampere.
- Järvinen, P. (2009) *Onnistu esimiehenä*. WSOYpro, Helsinki.
- Karjalainen, P.T. (1997) Maailman paikoista paikan maailmoihin: kokemuksen geografiaa. *Tiedepolitiikka*. Vol. 4, 41-46.
- Karlöf, B. - Helin Lövingsson, F. (2004) *Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja malleja*. (alkuteos Management - begrepp och modeller 2004, käännös Maarit Tillman) Edita, Helsinki.
- Karma, M. (2012) *Tunnetaito neljässä organisaatiotyypissä. Merkitysten joustavuus yhteisön menestystekijänä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6: 2012, Turku.
- Kasvio, A. (2014) *Kestävä työ ja hyvä elämä*. Gaudeamus, Helsinki.
- Keskinen, S. (2005) *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Polemia-sarjan julkaisu 59. Kunnallisan alan kehittämistäitiö, Helsinki.
- Keski-Petäjä, M. (2017) Tytöistä ja pojista polvi parantunut? Nuorten väestökehitys ja elinolot. *Tieto&Trendit - Talous- ja hyvinvointikatsaus*, Vol. 1, 21-29.
<https://www.stat.fi/tietotrendit/media/uploads/lehtiarkisto/tietotrendit_1_2017.pdf>, haettu: 19.4.2019.
- Keyriläinen, M. (2017) Muuttuva työ vaatii palkansaajilta uusien roolien hallintaa. *Tieto&trendit*, Vol. 3. Tilastokeskus, Helsinki.
<<http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/muuttuva-tyo-vaatii-palkansaajilta-uusien-roolien-hallintaa/>>, haettu 10.12.2018.

- Kickul, J. (2001) Promises made, promises broken: an exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 (4), 320–335.
- Kinnunen, T. – Saarikoski, V. – Johtamistaidon opisto (2005) *Toivoa paremmasta johtamisesta*. Aavaranta-sarja. JTO-palvelu.
- Kinnunen, U. – Rantanen, J. – de Bloom, J. – Mauno, S. – Feldt, T. – Korpela, K. (2016) Työn ominaisuuksien merkitys työn ja yksityiselämän välisen rajan hallinnassa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*. Vol. 14 (3), 243–256.
- Kiviniemi, K. (2018) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Raine Valli, 73–87. PS -kustannus, Jyväskylä.
- Kohonen, E. (2011) Narratiivisuus – vähän hyödynnetty lähestymistapa kauppatieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 196–205. JTO, Helsinki.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kostamo, T. (2017) Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa: *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?*, toim. Frank Martela – Karoliina Jarenko, 79–110. Alma Talent, Helsinki.
- Kultanen, T. (2016) *Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija: ajattele mitä ajattelet*. Kauppakamari, Helsinki.
- Kunttu, K. – Pesonen, T. – Saari, J. (2017) *Korkeakouluopiskelijoiden terveystutkimus 2016*. YTHS: Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön tutkimuksia 48, Helsinki.
- Kuokkanen, A. (2014) Johtamisoppaiden työntekijäihanne. Teoksessa: *Suomalainen työntekijäisyys 1945–2013*, toim. Ari Väänänen – Jussi Turtiainen, 84–118. Vastapaino, Tampere.
- Kuoppala, J. – Lamminpää, A. – Liira, J. – Vainio, H. (2008) Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and a meta-analysis, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 50 (8), 904–915.
- Kupias, P. – Peltola, R. – Pirinen, J. (2014) *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma pro, Helsinki.

- Kuusela, S. (2015) *Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus*. Talentum, Helsinki.
- Laitinen, M. – Uusitalo, T. (2008) Narratiivinen lähestymistapa traumaattisten elämäkokemusten tutkimisessa. Teoksessa: *Narratiivikirja: menetelmiä ja esimerkkejä*, toim. Raimo Kaasila – Raimo Rajala – Kari E. Nurmi, 106–151. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Lampikoski, K. (2005) *Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita, Helsinki.
- Lankinen, P. – Miettinen, A. – Sipola, V. (2004) *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Talentum, Helsinki.
- Lapierre, L.M. – Hackett, R.D. (2007) Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80 (3), 539–554.
- Lehti, M. – Pynnönen, P. (2011) *Lupa johtaa: persoonallisia tarinoita*. Talentum, Helsinki.
- Leppänen, M. - Rauhala, I. (2012) *Johda ihmistä: psykologiaa johtajille*. Talentum, Helsinki.
- Manka, M-L. (2007) *Työrauhan julistus: miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Kirjapaja, Helsinki.
- Manka, M-L. (2011) *Työnilo*. WSOYpro, Helsinki.
- Martin, R. – Thomas, G. – Charles, K. – Epitropaki, O. – McNamara, R. (2005) The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78 (1), 141–147.
- Masllyn, J.M. – Uhl-Bien, M. (2001) Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (4), 697–708.
- Mauno, S. – Kinnunen, U. (2008) Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa: *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, toim. Ulla Kinnunen – Taru Feldt – Saija Mauno, 265 – 286. PS-kustannus, Jyväskylä.
- McCloskey, D.N. (1990) Storytelling in economics. Teoksessa: *Narrative in culture: The uses of storytelling in the sciences, philosophy and literature*. Sarjassa: Warwick studies in philosophy and literature, toim. Christopher Nash, 5-22. Routledge, London, UK.

- Metsämuuronen, J. (2002) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp, Helsinki.
- Nivala, V. (2011) Kehittävä johtajuus. Teoksessa: *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*, toim. Pauli Juuti, 167–181. JTO, Helsinki.
- Nummelin, T. (2007) *Keskusteleva esimiestyö: opitaan kokemuksesta*. WSOYpro, Helsinki.
- Nuorista Suomessa – tietoa nuorista, heidän asemastaan elinoloistaan ja nuorisotyöstä. (2012) <<http://www.alli.fi/binary/file/-/id/615/fid/1803>>, haettu 14.10.2017.
- Nuorten työhyvinvointi lisääntynyt teknologia-alalla (2012) Helsingin Sanomat. Talous. <<http://www.hs.fi/talous/a1305572836564>>, haettu 14.10.2017.
- Nuutinen, M. (2017) Esipuhe. Teoksessa: *Uusi työväki: työ ja yrittäjyys prekarisoituvan palkkatyön yhteiskunnassa*, toim. Nuutinen Veera, 7-11. Into, Helsinki.
- Oakley, A. (2015) Interviewing women again: Power, time and the gift. *Sociology*, Vol 50 (1), 195–213.
- Ojala, S. (2015) Ajan ja tilan vapaus on saavutettu etuoikeus. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning*. Vol. 13 (1), 60–66.
- Paasivaara, L. (2009) *Työnsä kokoinen ihminen*. Tammi, Helsinki.
- Pellinen, T. (2019) Nobelisti Holmström ei usko rahabonusten ratkaisevan hoivakriisiä. Taloussanomat. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006073960.html>, haettu 21.4.2019.
- Peltonen, M. - Ruohotie, P. (1991) *Ihmisten johtaminen*. Aavaranta-sarja n:o 24. Otava, Helsinki.
- Perhoniemi, R. (2015) Työstä saatava kiitos. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning*. Vol. 13 (2), 99–111.
- Pietiläinen, V. - Kesti, M. (2012) Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa: *Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, toim. Juha Perttula - Antti Syväjärvi, 157–194. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Puusa, A. - Juuti, P. (2011) Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa - Pauli Juuti, 47–57. JTO, Helsinki.
- Puusa, A. - Mönkkönen, K. - Kuittinen, M. (2011) Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni?: Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys

- muuttuvassa työelämässä. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. Anu Puusa – Helen Reijonen, 94–116. Unipress, Kuopio.
- Rehnbäck, K. – Keskinen, S. – Keskinen, E. (2010) Työntekijöiden esimiesalaissuhteessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia*, Vol. 45 (02), 135–149.
- Reissman, C.K. (1993) *Narrative analysis*. Qualitative research methods series 30. Sage; Newsbury Park.
- Riikonen, E. (2003) *Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Rinta-Tassi, M. (2017) Tutkimus: Kylmä kohtelu työpaikalla vaikuttaa jaksamiseen – myötätunto on mullistava voima. <<https://yle.fi/uutiset/3-9865589>>, haettu 10.12.2018.
- Robbins, S. – Judge, T. (2009) *Organizational behavior*. Prentice Hall, London.
- Roehling, M.V. – Cavanaugh, M.A. – Moynihan, L.M. – Boswell, W.R. (2000) The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, Vol. 39 (4), 305–320.
- Rousseau, D.M. (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11 (5), 389–400.
- Rousseau, D.M. (2001) Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74 (4), 511–541.
- Ruohotie, P. (2002) *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. WSOY, Helsinki.
- Saari, T. (2014) *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Acta Universitatis Tamperensis 1944, Tampere.
- Saari, T. (2015) Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*. Vol 13 (2), 146–150.
- Saari, T. - Pyöriä, P. (2012) Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa: *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, toim. Pasi Pyöriä, 41–60. Gaudeamus, Helsinki.
- Salmi, M. (2006) Syntyvyys vai työllisyysaste? *Yhteiskuntapolitiikka*. Vol 71 (4), 416–423.

- Salmimies, R. – Ruutu, S. (2013) *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Sanoma Pro, Helsinki.
- Salminen, O.E. (2005) *Joustava urakehitys: miten johtaa sitä?* Edita, Helsinki.
- Sandelin, P. (2012) Narratiivinen lähestymistapa terveystieteen opiskelijoiden ja terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksellisten kertomusten tutkimisessa. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus III: teoria, käytäntö, tutkija*, toim. Liisa Kiviniemi – Kaisa Koivisto – Timo Latomaa – Milla Merilehto – Pirkko Sandelin – Teemu Suorsa, 167–194. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Sarkkinen, M. (2012) 10 kysymystä ikäjohtamisesta. *TTT Työ Terveys Turvallisuus: työhyvinvoinnin erikoislehti 2*, 28–29.
- Savolainen, T. (2011) Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. Anu Puusa – Helen Reijonen, 117–141. Unipress, Kuopio.
- Schwandt, T.A. (1994) Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 118–137. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Schein, E.H. (1978) *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Sennett, R. (2007) *Uuden kapitalismin kulttuuri*. (alkuteos The culture of the new capitalism 2006, käänös Kaisa Koskinen) Vastapaino, Tampere.
- Sinokki, M. (2016) *Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma, Helsinki.
- Spradley, J.P. (1980) *Participant observation*. Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Strauss, A. – Corbin, J. (1990) *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Sage, Newbury Park.
- Stringer, L. (2006) The link between the quality of the supervisor–employee relationship and the level of the employee’s job satisfaction. *Public Organizational Review*, Vol. 6 (2), 125–142.
- SVT Suomen virallinen tilasto: Väestöennuste. Tilastokeskus, Helsinki. <http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tie_001_fi.html>, haettu 24.1.2018.
- Suutarinen, M. – Vesterinen, P-L. (2010) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava, Helsinki.

- Syrjälä, L. (2015) Elämäkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Raine Valli – Juhani Aaltola, 257–270. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Syrjälä, L. – Numminen, M. (1988) *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51.
- Syväjärvi, A. – Vakkala, H. (2012) Psykologinen johtamisorientaatio - positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa: *Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, toim. Juha Perttula – Antti Syväjärvi, 195–225. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Syvänen, S. (2003) *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset: tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt*. Acta Universitatis Tamperensis 942, Tampere.
- T-media (2018) Työnantajakuivatutkimus 2018 Taloudellinen tiedotustoimisto <https://t-media.fi/wp-content/uploads/2018/07/T-Media_Ty%C3%B6nantajakuva_2018_Tiivistelm%C3%A4.pdf>, haettu 10.12.2018.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Työolobarometri (2017) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161126/TEMrap_32_2018_Tyoolobarometri_2017.pdf>, haettu 10.12.2018.
- Törmälä, V. – Markkanen, J. – Kadenius, T. (2015) *Uusi ajattelu – uusi johtaminen*. Suomen liikekirjat, Helsinki.
- Ulrich, D. (2007) *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. (alkuteos Human resource champions 1997, käänös Kirsti Iivonen) Talentum, Helsinki.
- Universum (2017) <<https://universumglobal.com/fi/suomen-opiskelijatutkimus-ja-rankingit-2016/>>, haettu 10.12.2018.
- Valvisto, E. (2005) *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum, Helsinki.
- Vanhala, S. – von Bonsdorff, M. (2012) Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa: *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, toim. Pasi Pyöriä, 119–136. Gaudeamus, Helsinki.
- Vesterinen, P.-L. (2011) Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa: *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*, toim. Pauli Juuti, 110–122. JTO, Helsinki.

- Viitala, R. (2008) *Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä, Helsinki.
- Viljanen, M. (2006) *"Täytyykö töissä niin viihtyäkään?" Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A -9: 2006, Turku.
- Virolainen, H. (2010) *"Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" - Virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-8: 2010, Turku.
- Virolainen, H. (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand, Helsinki.
- Vähämäki, J. (2003) *Kuhnurien kerho*. Tutkijaliitto, Helsinki.
- Väänänen, A. - Turtiainen, J. (2014) *Suomalaisen työntekijyyden muutos 1945-2013*. Teoksessa: *Suomalainen työntekijäisyys 1945-2013*, toim. Ari Väänänen - Jussi Turtiainen, 261-302. Vastapaino, Tampere.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

1. *Ikä*
2. *Koulutus*
3. *Miksi olet hakeutunut tälle alalle?*
4. *Miksi teet juuri tätä työtä?*
5. *Miksi/miten olet hakeutunut nykyiseen työtehtävääsi?*
6. *Kuinka kauan olet työskennellyt tässä työpaikassa?*
7. *Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi?*
8. *Minkälainen on organisaatio, jossa työskentelet? Kuvaile omin sanoin.*

Työelämä ja motivaatio

9. *Miten kuvailisit omaa työuraasi tähän mennessä? Miten näkisit sen tästä eteenpäin?*
10. *Kuvaile omin sanoin tätä organisaatiota työpaikkana.*
11. *Mitkä asiat saavat sinut motivoitumaan työssäsi?*
12. *Millaiseksi koet oman työmotivaatiosi tällä hetkellä? Miksi?*
13. *Mitkä tekijät erityisesti vaikuttavat positiivisesti työskentelyysi?*
14. *Mitkä tekijät haittaavat työskentelyäsi (motivoitumista)?*
15. *Oletko tyytyväinen työssäsi? Miksi?*
16. *Kuvaile ”lähi-työyhteisöäsi” omin sanoin?*
17. *Mitä ajattelet työskentelystä tällä alalla?*
18. *Oletko havainnut muutoksia työelämässä oman työurasi aikana? Minkälaisia?*

Esimiestyö ja johtaminen

19. *Minkälainen merkitys yleisesti johtamisella on mielestäsi työyhteisössä?*
20. *Minkälaista on mielestäsi hyvä johtaminen?*
21. *Onko sinulla erityisiä odotuksia johtamista kohtaan?*
22. *Tiedätkö kuka on lähin esimiehesi (nimike)?*
23. *Millä tavalla toimien hän edistää työmotivaatiotasi? Millä tavoin hän estää sitä?*

24. *Saatko tukea esimieheltäsi työssäsi?*
25. *Miten esimerkillisen esimies mielestäsi toimii työssään?*
26. *Miten esimies ansaitsee sinun luottamuksesi?*
27. *Mitä erityisesti odotat lähimmältä esimieheltäsi, jotta voisit motivoitua mahdollisesti vielä nykyistäkin enemmän työhösi?*
28. *Luettele mielestäsi kolme keskeisintä esimiehen ominaisuutta*
29. *Miten yleensä näet oman työyhteisösi johtamiskulttuurin?*

Sitoutuminen ja psykologinen sopimus

30. *Kuvaile työtäsi ja työyhteisöä, jossa työskentelet.*
31. *Millaisena koet työsi merkityksen koko työyhteisön kannalta?*
32. *Koetko olevasi ammattitaitoinen siinä mitä teet?*
33. *Mitä on mielestäsi työhön sitoutuminen?*
34. *Miten kuvailisit omaa sitoutumistasi tämän hetkiseen työhösi? Entä organisaatioon?*
35. *Mitä tarvittaisiin, että voisit yleisellä tasolla sitoutua entistä enemmän työhön?*
36. *Koetko, että voit vaikuttaa oman nykyisen työsi sisältöön ja sen toteuttamiseen?*
37. *Miten se ilmenee käytännössä?*
38. *Onko työssä tilaa luovuudelle ja uuden ideoimiselle?*
39. *Arvostetaanko sinua työyhteisössä? Miten se tulee esille?*
40. *Arvostatko työnantajaasi? Miten tuot sen esille/miten se ilmenee?*
41. *Minkälaisia tavoitteita sinulla on työssäsi?*
42. *Miten toivoisit voivasi kehittyä työssäsi?*
43. *Mitä palkka tai rahalliset palkkiot merkitsevät sinulle? Entä koulutautumismahdollisuudet?*
44. *Mitä omasta mielestäsi annat työnantajalle vastineeksi palkasta?*
45. *Mitä kaikkea työnantaja mielestäsi antaa sinulle vastineeksi työpanoksestasi?*
46. *Mitä ”ylimääräistä” kaipaisit vielä lisää työnantajalta? (Tällä hetkellä toteutuvan lisäksi)*
47. *Miten kuvailisit työnantajan yksilöllistä suhtautumista työntekijöiden tilanteisiin omassa työyhteisössäsi? Onko sitä riittävästi?*
48. *Kuvaile mitä työ sinulle antaa. Minkälainen rooli on juuri tällä työyhteisöllä elämässäsi?*

49. *Kuvaile lyhyesti luottamusta omassa työyhteisössäsi. Miltä se tuntuu? Mitä se tarkoittaa työnteon kannalta?*
50. *Oletko kuullut käsitteestä työn psykologinen sopimus? Mitä ajattelet sen tarkoittavan?*
51. *Mitä kaipaisit lisää omalta työnantajaltasi, jotta psykologinen sopimus voisi kohdallasi muodostua?*

Nuorten työntekijöiden vaatimuksia työtä kohtaan

52. *Mitä erityisiä vaatimuksia sinulla on työtäsi/työnantajaasi kohtaan, mistä et ole valmis tinkimään?*
53. *Mitä ajattelet työskentelyajoista?*
54. *Koetko vastavuoroisuutta työssä suhteessa esimieheesi? (Tasavertainen keskusteluyhteys ja panostaminen työsuhteeseen) (LMX - teoria)*
55. *Onko sinulla ollut hankaluuksia työssäsi? (Esimies, työkaverit, työtehtävät, ajanhallinta...)*
56. *Pystytkö järjestelemään työaikojasi tarvittaessa?*
57. *Saatko yleisesti tukea työkavereiltasi? Entä esimieheltä?*
58. *Kuvaile minkälaista ohjausta olet saanut työhösi liittyen (hankaluuDET työssä, uudet työtehtävät ja – tilanteet)? Keneltä?*
59. *Minkälaista on oma unelmatyösi?*

Mentoroiva esimiestyö

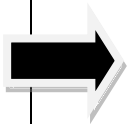
60. *Onko sinulla itseäsi merkittävästi vanhempia kollegoja (edeltävä sukupolvi)?*
61. *Tiedätkö mitä on mentorointi? Missä yhteydessä se on tullut esille?*
62. *Oletko koskaan kuullut mentoroivasta esimiestyöstä?*
63. *Mitä ajattelet sen tarkoittavan?*
64. *Voisitko sinä hyötyä omassa työssäsi mentoroivasta esimiestyöstä?*

Tulevaisuudennäkymät

65. *Missä työskentelet viiden vuoden kuluttua?*
66. *Miten ja missä haluaisit työskennellä tulevaisuudessa?*
67. *Mitä ajattelet tällä hetkellä työstä tulevaisuudessa? Minkälaista työn tekeminen tulee olemaan*

LIITE 2 HAVAINNEKUVA HAASTATTELUANALYYSIN ETENEMINEN NARRATIIVIKSI

POIMINTA HAASTATTELUSTA	TIIVISTYS	TEEMOITTELU
<p>"joo, melko tyytyväinen"</p> <p>"perusasiat on hyvin"</p> <p>"erityisen tyytyväinen mä oon mun alapuolella organisaatiossa olevien henkilöiden kanssa tehtyyn yhteistyöhön"</p> <p>"se sujuu tosi hyvin"</p> <p>"se suhde on saatu hyvin rakennettua ja siihen mä oon tyytyväinen"</p> <p>"se auttaa mua niin paljon päivittäisessä työssä"</p> <p>"et hommat toimii ja sujuu"</p>	<p>melko tyytyväinen, perusasiat kunnossa, erityisen tyytyväinen alapuolella organisaatiossa olevien kanssa tehtyyn yhteistyöhön joka sujuu hyvin, suhde on saatu hyvin rakennettua, auttaa paljon päivittäisessä työssä, hommat toimii ja sujuu</p>	<p>perusasiat, yhteistyö, alaiset organisaatiossa, esimiestyö, työsuhteet, asenteet, organisaatiotasot, luottamus, työntekeminen, johtaminen, aikaansaannokset, työilmapiiri, työtoiminta, ihmissuhteet, oma ammatillainen toiminta esimiehenä, suhteiden rakentaminen, päivittäisen työnteon sujuminen</p>



MATERIAALISTA JOHDETTU TEEMA	TAUSTANARRATIIVI	YHTEENVETO
<p>TÄSSÄ VAIHEESSA YHDISTYY KOKO HAASTATTELUOSION (esim. "työelämä ja motivaatio"-osio) TEEMOITTELU TUTKUMUKSEN TEKIJÄN MÄÄRITTELEMIEN "OTSIKOIDEN" ALLE, esimerkiksi: "itsenäisyys työssä", "johtamisen puute", "kommunikaatio", "motivaatio", jne.</p>	<p>ESIMERKKEJÄ:</p> <p>Sitoutuminen</p> <p>Motivaatio</p> <p>LMX-johtaminen</p> <p>Sitoutumista tukeva esimiestyö</p> <p>Psykologinen sopimus</p>	<p>Taustanarratiivit lasketaan yhteen koko "työelämä ja motivaatio"-osion kohdalta ja 10 eniten mainintoja saanutta taustanarratiivia huomioidaan "Nuoren työelämä"-narratiivin muotoilemisessa.</p>

