

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	5.3.2020
Tekijä(t)	Heidi Nemlander	Matrikkelinumero	508260
		Sivumäärä	62+liitteet
Otsikko	Työn attraktiotekijät Y-sukupolven näkökulmasta		
Ohjaaja(t)	KTT Juha Laurila & TkT Satu Teerikangas		

### Tiivistelmä

Työmarkkinat ovat sosiaalisessa murroksessa. Suurten ikäluokkien eläköityessä Y-sukupolven on ennustettu nousevan suurimmaksi ikäluokaksi työmarkkinoilla vuoteen 2020 mennessä. Y-sukupolvi on joukko itsenäisiä, tavoitteellisia ja tiedostavia ihmisiä, joiden on ennustettu tekevän suurimmat innovaatiot niin työelämässä kuin sen ulkopuolella. Näin ollen yrityksillä on tunnistettavissa oleva intressi houkutella ja sitouttaa tämä ydinjoukko nykypäivän ja tulevaisuuden osaajia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli laadullisin menetelmin haastatteluiden muodossa kartoittaa Y-sukupolven edustajien kokemia työn attraktiotekijöitä, eli työhön liittyviä vetovoimatekijöitä. Työn attraktiotekijät on jaettu tässä tutkimuksessa houkutteleviin, motivoiviin sekä sitouttaviin tekijöihin Thompsonin ja Gregoryyn (2012) jaottelun mukaisesti. On tarkoituksenmukaista huomata, että havaittuja työn attraktiotekijöitä ei tässä tutkimuksessa arvoitettu keskenään, vaan tutkimuksen kohteena oli Y-sukupolvelle ominaisten työn vetovoimatekijöiden kartoittaminen.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kahdeksaa Y-sukupolven edustajaa, jotka ovat syntyneet vuosien 1988-1992 välillä. Haastatteluiden pohjalta pystyttiin erottamaan kuusi erilaista työhön liittyvää vetovoimatekijää, joita olivat: etätömahdollisuus, yrityksen arvot, työyhteisö, avoimuus- ja vuorovaikutuksellisuus, kehitysmahdollisuudet sekä työn sisältö. Näiden havaittujen työn attraktiotekijöiden pohjalta pystyttiin lisäksi erottamaan kaksi erilaista työorientaatiota Goldthorpen ym. (1968) jaottelun mukaisesti; byrokraattinen sekä solidaarinen työorientaatio. Tutkimuksen lopputuloksena voidaan siis todeta, että vaikka Y-sukupolvelle ominaisia työn attraktiotekijöitä voitiin haastattelujen pohjalta havaita, saattavat työelämäasenteet saman sukupolven sisällä erota huomattavasti toisistaan.

Avainsanat	Y-sukupolvi, työorientaatio, työelämäasenteet, sukupolvi
Muita tietoja	-





**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **TYÖN ATTRAKTIOOTEKIJÄT Y-SUKUPOLVEN NÄKÖKULMASTA**

**Haastattelututkimus koetuista työn vetovoimatekijöistä**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Heidi Nemlander

Ohjaajat:  
KTT Juha Laurila &  
TkT Satu Teerikangas

5.3.2020  
Turku

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen motivointi .....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys.....	9
1.3	Tutkimuksen rajaus.....	9
1.4	Tutkielman rakenne.....	10
<b>2</b>	<b>SUKUPOLVI JA TYÖELÄMÄASENTEET .....</b>	<b>12</b>
2.1	Sukupolvi sosiokulttuurisena ilmiönä .....	12
2.2	Työelämän sukupolvet.....	14
2.3	Työelämäasenteet ja työorientaatio.....	16
<b>3</b>	<b>Y-SUKUPOLVI TYÖELÄMÄSSÄ.....</b>	<b>18</b>
3.1	Työmarkkinoiden ikärakenteellinen ja kulttuurinen muutos .....	18
3.2	Y-sukupolvi.....	20
3.3	Työn attraktiotekijöiden kolme dimensiota .....	22
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN METOLOGISET JA METODISET VALINNAT.....</b>	<b>25</b>
4.1	Aineiston keruu ja kuvaus.....	25
4.2	Aineiston analyysi ja tulkinta .....	29
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	30
<b>5</b>	<b>TYÖN ATTRAKTIOOTEKIJÄT HAASTATTELUJEN POHJALTA.....</b>	<b>34</b>
5.1	Etätyömahdollisuus houkuttelevana tekijänä .....	35
5.2	Yrityksen arvot houkuttelevana tekijänä .....	37
5.3	Työyhteisö työssä motivoivana tekijänä .....	39
5.4	Avoimuus ja vuorovaikutus motivoivina tekijöinä.....	40
5.5	Kehitysmahdollisuudet sitouttavana tekijänä.....	42
5.6	Työn sisältö sitouttavana tekijänä.....	43
<b>6</b>	<b>TYÖORIENTAATIOT HAASTATTELUJEN POHJALTA.....</b>	<b>45</b>
6.1	Byrokraattinen työorientaatio .....	46

6.2	Solidaarinen työorientaatio.....	48
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
7.1	Y-sukupolvi arvostaa etätyömahdollisuutta ja arvojen kohtaantumista ..	51
7.2	Työyhteisö ja avoin vuorovaikutus motivoivat työssä.....	52
7.3	Itsensä kehittäminen merkityksellisen työn kautta sitouttaa organisaatioon	
	53	
7.4	Tutkielman rajoitteet.....	54
7.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	54
8	YHTEENVETO .....	56
	LÄHTEET .....	58
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	63
	LIITE 2 TYÖPAIKKAILMOITUKSET .....	65

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Ikäryhmien osuus väestöstä 1970-2018 ja ennustettu osuus 2019-2070 .....	18
Kuvio 2. Suomen väestön ikärakenne 31.12.2018 .....	19
Kuvio 3. Työn attraktiotehtävien kolme ulottuvuutta.....	23
Kuvio 4. Interaktiivinen malli tutkimuksen suunnittelusta .....	31
Kuvio 5. Tutkimuksen luotettavuuden neljä ulottuvuutta .....	33
Kuvio 6. Kuusi työn attraktiotehtävää .....	34
Kuvio 7. Työorientaatiot haastattelujen pohjalta .....	46

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Muutoskokemuksesta syntyneet sukupolvet.....	15
Taulukko 2. Tapscott ja neljä sukupolvea.....	15
Taulukko 3. Työelämän kolme sukupolvea .....	16
Taulukko 4. Haastatteluaineiston kuvaus.....	26
Taulukko 5. Operationalisointitaulukko.....	28





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen motivointi

Työmarkkinoilla voimasuhteet ovat vaihtuneet. Käynnissä on yhteiskunnallinen murros, jossa työvoima uusiutuu nopeasti suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja nuorempien ikäpolvien vallatessa työmarkkinoita (Pyöriä ym. 2013, 197). Työntekijät ja työnhakijat ovat entistä kouluttautuneempia sekä tiedostavampia. Teknologinen kehitys ja uudet sähköiset sosiaaliset innovaatiot ovat mahdollistaneet tiedon haun ja jakamisen sekunneissa, ja tämä on parantanut työnhakijoiden asemaa työmarkkinoilla. Toisaalta sähköiset sosiaaliset innovaatiot ovat myös mahdollistaneet uudenlaisia työn muotoja, ja muuttaneet tätä kautta käsitystä työstä.

Työvoiman ikääntyminen ja nopea vaihtuvuus ovat luoneet yrityksille haasteita niin rekrytointiin kuin työntekijöiden motivointiin ja sitouttamiseen. Nykypäivän tietointensiivisessä maailmassa osaava henkilöstö on yrityksen tärkein kestävä kilpailutekijä. Tämä on johtanut siihen, että käynnissä on yritysten välinen kamppailu nykypäivän ja tulevaisuuden osaajista. Googlen entisen henkilöstöpäällikön Lanzlo Bockin mukaan lahjakaimmat ihmiset ovat liikkuvia, teknologiamyönteisiä ja ennen kaikkea helposti työnantajien löydettävissä (Lanzo 2015, 13). Jotta yritys voi vedota tähän huippuosaajien ydinjoukkoon, on sen tarkoituksenmukaista tunnistaa tekijät, jotka nämä ihmiset kokevat työssä attraktiivisiksi.

Y-sukupolven on ennakoitu nousevan suurimmaksi ikäluokaksi työmarkkinoilla vuoteen 2020 mennessä. Y-sukupolvella tarkoitetaan joukkoa itsenäisiä, tavoitteellisia ja innovatiivisia ihmisiä, joilla on suuret vaatimukset tulevista työpaikoistaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.) Lisäksi Y-sukupolven edustajien on ennakoitu tekevän suurimmat innovaatiot ja muutokset niin työelämässä kuin sen ulkopuolella (Søemod & Wommelsdorff 2016). Tästä voidaan johtaa, että yrityksillä on ymmärrettävä ja tunnistettavissa oleva intressi vedota ja sitouttaa tämä sukupolvea edustava ryhmä työntekijöitä.

Y-sukupolvella viitataan esimerkiksi Vesterisen ym. (2011) määritelmän mukaisesti 1980-1990-luvuilla syntyneisiin. Tämä ikäryhmä koostuu niin opiskelijoista, juuri valmistuneista kuin jo työelämässä olevista ihmisistä. Vaikka Y-sukupolvella viitataan käsitteenä tietynä aikakautena syntyneisiin henkilöihin, on tarkoituksenmukaista huomioida sukupolven sosiologinen ulottuvuus, jota käsitellään tämän tutkimuksen toisessa luvussa. Huomionarvoista on, että tässä tutkimuksessa Y-sukupolven määritelmää on

Vesterisen (2011) määritelmästä supistettu, ja näin ollen Y-sukupolvea edustavat tässä tutkimuksessa vuosina 1988-1992 syntyneet.

Vaikka Y-sukupolven työelämäasenteita on Suomessa jonkin verran tutkittu (kts. esim. EVA), tieteellistä tutkimusta Y-sukupolven kokemista työn vetovoimatekijöistä löytyy vähän. Lisäksi aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa painopiste on erityisesti Y-sukupolven johtamisessa sekä työelämäasenteissa, eikä niinkään työhön liittyvien vetovoimatekijöiden kartoittamisessa. Näin ollen koin tarkoituksenmukaiseksi ja aiheen ajankohtaisuuden kautta myös perustelluksi toteuttaa tutkimuksen, jonka tarkoituksena on erottaa Y-sukupolvelle ominaisia työn attraktiotekijöitä. Työn attraktiotekijät olen tässä tutkimuksessa jakanut houkutteleviin, motivoiviin ja sitouttaviin tekijöihin Thompsonin ja Gregoryyn (2012) esittämän kolmijaon perusteella. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi rekrytoinnin kohdentamisessa tai työnantajaimagostrategian suunnittelussa, ja näin ollen tutkimus saa merkitystä erityisesti yritysten intressit huomioiden.

Aiempaa tutkimusta aiheesta on toteuttanut muun muassa Academic Work, joka julkaisi tutkimusta vielä toteuttaessani Young Professional Attraction Index (YPAI) 2018 –tutkimuksen, jonka he ovat toteuttaneet yhteistyössä Kantar TNS Sifon ja Taloustutkimuksen kanssa. Tutkimusaiheen ja kohderyhmän ollessa samansuuntaiset kuin toteuttamassani tutkimuksessa, olennaiseksi eroksi tutkimusten välillä muodostuu poikkeavat tutkimusmenetelmät. YPAI 2018 –tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, kun taas toteuttamani tutkimus on laadullinen ja tutkimusaineisto on kerätty haastatteluilla. YPAI 2018 –tutkimus ei ole vaikuttanut tutkimuksessa tekemiini havaintoihin tai päätelmiin, koska tutkimuksessani esiintyvä teemoittelu on muotoutunut ennen YPAI 2018 –tutkimuksen julkaisua. Sen sijaan koen, että mahdolliset samansuuntaiset tulokset lisäävät tutkimusten luotettavuutta ja tätä kautta tutkimukset validioivat toisiaan.

Tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään kvalitatiivisin menetelmin ja aineistonkeruu on toteutettu haastattelemalla kahdeksaa Y-sukupolven edustajaa, jotka ovat edellä mainitusti syntyneet vuosina 1988-1992. Koin laadullisen tutkimuksen ja haastattelut tutkimusmetodinä tarkoituksenmukaisiksi Y-sukupolven subjektiivisesti kokemien työn attraktiotekijöiden kartoittamiseksi.

Tarkoituksenmukaista on huomioida myös aiheen valinnan subjektiivinen ulottuvuus. Päätin valita tutkimusaiheeksi teeman, johon pystyn myös jollain tavalla samaistumaan. Tämä toteutui tutkimuksessa siten, että valitsin tutkimuskohteeksi sukupolven, jota myös itse edustan. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ollut lähestyä tutkimusta ja haastatteluja subjektiivisesti, mutta tutkimuksen ollessa laadullinen, en myöskään pyri

ehdottomaan objektiivisuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan osa on tietyllä tapaa korostunut, ja tämän vuoksi pyrin tässä tutkimuksessa läpinäkyvästi tuomaan esille roolini tutkijana.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, mitkä tekijät työssä vetoavat Y-sukupuol-vea edustaviin henkilöihin. Näistä tekijöistä käytetään tässä tutkimuksessa käsitettä attraktiotekijät. Attraktiotekijät olen jaotellut tässä tutkimuksessa houkutteleviin, motivoiviin ja sitouttaviin tekijöihin Thompsonin ja Gregoryyn (2012) jaottelun mukaisesti. Esimerkkejä attraktiotekijöistä ovat esimerkiksi; joustava työaika, etätyömahdollisuus, työnantajaimago ja työsuhde-edut. Attraktiotekijät edustavat näin ollen työssä koettuja tai työhön liitettäviä vetovoimatekijöitä, jotka näyttäytyvät niin työn haussa kuin työhön sitoutumisessa.

Tutkielmassa pyrin vastaamaan seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

- *Mitkä ovat työn attraktiotekijöitä Y-sukupuolven näkökulmasta?*

Tutkimuskysymyksen havainnollistamiseksi sekä haastattelukysymysten luomisen avuksi erotin tutkimuskysymyksestä kolme alakysymystä:

- *Mihin asioihin Y-sukupuolven edustajat kiinnittävät huomiota työpaikkailmoituksissa?*
- *Mikä motivoi Y-sukupuolven edustajia työssä?*
- *Mikä sitouttaa Y-sukupuolven edustajia työhön tai työnantajayritykseen?*

## 1.3 Tutkimuksen rajaus

Perinteisesti työelämäsukupolvia käsiteltäessä Suomessa on käytetty kolmijaottelua, jossa sukupolvet jaetaan X-, Y- ja Z-sukupolviin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Y-sukupuolven edustajien kokemia työn attraktiotekijöitä, ja näin ollen tarkastelun ulkopuolelle jäävät X- ja Z-sukupolvet. Tarkoituksena on kuitenkin teorialuvussa tuoda esille edellä mainittu sukupolvijaottelu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esille tuomiseksi. Lisäksi huomionarvoista on, että sukupolvijaottelu saa merkitystä tarkasteltaessa yhtä sen ulottuvuutta. Y-sukupuolven tarkasteltaessa on myös tarkoituksenmukaista

huomioida kirjallisuudessa valitsevat heterogeeniset määritelmät sukupolvesta sekä erilaiset sukupolvijaottelut. Myös näitä käsitellään tarkemmin tutkimuksen teorialuvuissa.

Y-sukupolven määrittely on tämän tutkimuksen kannalta keskeistä. Tutkimuksessa Y-sukupolven käsitettä on supistettu esimerkiksi Vesterisen (2011) määritelmästä koskemaan vain 1988-1992-luvuilla syntyneitä. Näin ollen haastatteluihin valitut henkilöt ovat siis valikoituneet tutkimukseen harkinnanvaraisen otannan kautta, ja he ovat kaikki syntyneet näinä edellä määriteltyinä vuosina. Koin Y-sukupolven määritelmän supistamisen tarkoituksenmukaisesti pienen otannan vuoksi. Halusin tällä lailla varmistaa, että tutkimustuloksissa ei ole iän vaihtelusta johtuvaa hajontaa. Vesterisen ym. (2011) määritelmän mukaan Y-sukupolvi rajautuu 1980 ja 1990 luvuilla syntyneisiin. Koin tämän määritelmän tutkimuksen kannalta liian laajaksi, koska oletettavaa on, että työelämäasenteet tämän ikähaitarin sisällä vaihtelevat jo työelämäkokemuksen hajonnan vuoksi.

Tärkeää on myös huomioida, että vaikka Y-sukupolvelle ominaisia työn attraktiotekijöitä pystytään mahdollisesti tutkimuksen pohjalta erottamaan, voi haastateltavien työelämäasenteet erota toisistaan. Tämä voi tulla esille esimerkiksi siten, että haastateltavat arvottavat työn attraktiotekijöitä eri suhteessa toisiinsa. Tutkimuksen tarkoitus ei ole kuitenkaan niinkään rinnastaa työn attraktiotekijöitä toisiinsa, vaan erottaa Y-sukupolvelle ominaisia työn attraktiotekijöitä. Täten tämä näkökulma jää tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle.

Lisäksi tässä tutkimuksessa ei huomioida tai tuoda tarkoituksenmukaisesti esille haastateltavien mahdollisesti toisistaan eroavia elämäntilanteita. Tutkimuksessa spontaaniksi rajauksiksi muodostui perheellisten Y-sukupolven edustajien jääminen tutkimuksen ulkopuolelle. On siis olennaista huomioida, että tämä tutkimus ei sinällään ota kantaa perheellisten Y-sukupolven edustajien kokemiin työn attraktiotekijöihin. Tämä on mielestäni tarkoituksenmukaista tuoda esille, koska oletettavaa on, että elämäntilanne vaikuttaa koettuihin työn vetovoimatekijöihin sekä työelämäasenteisiin.

#### **1.4 Tutkielman rakenne**

Tämän tutkielman rakenne koostuu kahdeksasta luvusta. Johdantoa seuraavissa luvuissa 2 ja 3 esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, sekä määritellään tutkimukselle olennaiset käsitteet. Luvussa 2 keskeistä on erityisesti sukupolven määritelmä, mutta tärkeänä osana lukua tuodaan esille myös sukupolvijaottelu. Sukupolvijaottelu saa merkitystä tarkasteltaessa yhtä sen ulottuvuutta, ja tämän vuoksi koin tarkoituksenmukaiseksi käsitellä

sen jo ensimmäisessä teorialuvussa. Toinen teorialuku, eli luku 3, keskittyy sen sijaan Y-sukupolveen, Y-sukupolven asemaan työmarkkinoilla, sekä sukupolveen liitettäviin työelämäasenteisiin ja näiden taustavaikuttajiin. Edellä mainittuja teorialukuja seuraa tutkimusmenetelmiin sekä tutkimusaineiston kuvaukseen keskittyvä menetelmäluku, luku 4.

Luvut 5 ja 6 ovat niin sanottuja tuloslukuja, joissa on tarkoitus esittää tutkimuksessa esiin nousseet teemat. Luvussa 5 tuodaan esille haastattelujen pohjalta aineistolähtöisesti nousseet työn attraktiotekijät. Luvussa 6 sen sijaan esitetään kaksi aineistosta ja työn attraktiotekijöiden pohjalta noussutta työorientaatiota Goldthorpen (1968) jaottelun mukaisesti. Luvussa 6 aineiston analyysiä on lähestytty teoriaohjaavasti, mutta siinä on myös aineistolähtöisiä piirteitä.

Luvussa 7 esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja pyritään vastaamaan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kyseisessä luvussa tuodaan esille myös tutkimuksen käytännön merkitys, mahdolliset rajoitukset sekä jatkotutkimusmahdollisuudet. Tutkielman päättää luku 8, joka on yhteenvetoluku.

## 2 SUKUPOLVI JA TYÖELÄMÄASENTEET

### 2.1 Sukupolvi sosiokulttuurisena ilmiönä

Sukupolvi käsitteenä on ongelmallinen, koska sitä käytetään monissa eri yhteyksissä ja merkityksissä. Toisaalta käsitteen ongelmallisuus liittyy myös siihen, että sukupolvet ovat sisäisesti heterogeenisiä. Sama sukupolvi käsittää laajan kirjon erilaisia yhteiskuntaluokkia, työelämäasenteita sekä sukupuolia. Se ei ota huomioon yksilöllisiä piirteitä, kuten persoonallisuutta. Tästä näkökulmasta käsin tarkasteltuna sukupuoli on hyvin pinta-puolinen ryhmittelyperuste ja tätä kautta häilyvä käsite. (Järvensivu ym. 2014, 41.)

Käsitteenä sukupolvesta voidaan erottaa ainakin kaksi eri merkitystä. Sukupolvella voidaan viitata sukulaisuusjärjestelmän osaan eli niin sanottuun perhesukupolveen. Toiseksi, käsitteellä voidaan viitata laajemmassa merkityksessä tiettyyn ikäryhmään. (Pyöriä ym. 2013, 32; Bertaux & Thompson 2005; Haavio-Mannila & al. 2009.) Tarkoituksenmukaista on kuitenkin huomata, että pelkkä ikä ei ole sukupolvien perusta paitsi ehkä tilastollisessa tarkastelussa (Pyöriä 2013, 32). Käsitteellä on myös sosiologinen merkitys, jonka mukaan sukupolvi muodostuu tiettyinä ajanjaksona koettujen kokemusten perusteella, ja joiden edustajia yhdistää syntymävuoden lisäksi yhteinen jaettu kokemusmaailma (Mannheim 1923). Näin ollen jokaisella sukupolvella on niitä erottavat ja niitä synnyttävät tapahtumat, jotka muokkaavat sukupolveen kuuluvien ihmisten näkökulmia, asenteita sekä asemaa historiassa (Tapscott 2010, 31).

Sukupolvea määriteltäessä viitataan usein saksalaisen tieteesosiologin Karl Mannheimin määritelmään. Mannheimin mukaan samaan ikäryhmään kuulumisen ei ole riittävä peruste sukupolven synnylle, vaan merkitystä on myös kulttuurisilla ja sosiaalisilla tekijöillä. Sukupolven syntyminen vaatii näin ollen myös tiettyyn ikäryhmään kuuluvia sosiaalisesti ja kulttuurisesti yhdistävän tekijän. (Pyöriä 2013, 198.) Näitä edellä mainittuja sukupolven merkityksiä muun muassa Purhonen (2007, 19) on kutsunut sukupolvien perusmerkityksiksi, jotka erottuvat toisistaan siinä, miten ne ”jäsentävät sosiaalisesti koettua aikaa, kulttuurin välittymistä sukupolvelta toiselle ja historiallista muutosta ylipäättään”. Sukupolvi-käsitteen monimerkityksellisyyden voidaan nähdä olevan yhteydessä käsitteen käytön ongelmallisuuteen erityisesti tieteellisessä kontekstissa.

Kun sukupolvea tarkastellaan sosiologisena ja kokemuksellisena ilmiönä, on tärkeää huomata sen yhteys yhteiskunnalliseen muutokseen. Esimerkiksi Järvensivu ym. (2014, 26) ovat todenneet sukupolven olevan yhtä lailla yhteiskunnallisen muutoksen tuo-te kuin

sen aiheuttaja. Kokemukselliset sukupolvet syntyvät yhteiskunnallisista muutoksista. Näin ollen, jos yhteiskunta ei muutu, ei synny myöskään erotettavissa olevia kokemuksellisia sukupolvia. Tästä voidaan johtaa, että kokemuksellisten sukupolvien esiintyminen vaihtelee yhteiskunnittain. Staattisessa yhteiskunnassa esiintyy vähemmän kokemuksellisia sukupolvia kuin nopeatempoisessa ja muutoskeskeisessä yhteiskunnassa. Toisaalta kun yhteiskunnallinen muutos on nopeaa, kokemukset eivät kosketa kaikkia samaan ikäluokkaan kuuluvia. Tällöin sukupolvet heterogeenistyvät myös sisäisesti. (Purhonen ym. 2008, 17.)

Lisäksi kokemusten sirpaloituminen verrattuna aikaisempiin sukupolviin, on johtanut siihen, ettei nuorempia sukupolvia voida enää niin tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. J.P. Roosin jaottelun mukaan esimerkiksi 1900-1910-luvuilla syntyneitä yhdisti sota ja pula-aika, ja 1920-1930-luvuilla syntyneitä sen sijaan sodan jälkeinen jälleenrakennus ja taloudellinen nousu. (Matikainen 2011, 15.) Tästä kontekstista tarkasteltuna on siis johdonmukaista, että yhteiskunnallisten kriisien tasaannuttua, myös kokemuksellisten sukupolvien rajat hämärtyvät. Pyöriä (2013, 198) on erottanut sukupolvia yhdistäneinä avainkokemuksina esimerkiksi Suomen historian sotavuodet, 1960- ja 1970-lukujen nopean elinkeinorakenteen modernisoitumisen ja kaupungistumisen sekä 1990-luvun suuren laman. Nämä yhteiskunnalliset tapahtumat ovat ilmiöitä, jotka ovat osaltaan synnyttäneet kokemuksellisia ikäpolvia, ja toisaalta näiden tapahtumien kautta eri sukupolvet voidaan kansallisessa ympäristössä erottaa toisistaan. Toisaalta on tärkeää huomata, että jokainen sukupolvi rakentaa historiallisen identiteettinsä itse. Vaikka Suomen historia on rakentunut sukupolvia erottaville ja niitä synnyttäneille avainkokemuksille, antaa jokainen sukupolvi näille avainkokemuksille omat subjektiiviset merkityksensä. (Ahonen 1998, 9.)

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä sukupolvea koskevassa määrittelyssä toimii Karl Mannheimin alun perin esille tuoma sukupolviteoria, jonka mukaan sukupolvi ymmärretään kulttuurisena ilmiönä, jota voidaan ymmärtää vain sen sosiaalinen ja historiallinen konteksti huomioon ottaen. Mannheimin mukaan sukupolvi muodostuu silloin, kun samaan ikäryhmään kuuluvat ihmiset kokevat saman historiallisen tapahtuman, jonka he kokevat itselleen merkitykselliseksi. Mannheimin mukaan nuoruuden kokemuksilla on suuri merkitys maailmankuvan ja muodostumiseen. Nuoruuden kokemukset muokkaavat ihmisten arvoja ja asenteita, ja yhteiset kokemukset voivat johtaa kollektiivisesti jaetun kokemusmaailman ja maailmankuvan syntymiseen. Tästä voidaan johtaa, että samaa sukupolvea edustavilla henkilöillä voi yhteneväisen kokemusmaailman ja maailmankuvan vuoksi olla samanlainen näkökulma ja suhtautuminen myös työelämään.

Muun muassa Goldthorpen ym. (1968) mukaan työelämäasenteisiin vaikuttaa yksilön sosiaalinen ja kulttuurinen tausta.

Kollektiivisen sosiaalisen ympäristön vaikutus on siis tätä kautta sukupolven edustajia yhdistävä ja toisaalta niitä synnyttävä tekijä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna mielenkiintoista olisi tarkastella, onko sukupolvien välillä eroa koetussa kollektiivisuudessa. Ovatko kokemukselliset sukupolvet yhtä koherentteja, vai onko koettu kollektiivisuus riippuvainen koettujen kokemusten määrästä tai laadusta. Tätä ei kuitenkaan käsitellä tässä tutkimuksessa.

## 2.2 Työelämän sukupolvet

Työelämän sukupolvitutkimuksessa lähtökohtana on sukupolvijaottelu ja sukupolvien määrittely. Aiemmin mainitun sukupolvi käsitteen ongelmallisuuden lisäksi haasteita asettaa sukupolvijaottelu. (Järvensivu ym. 2014, 37.) Tämä johtuu siitä, että sukupolvijaottelussa ja sukupolvien määrittelyssä löytyy eroja niin yhteiskunnittain kuin kansallisesakin ympäristössä. Työelämäsuikupolvien rajaukset ja käsitteet vaihtelevat kirjallisuudessa. Esimerkiksi Alasoini (2010) on määritellyt Y-sukupolven viitaten 1970-luvun lopun ja 1990-luvun lopun välisen ajan aikana syntyneisiin. Vesterinen ym. (2011) sen sijaan rajaavat Y-sukupolven edustajat 1980-1990-luvuilla syntyneisiin. Tarkoituksenmukaista on kuitenkin huomata, että rajaukset pitävät sisällään laajan kirjon erilaisia ihmisiä, ja hajonta yhdenkin sukupolven sisällä eri muuttujissa on suuri.

Kun sukupolvea tarkastellaan kokemuksellisena ilmiönä, joka syntyy yhteisesti jaetuista yhteiskunnallisista tapahtumista, on sukupolvien määrittely ja rajaukset tarkoituksenmukaista tehdä kansallisesta näkökulmasta käsin. Näin ollen myös sukupolville ominaiset piirteet ja eroavaisuudet ovat ymmärrettävissä vain kansallisesta kontekstista. Kuten aiemmin mainittu, kokemukselliset sukupolvet syntyvät yhteiskunnallisista muutoksista, ja näin ollen sukupolvien määrittely ja rajaukset vaihtelevat yhteiskunnittain. Kokemuksellisten sukupolvien esiintymistä Suomessa on käsitelty esimerkiksi Järvensivu ym. (2013), jotka ovat esitelleet perinteisestä sukupolvien kolmijaosta poikkeavan sukupolvijaon (kts. Taulukko 1).



### Taulukko 1. Muutoskokemuksesta syntyneet sukupolvet

Taulukko havainnollistaa yhteiskunnallisista muutoksista syntyneitä sukupolvia Suomessa Järvensivun ym. (2013) jaottelun mukaisesti.

Suuret ikäluokat	Öljykriisin sukupolvi	Hyvinvoinnin sukupolvi	Lamasukupolvi	Diginatiivit
s. 1945-1954	s. 1955-1964	s. 1965-1972	s.1973-1979	s. 1980-1990

Vaikka Järvensivun ym. (2014) mukaan sukupolvia määrittää niiden kokemat muutokset sekä työelämäkokemus, eivät nämä kokemukset rajoitu heidän mukaansa vain tiettyyn sukupolveen. Sen sijaan painoarvoa annetaan kokemusten omaksumiselle. Joku sukupolvi saattaa ottaa tietyn tapahtuman tai muutoksen henkilökohtaisemmin, jolloin tämän kokemuksen merkitys kyseisen sukupolven kohdalla korostuu. Kokemuksesta tulee osa kyseisen sukupolven tarinaa. (Järvensivu ym. 2014, 177.)

Sukupolvijaottelua käsiteltävässä kirjallisuudessa viitataan usein myös Tapscottin esittämään malliin, jossa sukupolvet on jaoteltu neljään luokkaan (kts. Taulukko 2). Tapscottin esittämä sukupolvijaottelu pohjautuu aikaisemmin esitetyistä jaotteluista poiketen amerikkalaiseen sukupolvikäsitelyyn, joka eroaa jonkin verran suomalaisesta sukupolvijaottelusta. Kuitenkin Tapscottin nettisukupolven määritelmä on rinnastettavissa esimerkiksi Järvensivun ja Nikkasen diginatiivien määritelmään tai yleisemmin tunnistettuun Y-sukupolven määritelmään (kts. Taulukko 3).

### Taulukko 2. Tapscott ja neljä sukupolvea

Suurten ikäluokkien sukupolvi	X-sukupolvi	Nettisukupolvi	Seuraava sukupolvi
s. 1946-1964	s. 1965-1976	s. 1977-1997	s. 1998-

Työelämän sukupolvia käsiteltäessä keskustelu on keskittynyt viime aikoina erityisesti Y-sukupolveen. Tämä voidaan havaita esimerkiksi aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä työelämään liittyvistä tutkimuksista. Tausta-ajatuksena edellä mainituissa kirjoituksissa ja tutkimuksissa on kuitenkin usein ajatus kolmesta työelämäsukupolvesta. (Järvensivu 2014, 35.) Näitä työelämäsukupolvia on kutsuttu kirjallisuudessa X-, Y- ja Z-sukupolviksi (kts. Taulukko 3).

### Taulukko 3. Työelämän kolme sukupolvea

X-sukupolvi	Y-sukupolvi	Z-sukupolvi
1965-1976	1977-1997	1998-

Kuten aikaisemmin mainittu, sukupolvijaottelu saa merkitystä tarkasteltaessa yhtä sen ulottuvuutta, ja tämän vuoksi on tärkeää myös tässä tutkimuksessa tuoda esille Y-sukupolven määritelmän lisäksi työelämässä vaikuttavat muut sukupolvet ja teoreettisesta näkökulmasta sukupolvijaottelu. Tässä tutkimuksessa sukupolvijaotteluna käytetään yllä esitettyä kolmijakoa, eli tätä tutkimuksen tausta-ajatuksena toimii ajatus työelämässä vallitsevasta kolmesta sukupolvesta.

### 2.3 Työelämäasenteet ja työorientaatio

Työorientaatiota käytetään usein työelämäasenteita kuvaavana yleiskäsitteenä, jonka moniulotteisuutta on kuvailtu muun muassa Turunen. Turunen (2012, 13) on tutkimuksessaan esittänyt työorientaation kolmen komponentin kokonaisuutena, joka rakentuu palkansaajien sitoutumisesta työhön, sitoutumisesta organisaatioon sekä työntekijän työhön kohdistamista odotuksista. Turusen määritelmässä merkityksellistä on ero työhön sitoutumisessa sekä sitoutumisessa organisaatioon. Työhön sitoutuminen merkitsee työntekijän subjektiivisesti kokemaan halua ja kiinnostusta tehdä palkkatyötä riippumatta sen taloudellisesta merkityksestä. Organisaatioon sitoutuminen sen sijaan kuvaa tunneperäistä sitoutumista, joka voi ilmetä esimerkiksi uskollisuutena. (Turunen 2012, 23.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan erotella työhön ja organisaatioon sitoutumista toisistaan.

Työorientaatioita tarkasteltaessa on tarkoituksenmukaista tuoda esille myös Goldthorpin esittämä työorientaatioiden kolmijako. Goldthorpen (1968) mukaan työelämäasenteista voidaan erottaa kolme erilaista työorientaatiota; byrokraattinen, instrumentaalinen sekä solidaarinen työorientaatio. Byrokraattisessa työorientaatiossa keskeistä on myönteinen suhtautuminen sääntöihin ja ennalta laadittuihin toimintatapoihin. Myös auktoriteetit ja normit saavat painoarvoa byrokraattisessa orientaatiossa. Instrumentaaliossa työorientaatiossa korostuu sen sijaan työn taloudellinen merkitys, ja näin ollen työn

itseisarvo on taloudellisen hyödyn tuottaminen. Solidaarinen työorientaatio poikkeaa edellä mainituista siten, että siinä merkitystä saa työn sosiaalinen aspekti.

Kun sukupolvia tarkastellaan kokemuksellisina ja sosiologisina ilmiöinä, on odotettavissa, että eri sukupolvia leimaa erilaiset käsitykset työelämästä ja itse työstä. Tästä näkökulmasta käsin myös työelämäasenteissa voidaan havaita eroja eri ikäryhmien välillä. Työelämäasteella viitataan tässä tutkimuksessa henkilöiden suhtautumiseen ja kokemukseen työstä sekä laajemmin työelämästä. Työelämäasenne saa käsitteenä tätä kautta myös subjektiivisen ulottuvuuden. Näin ollen työelämäasenteeseen vaikuttaa yksilön elämäntilanne ja koetut arvot, mutta myös saman ikäpolven kanssa jaettu kokemusmaailma. (Mannheim 1923.) Goldthorpen ym. (1968) mukaan työorientaatio on sidoksissa henkilön sosiaaliseen ja kulttuuriseen taustaan, ja näin ollen sen muodostumiseen vaikuttaa esimerkiksi perheessä omaksutut arvot sekä asema.

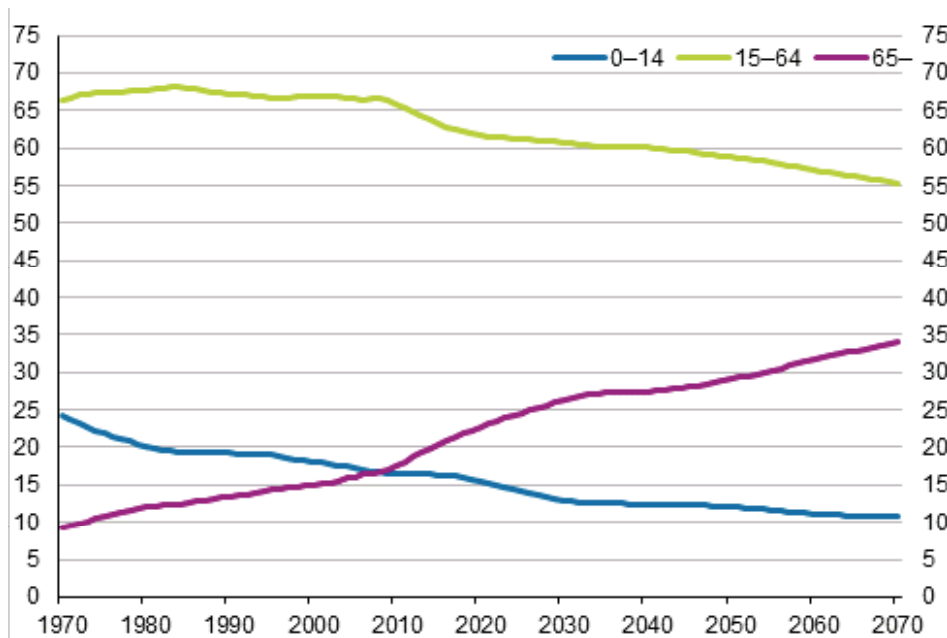
Muun muassa EVA:n vuonna 2010 tekemän arvo- ja asennetutkimuksen mukaan eri ikäryhmien välillä voidaan havaita työhön liittyviä asenne-eroja. Tutkimuksen yhtenä havaintona oli muun muassa se, että työ näyttää merkitsevä nuoremmille vastaajille vähemmän kuin vanhemmille ikäluokille. Tutkimuksen mukaan vanhemmat ikäpolvet antavat työlle myös voimakkaampia merkityssisältöjä, ja he näkevät työn tietyllä tapaa itseisarvona sekä yhteiskunnallisena velvollisuutena. EVA:n tutkimuksessa on tuotu myös esiin käsite työelämän kulttuurivallankumous, jolla viitataan nimenomaisesti työelämässä käynnissä olevaan kulttuuriseen muutokseen. Näin ollen suurten ikäluokkien eläköityessä ja nuorempien sukupolvien vallatessa työmarkkinoita, kyseessä ei ole vain ikärakenteellinen muutos, vaan kärjistettynä työyhteisöjen ja työelämän kulttuurinen vallankumous.

Sukupolvien välisiä eroavaisuuksia havainnoitaessa korostetaan usein Y-sukupolven aikaisemmista sukupolvista eroavia arvoja ja asenteita. Erityisesti työelämäasenteissa on havaittu eroavaisuuksia. Y-sukupolvi on aikaisempia sukupolvia koulutetumpi, ja Y-sukupolven edustajat eivät miellä työtä itseisarvona. Tämä eroavaisuus näyttäytyy esimerkiksi siten, että Y-sukupolvi ei tavoittele aikaisempien sukupolvien lailla välttämättä pysyvää ja vakituista työsuhdetta. (Vesterinen & Suutarinen 2011). Y-sukupolven asemaa työelämässä käsitellen tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 3 Y-SUKUPOLVI TYÖELÄMÄSSÄ

#### 3.1 Työmarkkinoiden ikärakenteellinen ja kulttuurinen muutos

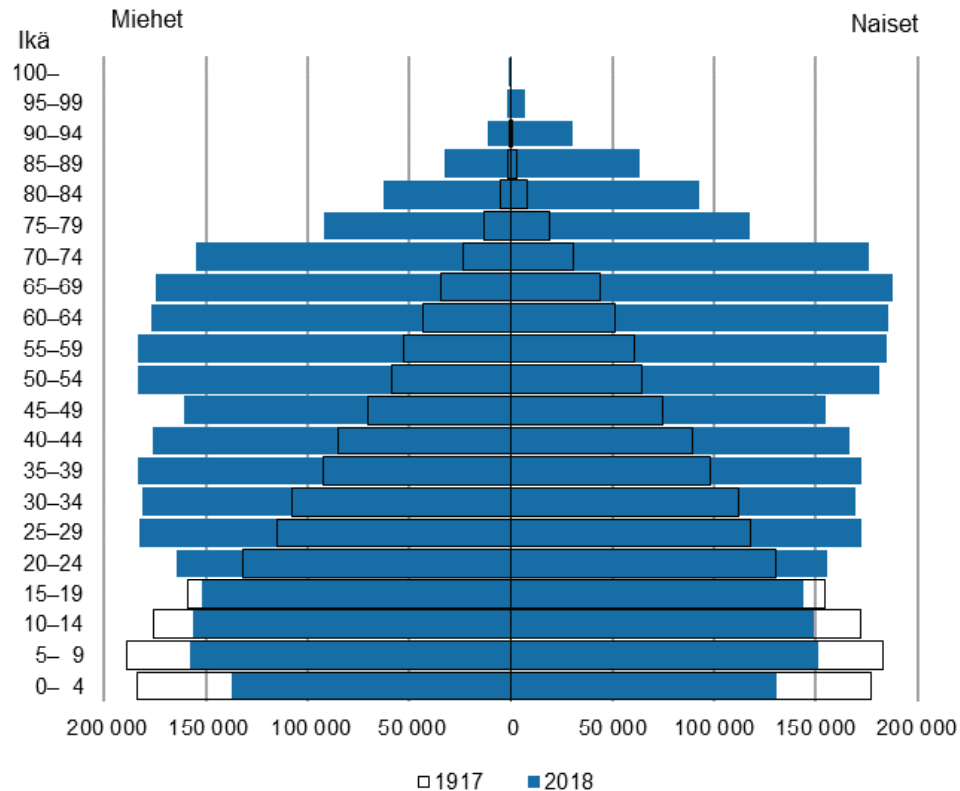
Suomalainen työelämä uudistuu nopeasti ja tällä hetkellä käynnissä on historiallinen sukupolvenvaihdos, joka sai alkunsa 2010-luvulla ennätysmäärän palkansaajia jäädessä eläkkeelle (Pyöriä 2013). Kyseessä on työmarkkinoiden ikärakenteellinen muutos, jonka aikana työkäinen väestö Suomen työmarkkinoilla vähenee (kts. kuvio 1). Muutoksen on ennakoitu kestävän ainakin vuoden 2020 loppuun asti (Alasoini 2010, 11). Vuosina 2010-2018 työkäinen väestö vähentyi yhteensä 122 000 henkilöllä (Tilastokeskus 2019).



**Kuvio 1. Ikäryhmien osuus väestöstä 1970-2018 ja ennustettu osuus 2019-2070**

Prosenttia. Lähde Väestö- ja oikeustilastot, Tilastokeskus.

Eläkkeelle jääneiden suurten ikäpolvien tilalle ovat astuneet jo 2000-luvun alusta lähtien Y-sukupolven edustajat, niin sanottu internetsukupolvi ja tietoyhteiskunnan kasvatit. (Pyöriä 2013). Vuoteen 2020 mennessä Y-sukupolven on arvioitu nousevan suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19). Suomen väestön tämän hetkinen ikärakenne on nähtävillä kuviossa 2.



**Kuvio 2. Suomen väestön ikärakenne 31.12.2018**

Lähde Tilastokeskus

Kuten Järvensivu on todennut, muutoksessa ei ole ainoastaan työelämä, vaan suuremmissa mittakaavassa arvomaailma. Nuoret ikäpolvet arvostavat työn sijasta perhettä ja vapaa-aikaa, ja tämä näyttäytyy esimerkiksi lomarahojen vaihtamisena vapaiksi. (Järvensivu 2010, 12.) Toisaalta kyse ei ole pelkästään nuorempien sukupolvien muista poikkeavista työelämäarvoista. Esimerkiksi Pyöriän ja Ojalan (2016, 37) mukaan kyseessä on yleinen sukupolvesta riippumaton arvomuutos, joka on saanut alkunsa elintason noususta ja kulttuurin muuttumisesta kulutuskeskeisemmäksi.

Työmarkkinoiden muutokset heijastuvat myös uusien työmuotojen käyttöönotossa ja esimerkiksi etätöiden lisääntymisessä. Sähköiset sosiaaliset innovaatiot ovat mahdollistaneet uusia paikasta- ja ajasta riippumattomia työmuotoja. Vaikka työtä tehdään vielä pääsääntöisesti työnantajan osoittamissa tiloissa, on ainakin osittainen etätö etenevissä määrin lisääntymässä. Vuoden 2017 työolobarometrin mukaan vuonna 2017 viidennes palkansaajista teki etätöitä vähintään kerran kuussa, kun taas vuonna 2011 osuus oli 12 prosenttia (Työolobarometri 2017). Vaikka toimialakohtaista vaihtelua pystytään barometrissa havaita, voidaan etätöiden havaita olevan edelleen kasvussa.

### 3.2 Y-sukupolvi

Y-sukupolven merkityksellisyys on liitännäinen työmarkkinoiden ikärakenteeseen. Y-sukupolvi on kasvava ja pian hallitseva sukupolvi työmarkkinoilla, ja sen on ennakoitu aiheuttavan niin sanotun kulttuurisen vallankumouksen työyhteisöissä. Y-sukupolven määritelmä vaihtelee lähteestä riippuen. Tässä tutkimuksessa Y-sukupolvella viitataan vuosien 1988-1992 välillä syntyneisiin. Y-sukupolvesta käytetään kirjallisuudessa eri ilmauksia, ja tämä ikäryhmä tunnetaan myös esimerkiksi milleniaaleina, diginatiiveina sekä esimerkiksi Peter Pan -sukupolvena. Amerikassa Y-sukupolveen viitataan sen sijaan echo boomereina. Tärkein Y-sukupolvea määrittävä tekijä on se, että he ovat syntyneet internetin aikakauteen, jossa digitaaliset innovaatiot ovat pienentäneet maailmaa ja tehneet informaation saannin helpoksi.

Y-sukupolvesta elää työelämässä useita yleistyksiä ja ennakkoasenteita, jotka ovat useimmiten negatiivissävyytteisiä. Y-sukupolvea on syytetty muun muassa kärsimättömyydestä (Pyöriä 2013). Tämä juontaa juurensa siihen, että teknologian aikakautena Y-sukupolven on koettu tottuneen siihen, että informaatio ja palvelut ovat saatavilla välittömästi muutaman napin painalluksella. Keskustelua on herättänyt myös Y-sukupolven arvojen ja työelämäasenteiden eroaminen työelämässä totutusta. Työelämässä on vallinnut niin sanottu pelkotila, jossa Y-sukupolven astumista työelämään on tietyllä tapaa jännitetty (Piha & Poussa 2012, 69). Työyhteisöissä kohtaavat erilaiset työelämäasenteet johtavat herkästi konflikteihin, joka asettaa myös haasteita nykypäivän johtamiselle (Vesterinen ym. 2011, 10).

Merkityksellistä Y-sukupolvessa on muista sukupolvista erottuva työelämäasenne sekä käsitys työstä. Muun muassa Vesterinen ym. (2011, 9) ovat todenneet Y-sukupolven edustajilla olevan aikaisemmista sukupolvista poikkeavat odotukset niin työstä, johtamisesta kuin työyhteisön toiminnasta. Näin ollen Y-sukupolven vallatessa työmarkkinoita, ovat niin työmarkkinat kuin työyhteisöt tietynlaisessa sosiaalisessa muutostilassa. Työyhteisöjen sosiaalinen murros ja työelämän alati dynaamisempi luonne ovat luoneet yrityksille painetta kiinnittää huomiota työnantajaimagoihinsa sekä muuttaa johtamiskäytymiään ja käytäntöjään vastaamaan työmarkkinoiden muuttunutta kysyntää. Y-sukupolven vallatessa työmarkkinoita ja suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, on työmarkkinoilla siirrytty niin sanotuista työnantajan markkinoista kohti työntekijöiden markkinoita (EVA, Vesterinen & Suutarinen 2011, 17). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että osavilla työnhakijoilla on työmarkkinoilla valinnanvaraa.

Tärkeää on huomata, että jotta Y-sukupolvea ja sen työelämäasenteita voitaisiin kokonaisvaltaisesti ymmärtää, on tarkoituksenmukaista kiinnittää huomiota yleisesti tunnistettaviin taustavaikuttajiin. Y-sukupolvi on elänyt lapsuutensa aikakautena, jolloin vanhemmat ovat ”antaneet lasten tunteille ja mielipiteille tilaa ja ylistäneet lapsiaan heidän suorituksistaan”. He ovat myös tottuneet palautteen saamiseen jo koulusta lähtien, ja heitä on rohkaistu eri tavoin ilmaisemaan itseään myös kodin ulkopuolella ja yhteiskunnallisessa ympäristössä. Johdonmukaista on, että nämä asiat heijastuvat myös Y-sukupolven työelämäasenteissa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.)

Alasoinin (2010) mukaan Y-sukupolven työhön sitoutumisessa korostuvat työn mielenkiintoisuus, työyhteisön ja esimiestyön tärkeys, sekä osallistumismahdollisuudet ja työelämän sekä vapaa-ajan yhteensovittaminen. Y-sukupolvelle tärkeää on myös työn korreloiminen oman arvomaailman sekä elämäntilanteen kanssa. (Alasoini 2010, 19). Nuoret ja johtaminen 2010 -tutkimuksen mukaan Y-sukupolven edustajat pitivät hyvää esimiestyötä korkeaa palkkatasoa tärkeämpänä tekijänä työssä. Esimiestyön tärkeyden rinnalla tärkeiksi koettuja ominaisuuksia työssä ovat Y-sukupolvelle kehitysmahdollisuudet sekä itsensä kehittäminen työn kautta (Nuoret ja johtaminen 2010).

Y-sukupolven on kuvattu arvostavan vapaa-aikaa enemmän suhteessa aikaisempiin sukupolviin. Vesterinen ym. (2011, 109, 120) ovat todenneet työn itseisarvoisen merkityksen olevan sitä pienempi, mitä nuoremasta ikäluokasta on kyse. Tästä näkökulmasta käsin työ ei ole Y-sukupolvelle itseisarvo sellaisenaan. Pyöriä (2016, 32) on esittänyt, että ”aineellisen hyvinvoinnin kasvaessa ihmisten intressit suuntautuvat instrumentaalisesta eli palkkakeskeisestä työorientaatiosta muille elämänalueille”. Tämä näyttäytyy esimerkiksi siten, että perheen ja vapaa-ajan arvostus on kasvanut, jonka myötä työn- ja vapaa-ajan joustavampi yhteensovittaminen on noussut monelle avainkysymykseksi.

On kuitenkin hyvä tiedostaa, että Y-sukupolven muista sukupolvista erottuvat kokemukset ja asenteet selittyvät osittain myös työuran lyhyydestä. Näin ollen, kun työura Y-sukupolven edustajalla saattaa olla vuosikymmeniä toisen sukupolven edustajaa lyhyempi, selittyy työelämäasenteiden ja ajatusten eroavaisuudet osittain työelämäkokemusten ja koettujen aikakausien määrällä. (Järvensivu ym. 2014, 255.)

Työelämässä vallitsevista ennakkokäsityksistä huolimatta osa työnantajista on jo huomioinut Y-sukupolven omaavan potentiaalin. Tämä on johtanut muun muassa työnantajamielikuvien kehittämiseen ja brändi-identiteettien uudistamiseen. Painoarvoa on siis annettu sille, miten tavoittaa ja houkutellessa tämä joukko nykypäivän ja tulevaisuuden osaajia yritykseen töihin. Kilpailu osaavista työntekijöistä on kova, ja hyvän

työnantajamielikuvan rakentaminen on kannattava pitkän aikavälin taktiikka, koska sen tuoma etu työmarkkinoilla on vaikeasti kopioitavissa (Salli & Takatalo 2014, 41).

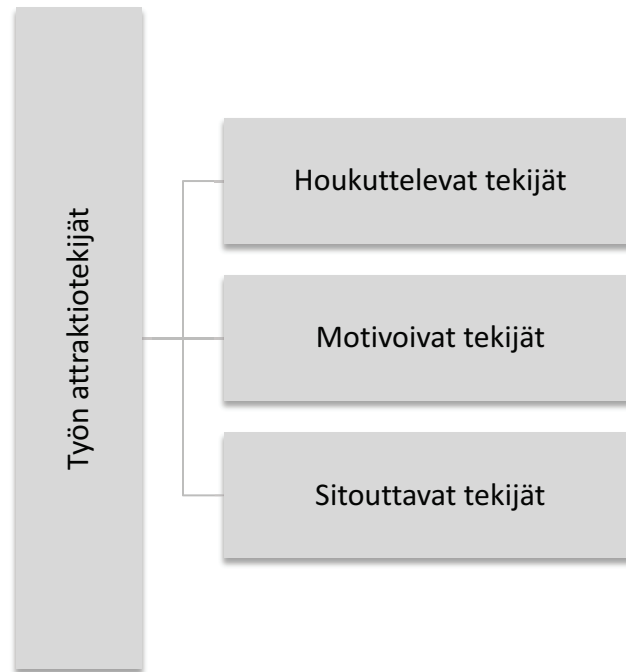
### 3.3 Työn attraktiotekijöiden kolme dimensiota

Tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan työn attraktiotekijöitä Y-sukupolven näkökulmasta. Attraktio on tässä tutkimuksessa suomennettu englanninkielisestä termistä ”attraction”, ja sillä viitataan vetovoimaan tiettyä asiaa tai ilmiötä kohtaan. Työn attraktiotekijät sen sijaan ymmärretään tässä tutkimuksessa työhön liittyviksi asioiksi, jotka henkilö kokee vetoaviksi. Käsitys työstä sekä työn vetovoimatekijät ovat siis tässä mielessä subjektiivisia, ja tätä kautta myös haastattelujen pohjalta tehdyt havainnot ovat ymmärrettävissä vain tämä konteksti huomioiden.

Y-sukupolven attraktoimisesta työmarkkinoilla löytyy jonkin verran ulkomailla toteutettua tutkimusta sekä kirjallisuutta. Esimerkiksi Wong ym. (2017) julkaisseet tutkimuksen *How to attract and retain generation Y employees?*. Huomionarvoista kuitenkin on, että vastaavaa tieteellistä tutkimusta Suomessa on toteutettu vain vähän. Kun sukupolvi saa merkitystä erityisesti kansallisessa ympäristössä, on Y-sukupolven kokemien attraktiotekijöiden tutkiminen Suomessa perusteltua.

Tässä tutkimuksessa työn attraktiotekijät on jaoteltu houkutteleviin, motivoiviin sekä sitouttaviin tekijöihin Thompsonin ja Gregoryyn (2012) esittämän kolmijaon mukaisesti (kts. kuvio 3). On tarkoituksenmukaista tuoda esille, että päätös tämän kolmijaon käytöstä muodostui jo tutkimuksen alkuvaiheessa ennen aineistonkeruuta. Näin ollen jaottelu vaikutti esimerkiksi haastattelurungon ja haastattelukysymysten muodostamiseen.





### Kuvio 3. Työn attraktiotekijöiden kolme ulottuvuutta

Lähde: Mukailleen Thompson & Gregory (2012)

Houkuttelevat tekijät ovat asioita, jotka saavat ihmisen hakemaan juuri tiettyyn tehtävään tai yritykseen töihin. Ne voivat olla osa yrityksen strategista viestintää, tai asioita, joita yritys ei välttämättä itse tiedosta. Houkuttelevat tekijät ovat liitännäisiä työnantajamielikuvaan ja brändi-imagoon, joiden kautta yritys voi esimerkiksi strategisesti kohdentaa rekrytointiaan. Tässä tutkimuksessa päätin käyttää houkuttelevien tekijöiden kartoittamisessa apuna itse valitsemiani ja printtaamiani työpaikkailmoituksia. Päädyin tähän ratkaisuun, koska työpaikkailmoituksilla työn houkuttelevuutta voidaan konkreettisemmin havainnoida vertaamalla ilmoituksia keskenään.

Motivoivat tekijät sen sijaan ovat attraktiotekijöitä, jotka vahvistavat työntekijän tuntemaa vetovoimaa työtä tai työnantajayritystä kohtaan. Motivaatiosta voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta; sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, eli se rakentuu ulkoisen kannusteen varaan. Sisäinen motivaatio sen sijaan on proaktiivista, jolloin itse tekeminen ajaa henkilöä eteenpäin. (Martela & Jarenko 2014, 6.) Tässä tutkielmassa motivaatiotekijöitä käsitellessä, ei kuitenkaan keskitytä erottamaan näitä kahta motivaation ulottuvuutta toisistaan.

Sitouttavat tekijät sen sijaan auttavat työntekijää sitoutumaan työhön tai työnantajayritykseen pitkäjänteisesti. Työhön sitoutumisella tarkoitetaan yksiselitteisesti työntekijän positiivista asennetta työnantajaorganisaatiota kohtaan. Sitoutunut työntekijä

pystyy samaistumaan organisaation arvioihin ja asenteisiin, sekä pyrkii omalla panoksellaan tekemään parhaansa, jotta yritys saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Organisaatioon sitoutuminen vähentää työntekijän todennäköisyyttä lähteä organisaatiosta. (Leiviskä 2011, 120.)

On tarkoituksenmukaista huomata, että erottelemani työn attraktiotehtäjäiden ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, eivätkä täysin yksiselitteisiä. Jaottelun tarkoitus on ainoastaan havainnollistaa työn attraktiotehtäjäiden monitasoisuus ja moniulotteisuus. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole myöskään arvottaa koettuja työn attraktiotehtäjiä keskenään.

## 4 TUTKIMUKSEN METOLOGISET JA METODISET VALINNAT

### 4.1 Aineiston keruu ja kuvaus

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Koin laadullisen tutkimuksen tarkoituksenmukaiseksi tutkimusmenetelmäksi Y-sukupolven subjektiivisesti koettujen työn attraktiotekijöiden kartoittamiseksi. Lisäksi koin laadullisen tutkimuksen tuovan aiheeseen lisäarvoa, koska kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa myöskin yllättävien ja ennakoimattomien vastausten esilletulon. Laadullisessa tutkimuksessa lähestymistapa aiheeseen on orgaaninen. Näin ollen pyrin lähestymään aihetta ilman ennako-olettamuksia tai käsitystä mahdollisista havainnoista tai tutkimustuloksista. Sen sijaan annoin tulosten muodostua empirian pohjalta haastateltavien kokemusten ja käsitysten pohjalta. Tarkoituksenmukaista on kuitenkin huomioida, että vaikka pyrin niin haastattelutilanteissa kuin havaintojen tekemisessä objektiivisuuteen, saattoi aikaisemmin lukemani kirjallisuus vaikuttaa jonkin verran lähestymistapaani ja havainnointiini.

Tutkimuksessa aineiston keruu on toteutunut kaksivaiheisesti. Koko aineisto koostuu kahdeksasta haastattelusta, joista kaksi on toteutettu vuonna 2017 suorittamalla YSM kursseilla, ja loput kuusi haastattelua on taltioitu vuosina 2018 ja 2019. Päätin liittää YSM kursseilla toteutetut haastattelut osaksi tämän tutkielman aineistoa, koska tutkimuksen aihe ja haastattelurunko olivat yhteneväisiä. Näin ollen tutkimusaineiston keruun ensimmäinen vaihe kahden haastattelun osalta oli avoimempi ja aineistolähtöisempi, ja näitä seuranneet kuusi haastattelua olivat luonteeltaan strukturoidumpia.

Tutkimuksessa käytettävän aineiston keräsin puolistrukturoiduilla eli teemahaastatteluilla haastatteleamalla yhteensä kahdeksaa Y-sukupolven edustajaa. Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, koska koin sen tarkoituksenmukaiseksi tutkimusmenetelmäksi yksilöiden subjektiivisten tulkintojen kartoittamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76.). Tausta-ajatuksena yksittäisten tapausten tarkastelussa on Hirsjärven ym. (2009, 182) mainitsema aristoteelinen ajatus, jonka mukaan yksityisessä toistuu yleinen.

Kvalitatiivissa tutkimuksessa aineiston keruussa huomiota voidaan kiinnittää erityisesti aineiston riittävyyteen, eli saturaatioon. Tutkimuksessa haastattelin kahdeksaa henkilöä, mutta huomionarvoista on, että en ollut etukäteen määritellyt haastateltavien määrää. Haastateltavien määrään vaikutti sen sijaan aineiston kylläntyminen (kts. Eskola & Suoranta 1998). Esimerkiksi Hirsjärven ym. (2009) mukaan aineisto on riittävä, kun asiat

alkavat kertaantua haastatteluissa, tai haastattelut eivät tuota enää tutkittaan ilmiön kannalta uutta informaatiota.

Tutkimusmetodin valintaan vaikutti myös haastattelumenetelmän joustava luonne sekä vuorovaikutuksellisuus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelumenetelmä mahdollistaa esimerkiksi väärinymmärryksien korjaamisen, sanamuotojen selvennyksen, sekä teemaan liittyvien tarkentavien kysymysten esittämisen haastattelutilanteessa. Lisäksi haastattelun dynaaminen luonne mahdollistaa sen, että haastattelukysymykset voi esittää tutkijan parhaaksi katsomassaan järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Nämä haastatteluun liitettävät ominaisuudet vähentävät vastaamattomuutta (Jyrinki 1974, 11), ja koin nämä edellä mainitut asiat myös tutkittavan ilmiön kannalta suotuisiksi.

Tutkimuksen aihetta rajatessani päätin koostaa tutkimuksessa käytettävän aineiston haastattelemalla nimenomaan Y-sukupolvea edustavia henkilöitä. Valintaani aiheen rajauksesta vaikutti se, että edustan itse samaa ikäpolvea, ja lisäksi koin Y-sukupolven työelämäasenteet ajankohtaiseksi. Haastateltavat henkilöt valitsin osittaisen satunnaisuuden kautta tuttavapiiristäni. Käytännössä tämä tapahtui siten, että koostin Facebookin avulla listan Y-sukupolvea edustavista henkilöistä. Tästä listasta arvoisin satunnaislukuja tuottavan sovelluksen avulla 10 henkilöä, joita pyysin haastateltaviksi. Huomionarvoista kuitenkin on, että en haastatellut kaikkia 10 henkilöä, vaan haastateltavien määrä määräytyi spontaanisti aineiston kylläntymisen kautta. Haastatteluaineostoa on kuvattu tarkemmin taulukossa 4.

#### **Taulukko 4. Haastatteluaineiston kuvaus**

Huom. Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla.

	Syntymävuosi	Päivämäärä	Haastattelun kesto	Haastateltavan sen hetkisen työpaikan toimiala
H1	1991	19.8.2018	47:08	Lainopillinen ala
H2	1992	15.9.2018	31:27	Markkinointi- ja mainonta
H3	1992	17.9.2018	49:34	Markkinointi- ja mainonta

H4	1988	18.9.2018	37:40	Markkinointi- ja mainonta
H5	1989	18.10.2018	31:34	Kaupan ala
H6	1992	9.2.2019	31:54	Kaupan ala
YSM_1	1989	21.10.2017	-	Kaupan ala
YSM_2	1989	21.10.2017	-	Laivateollisuus

En koe aikaisempaa suhdettani haastateltaviin ongelmalliseksi, koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ja tarkoitukseni on tuoda tutkimuksessa avoimesti esille suhteeni haastateltaviin, sekä sen mahdolliset vaikutukset haastattelutilanteeseen ja tutkimusasetelmaan. Lisäksi koen aikaisemman suhteeni haastateltaviin myös edesauttavan avoimen ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin syntymistä haastattelutilanteessa. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina, koska tarkoituksena oli haastateltavien subjektiivisten kokemusten ja näkökulmien esilletuominen. Ryhmähaastattelussa riskinä olisi, että haastateltavien subjektiiviset kokemukset ja näkökulmat jäisivät taka-alalle ja haastattelun lopputulemana olisi ryhmän yhdessä muodostama konsensus aiheesta. Yksilöhaastattelujen valintaan vaikutti myös työmarkkinoiden muutos, jonka myötä työtä tarkastellaan nykypäivänä pitkälti subjektiivisena kokemuksena.

Haastateltavien valinnan jälkeen koostin tutkimuskysymyksen pohjalta operationalisointitaulukon (kts. Taulukko 5). Operationalisointitaulukon avulla pystyin erottamaan kolme tutkimuskysymystä tukevaa alakysymystä sekä osan haastattelukysymyksistä. Operationalisointitaulukon käyttäminen auttoi pitämään alakysymykset ja haastattelukysymykset linjassa päätutkimuskysymyksen kanssa. Operationalisointitaulukko auttoi myös tutkimukselle olennaisten käsitteiden sekä teoreettisen viitekehyksen kartoittamisessa. Mainittakoon tässä kohtaa, että vaikka operatinalisointitaulukko antaa tietyt kehykset tutkimuksen lähtökohdaksi, sen ei ole tarkoitus olla tyhjentävä tai tutkimusta johdatteleva. Näin ollen operationalisointitaulukko ei sisällä kaikkia lopullisia haastattelukysymyksiä. Lisäksi huomionarvoista on, että osa tarkentavista haastattelukysymyksistä muodostui spontaanisti haastattelutilanteissa.

### Taulukko 5. Operationalisointitaulukko

Tutkimusongelma	Osaongelmat	Käsitteet	H-teemat	Haastattelukysymyksiä
Mitkä ovat työn attraktiotekijät y-sukupolven näkökulmasta.	Mihin asioihin Y-sukupolven edustajat kiinnittävät huomiota työpaikkailmoituksissa?	Sukupuolvi-teoria (X, Y ja Z), rekrytointi, työnantajaimago, brändi-identiteetti	Attraktiotekijöiden vaikutus työnhakuun	Mihin asioihin kiinnität huomiota rekrytointi-ilmoituksissa?  Mitä rekrytointikanavia käytät avointen työpaikkojen selailuun?  Vaikuttaako yrityksen brändi-identiteetti tai työnantajaimago työnhakuusi?
	Mikä motivoi Y-sukupolven edustajia työssä?  Miten Y-sukupolven edustajat suhtautuvat etätööhön?	Etätö, työn muodot, työn ja vapaa-ajan suhde	Etätö työn attraktiotekijänä	Miten suhtaudut etätömahdollisuuteen?  Onko työn ja vapaa-ajan erottelu sinulle tärkeää?
	Mikä sitouttaa Y-sukupolven edustajia työhön tai yritykseen?	Motivaatio  Sitoutuminen	Sisäiset attraktiotekijät	Mikä motivoi sinua työssä?  Mitkä asiat koet työssä tärkeiksi?  Mitkä asiat koet työssä sitouttaviksi tekijöiksi?  Millainen on hyvä esimies?  Millainen organisaatiokulttuuri kannustaa sinua?  Mitkä tekijät saavat sinut vaihtamaan työpaikkaa?  Oletko joskus itse päättänyt työsuhteen? Jos kyllä, miksi?

Operationalisointitaulukkoon listaamani haastattelukysymykset muodostivat siis haastattelujen rungon, mutta pyrin haastatteluissa organiseen lähestymistapaan. Tämä näyttäytyi haastatteluissa siten, että jokainen haastattelu sisälsi etukäteen laaditun haastattelurungon ulkopuolisia tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoidulle haastattelulle

luonteenmukaisesti kysyin tilannekohtaisesti tarkentavia kysymyksiä, jotka mahdollistivat haastatteluun eläytymisen sekä keskustelun viemisen syvemmälle tasolle. Koin tarkentavien kysymysten myös vapauttavan keskustelua ja luovan haastattelutilanteisiin tietynlaista rentoutta.

Haastattelurungossa olin jaotellut etukäteen laatimani haastattelukysymykset kolmeen luokkaan. Tämä luokittelu syntyi alakysymysten pohjalta, ja koska osa haastattelukysymyksistä on muodostettu hyödyntämällä operationalisointitaulukkoa, koin myös haastattelukysymysten jaottelun näihin kolmeen luokkaan loogiseksi. Haastattelujen tukena käytin kuuden haastattelun kohdalla oheismateriaalina kolmea printattua työpaikkailmoitusta (liite 1). Oheismateriaalin tarkoitus oli konkretisoida haastattelukysymystä ja havainnollistaa, mihin haastateltavat kiinnittävät huomiota lukiessaan työpaikkailmoituksia. YSM kurssilla toteuttamieni haastattelujen kohdalla en käyttänyt kyseisen kysymyksen kohdalla oheismateriaalia, ja koin vastausten tästä syystä jääneen suppeiksi.

Nauhoitin toteuttamani haastattelut puhelimella, ja nauhoitteiden pohjalta litteroin haastattelut mahdollisimman eksaktisti. Haastattelut olivat kestoltaan verraten lyhyitä, mutta koen niiden silti olleen sisällöllisesti rikkaita. Haastatteluiden pituuteen saattoi vaikuttaa aikaisempi suhteeni haastateltaviin, sekä aikaisemmin toteuttamani vastaava tutkimus. Tutkimuksen analyysiosiossa ja haastatteluaineistoa kuvaavassa taulukossa olen yksilöinyt haastateltavat käyttämällä merkintöjä H1-H6. YSM-kurssilla haastattelemani henkilöt olen merkinnyt tutkimuksessa YSM1 ja YSM2.

## **4.2 Aineiston analyysi ja tulkinta**

Tutkimusaineiston analysointia olen lähestynyt kaksivaiheisesti aineistolähtöisellä ja teoriaohjaavalla teemoittelulla. Aineiston ensimmäisessä analysointivaiheessa pyrin aineistolähtöisesti löytämään aineistosta nousevat teemat. Tämä tapahtui haastatteluaineiston litterointien läpikäymisellä, ja niissä toistuvien teemojen merkinnällä. Haastattelurungossa haastattelukysymykset oli etukäteen jaoteltu kolmeen luokkaan. Litteroinneista poimimani kuusi aineistolähtöistä teemaa noudattivat tätä jaottelua, ja olivat myös hyvin linjassa tutkimuskysymykseni kanssa. Aineistolähtöisessä analyysissä ominaista on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, joka on irrallinen tutkijan aiemmista havainnoista, tiedoista tai teorioista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Näin ollen tarkoitukseksi oli litterointia pohjalta löytää helposti erottuvat teemat, jotka eivät ole sidoksissa aikaisempaan tieto- tai kokemuspohjaani.

Luokittelun toisessa vaiheessa (kts. luku 6) analysoin aineistoa teoriaohjaavan teemoittelun menetelmin. Teoriaohjaavalle analyysille ominaisesti tutkimuksen ensimmäinen analysointivaihe sisältää teoreettisia kytkentöjä, jotka toimivat apuna analyysin etenemisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97.) Näin ollen analysointi ei perustu suoraan teoriaan, vaan siinä on myös aineistolähtöisiä piirteitä. Teoriaohjaava analysointi ja teorialähtöinen teemoittelu tuntuivat analysoinnin toisessa vaiheessa luontevalta valinnalta, koska haastatteluilla kerätystä aineistosta erottui kaksi erilaista työelämäasennetta, joiden perusteella aineisto oli helppo jaotella. Teemoittelu tuntui myös johdonmukaiselta analysointimenetelmältä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla toteutetun aineistokeruun pariksi.

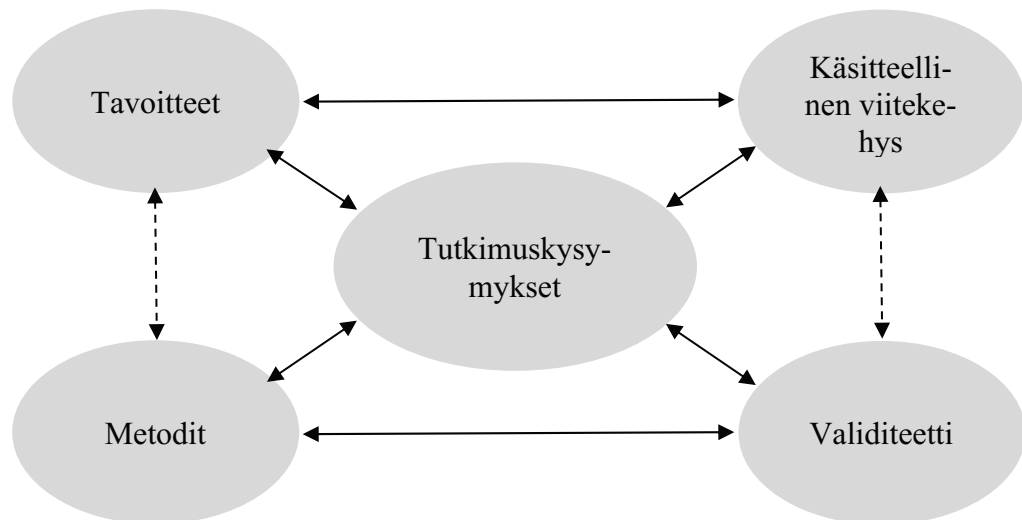
Tutkimuksessa päättelyni on ollut aineistolähtöistä, mutta se on ollut myös paikoittain abduktiivista. Abduktiiviselle päättelylle ominaista on, että teoria ei synny yksinomaan havainnoista, vaan havaintojen tekemiseen liittyy jokin johtoajatus. Abduktiivisuus tarkoittaa käytännössä tietynlaista arvaamisvaistoa, jossa tutkija päätyy tiettyyn päätelmään ennen kuin hän on saanut tätä päätelmää tukevaa todistusaineistoa (Paavola & Hakkarainen (2006, 8). Tutkimuksessa pyrin aineistolähtöiseen päättelyyn, mutta koen myös, ettei aikaisempaa tieto- ja kokemuspohjaani pysty tutkimuksessa täysin poissulkemaan. Abduktiivista päättelyä tukee myös aikaisemmin toteuttamani tutkimus, lukemani kirjallisuus, sekä näiden pohjalta muodostetut tiedostamattomat ajatusmallit.

### **4.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Vaikka tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, voidaan tutkimusten välillä havaita eroja niiden luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa. Luotettavuuden arviointi on osa jokaista tutkimusprosessia, ja sen tekemiseen on kehitetty useita eri mittaus- ja arviointimenetelmiä. Luotettavuuden arvioinnissa käytetyt tavat ovat osittain riippuvaisia siitä, onko tutkimus kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen. Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näiden termien käyttö voidaan kuitenkin kokea ongelmalliseksi. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena saattaa olla yksilön subjektiivisten kokemusten havainnointi, jolloin huomionarvoa annetaan erityisesti kokemusten ainutlaatuisuudelle. Tällöin tutkimuksen luotettavuuden arviointi toistettavuuden ja ennakoitavuuden kautta voidaan kokea epäjohdonmukaisena. (Hirsjärvi 2009, 231-232.)



Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on annettava huomionarvoa sille, että aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida selkeästi erottaa toisistaan. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, jolloin tutkijan on koko tutkimusprosessin ajan pohdittava omia valintojaan. (Heikkinen ym. 2007.) Kuten kuvio 4. käy ilmi, tutkimuksen validiteetti on vuorovaikutuksessa kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin ja osiin.



**Kuvio 4. Interaktiivinen malli tutkimuksen suunnittelusta**

Lähde: Qualitative Research Design: An Interactive Approach (J. A. Maxwell 2005)

Toinen huomionarvoinen piirre laadullisessa tutkimuksessa on, että tutkija on yksi tutkimuksen tärkein työväline, ja tutkijan osuus aineiston keruussa on tästä syystä erityisen tärkeässä roolissa (Grönfors 2011, 5). Tutkijan subjektiviteetin esilletuominen on tätä kautta kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeämmässä roolissa kuin ehdottomaan objektiivisuuteen pyrkiminen. Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta ei niinkään haittaa tutkijan subjektiviteetti vaan sen kieltäminen. Tästä näkökulmasta käsin tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa tutkimuksen lähtökohtien selkeä esilletuonti ja selostus. Tämä pitää sisällään muun muassa tutkijan suhteen haastateltaviin sekä tutkittavaan ilmiöön. Näin ollen tarkoituksenmukaista oli mielestäni tuoda tutkimuksen alussa esille, että haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja henkilöitä, ja että kuulun myös itse Y-sukupolveen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa hyödynnetään usein Lincolnin ja Cuban (1985) alun perin esittämiä luotettavuuden arviointikriteerejä. Lincolnin ja Cuban esittämän mallin mukaisesti tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida

uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden kautta. (Eskola & Suoranta 2018; ref. Lincoln & Cuba 1985). Vaikka Lincolnin ja Cuban mallia käytetään laadullisissa tutkimuksissa verrattain usein, päätin käyttää näitä luotettavuuden arviointikriteerejä myös tässä tutkimuksessa. En koe Lincolnin ja Cuban esittämien arviointikriteerien korkeaa käyttöastetta luotettavuutta vähentävänä vaan pikemminkin niiden käytettävyyttä vahvistavana seikkana.

Tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota tutkijan aineistosta muodostamiin konstruktioihin, ja erityisesti siihen, ovatko ne linjassa tutkittavien käsityksiin. Tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa tässä tutkimuksessa aineistolähtöinen lähestymistapa. Siirrettävyyttä sen sijaan tukee aineiston huolellinen dokumentointi ja tarkka kuvaus. Tämän olen toteuttanut tallentamalla haastattelut äänityslaitteella, sekä litemoimalla haastattelut huolellisesti. Aineistosta tekemäni johtopäätökset ovat selkeästi haastatteluilla kerätystä aineistosta johdettavissa, ja tätä tukee myös aineistolähtöinen lähestymistapa analysointivaiheessa.

Myös Hirsjärvi ym. (2009) ovat todenneet tutkijan tarkan selostuksen tutkimuksen vaiheista parantavan tutkimuksen luotettavuutta. Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa haastattelutilanteiden mahdollisimman tarkka kuvaus, sekä mahdollisten häiriötekijöiden ja virhetulkintojen esilletuonti. Myös haastatteluihin kulunut aika ja muut haastatteluihin vaikuttavat välittömät olosuhdetekijät on tarkoituksenmukaista tuoda esille. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Tutkimuksessa olenkin pyrkinyt riittäväksi katsomallani tarkkuudella selostamaan tutkimusprosessin vaiheet tutkimuksen lähtökohdista haastatteluiden itsearviointiin. Lisäksi koostin haastatteluaineistosta taulukon (taulukko 4), jossa olen esittänyt haastatteluaineistoa kuvaavat olennaisimmiksi katsomani seikat.

Tutkimuksen varmuutta arvioitaessa on sen sijaan kiinnitettävä huomiota tutkimustilanteeseen. On siis huomioitava erilaiset ulkoiset tekijät, jotka ovat mahdollisesti aiheuttaneet tutkimuksessa vaihtelua. Tutkimustilanteen arvioinnissa voidaan kiinnittää huomiota erityisesti aineistonkeruumenetelmään. Esimerkiksi haastattelumenetelmän luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavien kokemaa sosiaalinen paine. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että haastatteluissa haastateltavilla on tendenssi antaa sosiaalisesta aspektista suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.) Tätä riskiä pyrin tietoisesti vähentämään toteuttamalla haastattelut yksilöhaastatteluina. Lisäksi tämän tutkimuksen varmuutta arvioitaessa on tarkoituksenmukaista antaa huomionarvoa tutkijan ja haastateltavien suhteelle. Suhteeni haastateltaviin lisäsi mahdollisesti haastattelutilanteessa

haastateltavien kokemaa luottamusta, ja täten edesauttoi keskustelun viemistä syvällisemmälle tasolle.

Viimeiseksi, tutkimuksen vahvistettavuutta arvioitaessa annetaan painoarvoa sille, saako tutkimuksessa tehdyt tulkinnat tukea muista tutkimuksista. Vaikka tutkimuksessani on aineistolähtöinen ote, pyrin liittämään empiriasta tekemäni havainnot aikaisempaan teoriaan tai tutkimuksiin, ja koen tämän osaltaan vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta.

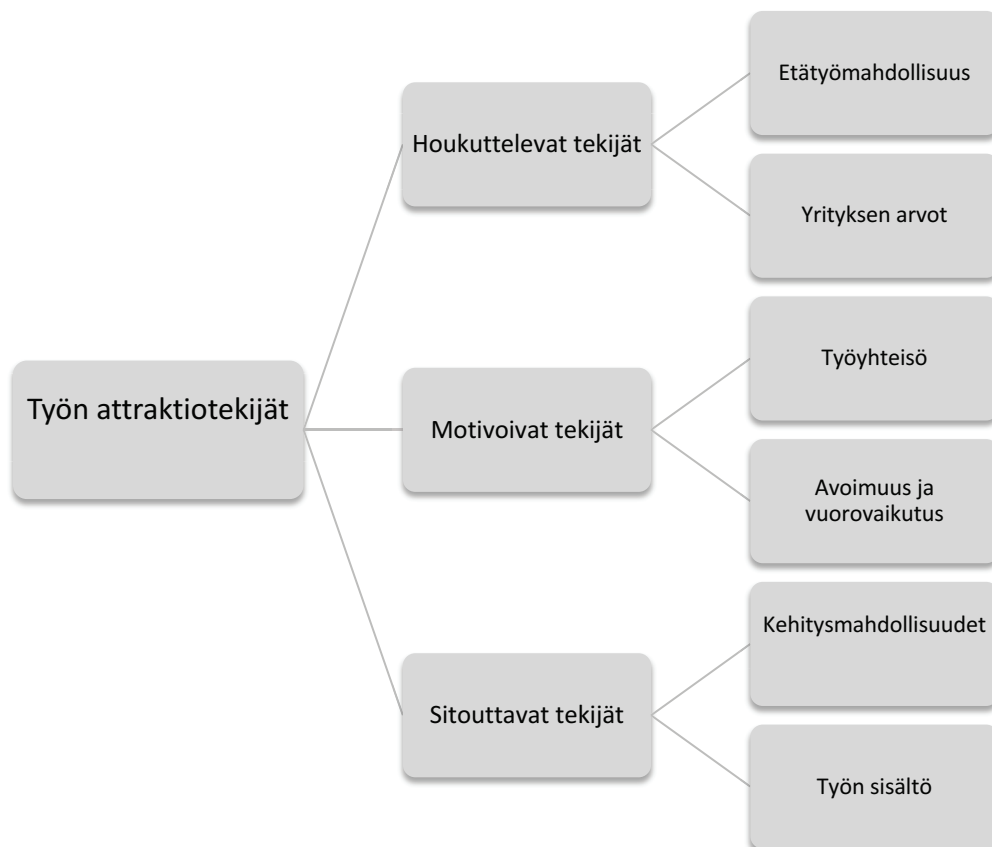


**Kuvio 5. Tutkimuksen luotettavuuden neljä ulottuvuutta**

Kuviossa havainnollistettu tutkimuksen luotettavuuden neljä ulottuvuutta (Lincoln & Cuba 1985 pohjalta).

## 5 TYÖN ATTRAKTIOOTEKIJÄT HAASTATTELUJEN POHJALTA

Haastatteluaineiston pohjalta pystyin erottamaan kuusi erilaista työn attraktiotekijää (kts. Kuvio 5). Nämä havaitut työn attraktiotekijät voidaan jaotella jo aikaisemmin esitetyn Thompsonin ja Gregoryyn (2012) luokittelun mukaisesti houkutteleviin, motivoiviin sekä sitouttaviin tekijöihin. Havaittujen työn attraktiotekijöiden luokittelu näihin kolmeen dimensioon oli luonnollinen seuraus, koska myös haastattelukysymysten jaottelu seurasi tätä jakoa. Tarkoituksenmukaista on huomata, että vaikka haastattelukysymykset olivat valmiiksi jaoteltu näihin kolmeen edellä mainittuun luokkaan, nousivat työn attraktiotekijät tutkimusaineistosta aineistolähtöisesti.



**Kuvio 6. Kuusi työn attraktiotekijää**

Tärkeää on myös huomioida, että haastatteluaineistosta erotetut työn attraktiotekijät eivät ole toisiaan poissulkevia. Näin ollen attraktiotekijät voivat ilmetä samanaikaisesti

toisistaan riippumatta, eikä niitä ole tässä tutkimuksessa myöskään tarkoituksenmukaista arvottaa keskenään. Haastateltavat painottivat havaittuja työn attraktiotekijöitä keskenään poikkeavasti, mutta tästä huolimatta haastateltavien jakamat ja kokemat työn attraktiotekijät voitiin haastatteluaineiston pohjalta erottaa.

### 5.1 Etätyömahdollisuus houkuttelevana tekijänä

Haastattelujen pohjalta nousi esille etätyömahdollisuuden arvostaminen työssä. Etätyömahdollisuus näyttäytyi haastatteluissa erityisesti työhön houkuttelevana tekijänä, mutta sillä voitiin havaita yhteys myös työhön sitoutumiseen. Näin ollen etätyö voidaan erottaa haastattelujen pohjalta yhdeksi Y-sukupolven arvostamaksi työn attraktiotekijäksi. Sen lisäksi, että haastateltavat pitivät etätyömahdollisuutta työssä positiivisena asiana, osa haastateltavista koki etätyömahdollisuuden työssä jopa välttämättömyydeksi. Haastateltava H3 kuvaili etätyötä eräänlaiseksi henkilöstöeduksi, joka on siis rinnastettavissa konkreettisiin henkilöstöetuihin kuten auto- tai puhelinetuun.

*Ajatukset virtaa paremmin kun sä vaihdat välillä vähän paikkaa tai jos on joku tehtävä mikä vaatii tosi paljon keskittymistä ni että saa olla rauhassa ja kukaan ei tuu sinne sun työhuoneeseen. Mä koen myös etätyön tavallaan yhdeksi henkilöstöeduksi. (H3)*

Haastateltavat toivat esille arvostavansa etätyössä erityisesti sen mahdollistamaa joustoa sekä työn ja vapaa-ajan jouhevampaa yhteensovittamista. Etätyömahdollisuuden arvostus korreloi haastatteluissa myös haastateltavien elämäntilanteen kanssa. Suuri osa haastateltavista kertoi olevansa elämäntilanteessa, jossa etätyömahdollisuus ei ole työssä välttämätöntä. Tästä huolimatta haastateltavat toivoivat etätyömahdollisuutta tulevaisuudessa.

*...mun elämäntilanne on nyt sellainen et mä pystyn olemaan läsnä siellä työpaikalla. Mut sit jos ajattelee myöhemmin ni kyllähän se antaa ihan hirveästi joustavuutta että voi tehdä etätöitä. Et voi vaikka sitten toinen koti olla vaikka toisessa kaupungissa missä tekee töitä... (H1)*

Vaikka haastateltavat kokivat etätyömahdollisuuden työssä positiiviseksi asiaksi, antoivat haastateltavat ymmärrystä toimialakohtaisille sekä henkilökohtaisille rajoitteille. Etätyö ei ole mahdollista kaikilla aloilla, ja se ei myöskään ole kaikille sopiva työnmuoto. Mielenkiintoinen havainto haastattelujen pohjalta oli myös se, että etätyön arvostaminen erityisesti luovilla aloilla korostui. Haastateltavat kokivat etätyön erityisesti luovilla aloilla parantavan työn laatua, koska etätyö mahdollistaa työskentelyn ilman häiriötekijöitä tai keskeytyksiä.

*Etätyö ei välttämättä sovi kaikille tai kaikkiin työtehtäviin, mutta mä koen että tällaisella aika luovalla alalla se ois vähän niinku pakko. (H3)*

Vaikka haastateltavat sanoivat arvostavansa työssä etätyömahdollisuutta, mainitsivat he myös työn- ja vapaa-ajan rajanvedon tärkeäksi. Näin ollen, vaikka haastateltavat antoivat painoarvoa työn ja vapaa-ajan joustavalle yhteensovittamiselle, osoittivat haastateltavat haluavansa rajata myös nämä osa-alueet tietyllä tapaa toisistaan. Työn ja vapaa-ajan erottelua käsiteltäessä haastatteluissa nousi esille erityisesti hyvinvoinnin ja jaksamisen teemat. Usea haastateltava piti työn- ja vapaa-ajan erottelua työstä palautumisen kannalta olennaisena.

*... mä oon huomannut että mä jaksan töissä paremmin jos on saanut pitää vapaa-ajan vapaa-aikana ja työajan työaikana. (H4)*

*Ja jos miettii vapaa-aikaa ylipäättään ni on musta tosi tärkeää että ihmisellä on vapaa-aikaa, koska jos koko ajan vilkuilee meilejä niin palautumista ei tapahdu. (H3)*

Lisäksi haastateltavat kokivat työn- ja vapaa-ajan erottelun tärkeyden korreloivan sen kanssa, millainen asema henkilöllä organisaatiossa on. Rajanvedon tärkeys korostuu erityisesti tilanteessa, jossa henkilöllä on alaisia. Esimerkiksi haastateltava H5 toi haastattelussa esille, että työn ja vapaa-ajan välinen rajanveto sai hänellä merkitystä vasta siinä vaiheessa, kun hän toimi työurallaan esimiehenä.

*Aikaisemmin ei ollut, mutta kun on semmoisessa asemassa, että on alaisia ni kyllä mä koen että se (viittaa etätyöhön) auttaa sitten henkisessä puolessa. Sitten töissä on paljon helpompaa kun ei ole liian läheinen. (H5)*

Vaikka suurimmalla osalla haastateltavista työnkuva mahdollistaisi ainakin osittaisen etätyön, työnantajan puolesta etätyöhön ei ole tarjottu mahdollisuutta. Tästä voidaan johtaa, etteivät Y-sukupolven edustajien odotukset ja työnantajien tarjoamat mahdollisuudet ainakaan etätyön osalta keskenään vielä täysin kohtaa.

Merkityksellistä on myös huomata, että vaikka kaikki haastateltavat kokivat mahdollisuuden etätyöhön positiivisena asiana, kokivat he ajatuksen kokoaikaisesta etätyöstä ongelmalliseksi sosiaalisen kontaktin puuttumisen vuoksi. Näin ollen etätyömahdollisuus on haastattelujen pohjalta sitouttava tekijä vain silloin kun kyseessä on osittainen etätyö. Kokoaikaisella etätyöllä voi siis olla päinvastainen vaikutus työntekijän sitoutumiseen.

*Pitkällä aikavälillä en kokisi sitä mukavaksi (viittaa 100 % etätyöhön), koska mä haluan semmoisen sosiaalisen kanssakäymisen ja tuen minkä saa kollegoilta työpaikalla. Se olisi ehkä vä-hän turhan yksinäistä (H4)*

*Mäkin oon just LinkedInissä lukenut kaikkia juttuja että miten se että antaa työntekijöiden matkustaa vapaasti antaa tosi paljon energiaa ja inspiraatiota. Et kyllä mä koen että mä tarviin sitä työyhteisöä ja kyllä mä haluan välillä istua siellä toimistolla ja keskustella ihmisten kanssa, mutta tommoinen vapaus olisi tosi kiva. (H3)*

## **5.2 Yrityksen arvot houkuttelevana tekijänä**

Vesterinen ym. ovat todenneet työn kokemuksen ja suhteen työhön yksilöllistyneen (2011, 110). Y-sukupolven edustajille työ edustaa yhtä elämän osa-aluetta, jonka tulee olla linjassa henkilökohtaisten arvojen ja ominaisuuksien kanssa. Näin ollen myös yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin samaistuminen on Y-sukupolvelle tärkeää niin työhakutilanteessa kuin työhön sitoutuessa. Tämän havainnon tein myös haastattelujen pohjalta.

*Jotenkin ois kiva olla ihan 100 prosenttisesti sellaisessa firmassa, jonka kokee ns omakseen ja pystyy seisomaan niiden arvojen ja muidenkin takana. (H2)*

Haastattelujen pohjalta yrityksen viestimät ja toteuttamat arvot toimivat niin houkuttelevina kuin sitouttavina tekijöinä. Haastatteluissa haastateltavat toivat esille kiinnostavansa työpaikkailmoituksissa erityisesti huomiota yrityksen viestimiin arvoihin, ja niiden korreloitumiseen oman arvomaailmansa kanssa. Haastateltavat kokivat yrityksen arvoihin samaistumisen työssä tärkeänä, ja osa koki sen myös työnhakuun vaikuttavana tekijänä.

*On kyllä tosi tärkeitä (viittaa yrityksen arvoihin samaistumiseen). Just vaikka joku luonnollisuus tai kestävyys... mä koen kuitenkin olevani tiedostava kuluttaja että mä en voisi olla jonkun firman palveluksessa mikä kippaa öljyä Itämereen. (H3)*

Haastateltavat toivat esille erityisesti ympäristöön ja eettisyyteen liittyviä arvoja, joita he odottavat myös työnantajayritysten toiminnassaan heijastavan. Jos yrityksen ydinliiketoiminta on omien arvojen vastainen, ei yritystä nähdä potentiaalisena tai houkuttelevana työnantajana. Tästä voidaan johtaa, että Y-sukupolven edustajat ovat tiedostavia työnhakijoita, joiden päätöksentekoa leimaa myös työelämässä henkilökohtaiset arvot ja asenteet.

*Kyllä se on niin että en mä pystyisi kuvittelemaan että mä olisin missään tupakka-tehtaalla töissä tai silleen et se ei kuitenkaan omia arvoja sit silleen... et en haluaisi olla sellaisessa paikassa töissä. (H2)*

Yrityksen arvojen merkityksellisyys on sidoksissa niiden heijastumisesta organisaation jokapäiväisessä tekemisessä. Merkitystä ei siis anneta ainoastaan arvojen viestimiselle, vaan erityisesti arvojen toteutumiselle käytännön tasolla. Näin ollen yrityksen arvot ovat houkutteleva ja organisaatioon sitouttava tekijä vain silloin, kun viestitetyt arvot tosiasiallisesti myös toteutuvat yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

*No jos ne arvot ja muut on oikein huolella mietittyjä ja niistä pidetään kiinni kanssa arkipäiväisessä tekemisessä ni sit toki joo. Mut tota jos ne on ihan sellais-*



*ta tyhjää sananhelinää mitä ehkä kerran vuodesta lätkäistään johonkin slaidille jossain suunnittelupäivässä ni sit ne on vähän turhia. Kyl ne pitäis näkyä sitten ihan jokapäiväisessä tekemisessä et kaikki muistaisi ne ja sit tota pidettäis huolta että niitä käytetään. (H4)*

Yritysten viestimien arvojen tärkeys korostuu työnhakutilanteissa myös siksi, että Y-sukupolven edustajat hakevat töitä pääasiallisesti kohdennetusti. Suurin osa haastateltavista toi esille seuraavansa tiettyjä yrityksiä mahdollisesti vapautuvien työpaikkojen toivossa, ja näin ollen perinteisten rekrytointikanavien käyttö on heille toissijaista. Esimerkiksi haastateltava H4 sanoi haastattelussa seuraavansa tiettyjä yrityksiä useissa eri kanavissa työnhakuun liittyen.

*Ainakin aika useita semmoisia mun mielestä mielenkiintoisia yrityksiä mä seuraan esimerkiksi LinkedInissä et jos ne sinne toivottavasti päivittää jotain työnhakuilmoituksia tai muita. Tai sit taidan ihan muuten vaan käydä kotisivuillaki et jos on jotain semmoisia firmoja mitä ei linkedinistä vielä löydy. Mut kyl mä sillee se-raan kyllä, koska mä tiedän että suurin osa työpaikoista ei mee mihinkään avoimiin hakuihin esim. rekrypalveluihin. (H4)*

### **5.3 Työyhteisö työssä motivoivana tekijänä**

Haastatteluissa korostui työyhteisön merkitys erityisesti työssä motivoivana tekijänä. Työyhteisön tärkeys liitettiin niin työssä viihtymiseen kuin henkisen tuen tarjoamiseen. Haastateltavat pitivät työssä muodostettuja ihmissuhteita tärkeinä, ja nämä ihmissuhteet näyttäytyvät suurella osalla myös vapaa-ajalla. Näin ollen työn sosiaalisen aspektin korostuessa työyhteisön merkitys kantaa myös työajan ulkopuolelle. Työn ja vapaa-ajan erottelu ei siis tätä kautta koske töissä muodostettuja ihmissuhteita.

*Varsinkin nyt on huomannut että sillä on tosi iso merkitys että millaisia tyyppejä siellä on ja kuinka innostuneita ne on vaikka tutustumaan uusiin ihmisiin tai viettämään joskus vapaa-aikaa yhdessä tai niinku tekemään jotain yhdessä (H3)*

Työn sosiaalisen aspektin merkitys korostui haastatteluissa myös etätyömahdollisuutta käsiteltäessä. Vaikka suurin osa haastateltavista koki etätyömahdollisuuden

positiiviseksi asiaksi, eivät he kokeneet ajatusta kokoaikaisesta etätyöstä mielekkääksi sosiaalisen kontaktin ja tuen puuttumisen vuoksi. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että heillä on työssään myös fyysinen toimipiste, ja että he voivat halutessaan olla kollegojensa kanssa kasvotusten vuorovaikutuksessa. Näin ollen, vaikka Y-sukupolvea on kuvattu internetsukupolveksi ja tietoyhteiskunnan kasvatiksi, eivät sähköiset sosiaaliset innovaatiot ole vielä korvanneet fyysistä vuorovaikutusta ja sosiaalista kanssakäymistä.

*... mä haluan kanssa sellaisen sosiaalisen kanssakäymisen ja tuen, minkä saa kollegoilta ihan niinku työpaikalla. Et se ois ehkä vähän turhan yksinäistä mulle kuitenkin semmoinen että tekisi vaan yksikseen. (H4)*

Yhteisöllisyyden ja työn sosiaalisen aspektin tärkeyden korostuminen voidaan haastattelujen pohjalta erottaa yhdeksi Y-sukupolvelle ominaiseksi piirteeksi. Tätä havaintoa tukee se, että Y-sukupolvi on elänyt aikakautta, jolloin tiimikeskeinen ajattelu ja toimintatavat ovat vallinneet kouluissa. Y-sukupolvi on täten tottunut kollektiivisesti hyödyntämään tiimin jäsenten yksilöllisiä vahvuuksia. (Cole ym. 2002.) Työskentelytapoja käsiteltäessä haastateltavat eivät kuitenkaan selkeästi suosineet tiimityöskentelyä tai työn itsenäistä suorittamista.

*mun mielestä se on ihan hyvää vastapainoa että osan työstä voi tehdä ittekseen ja osa tehdään tiimin kanssa. Et mun mielestä jos olisi vaan jompikumpi ni se oisi vähän yksitoikkoista sitten. (H4)*

Tiimityöskentelyn tai työn itsenäisen suorittamisen sijaan haastateltavat antoivat painoarvoa monipuolisille ja vaihteleville työskentelymuodoille. Tästä voidaan johtaa, että vaikka työyhteisön merkitys työn sosiaalisesta näkökulmasta korostuu, ei tiimityöskentely ole haastateltavien kokema ainut oikea työmuoto.

#### **5.4 Avoimuus ja vuorovaikutus motivoivina tekijöinä**

Neljäs haastatteluilla kerätystä aineistosta noussut teema on avoimuuden ja vuorovaikutuksen kokeminen työssä motivoivina tekijöinä. Avoimuuden ja vuorovaikutuksen tärkeys nousivat haastatteluissa esille niin motivoivaa työilmapiiriä käsiteltäessä kuin hyvän esimiehen ominaisuuksia kartoittaessa.

Haastatteluissa haastateltavat korostivat avoimuuden ja vuorovaikutuksen merkitystä erityisesti työssä viihtymisen näkökulmasta. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että viestintä organisaatiossa on avointa, ja että työntekijöitä tiedotetaan ajankohtaisista asioista. Esimerkiksi haastateltava H3 mainitsi läpinäkyvyyden ja avoimuuden korreloivan työssä viihtymisen kanssa.

*Jos miettii sellaisia työpaikkoja, missä oon ollut ja viihtynyt tosi hyvin niin just se läpinäkyvyys, avoimuus. Se että työntekijät tietää koko ajan missä mennään ja tiedotetaan asioista. (H3)*

Avoimen ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin arvostamisen lisäksi vuorovaikutuksellisuuden tärkeys korostui erityisesti esimies-alaisuhteissa. Vuorovaikutusmahdollisuuksien puute sen sijaan koettiin motiiviksi työpaikan vaihtoon. Tätä kautta vuorovaikutuksella ja avoimuudella voidaan havaita yhteys myös organisaatioon sitoutumiseen. Avoimuuden ja vuorovaikutuksen tärkeys tuli haastattelussa esille myös käsiteltäessä hyvän esimiehen ominaisuuksia. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että esimies-alaisuus on vuorovaikutuksellinen, ja keskustelu on avointa kumpaankin suuntaan.

*Hyvä esimies on sellainen ketä kyselee ja kuuntelee ja ottaa myös vastaan palautetta. Pitää pystyä molempien osapuolten sanomaan mitkä asiat on hyviä ja mitkä huonosti ja niihin pitää myös tarttua. Se ei auta vaan että niistä puhutaan vaan niistä pitäis myös sit... jos on jotain epäkohtia ni työstää ne jotta kaikilla ois mukavempi olla. (H2)*

Esimies-alaisuhteita käsiteltäessä palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeys korostui. Haastateltavat kokivat palautteen antamisen tärkeäksi erityisesti esimiessuhteissa, ja hyvän esimiehen ominaisuutena pidettiin palautteen antamisen lisäksi myös kykyä ottaa vastaan palautetta ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Näin ollen palautteen annolla voidaan haastattelujen pohjalta havaita yhteys myös työssä kehittymiseen. Tästä voidaan johtaa, että Y-sukupolven edustajille tärkeintä ei ole työssä suoriutuminen, vaan työssä oppiminen ja kehittyminen niin virheiden kuin onnistumisten kautta.

*Rehellinen palautteenanto, sekä positiivisen sekä rakentavan. Jos ei ikinä saa palautetta omasta työstään ni sitten ei itsekään muista kaikkia onnistumisia tai miten on esimerkiksi oppinut virheiden kautta. (H4)*

## **5.5 Kehitysmahdollisuudet sitouttavana tekijänä**

Haastattelujen pohjalta kehitysmahdollisuuksien tärkeys työssä motivoivana ja erityisesti työhön sitouttavana tekijänä korostui. Haastateltavat kokivat työssä oppimisen ja organisaation sisällä kehittymisen merkitykselliseksi. Kehitysmahdollisuudet näyttäytyivät esimerkiksi palkkakehitystä tärkeämpänä, ja kehitysmahdollisuuksien puute koettiin jopa irtisanoutumisperusteeksi.

*Jos junnaa paikallaan ja työnkuva käy liian tylsäksi, ei saa uusia haasteita tai ei muulla tavalla etene (luettelee syitä työpaikan vaihtoon). (H4)*

Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että työnkuva kehittyy työntekijän mukana. Kehitysmahdollisuudet eivät näin ole liitännäisiä pelkästään urakehitykseen, vaan myös henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kun kehitysmahdollisuuksille ja henkilökohtaiselle kehittymiselle annetaan merkitystä, rutiininomaiseksi muodostunut työ ei välttämättä motivoi. Kysyttäessä haastateltavilta mikä motivoi heitä työssä, haastateltava H1 painotti erityisesti kehitysmahdollisuuksia sekä työtehtävän nousujohteisuutta.

*No tavallaan se että se sun työtehtävä on semmoinen nousujohteinen, et alussa sä saat helppoja työtehtäviä ja mitä rutiininomaisemmiksi ne tulee ni sit vaikenee koko ajan. Että voi tavallaan kehittyä siinä omassa työssään. (H1)*

Kehitysmahdollisuuksien merkitys työhön ja organisaatioon sitouttavana tekijänä nousi esille myös työpaikan vaihtoperusteita kartoittaessa. Usea haastateltava sanoi olevansa valmis sitoutumaan nykyiseen työhön hyvinkin pitkäksi aikaa, kunhan työssä viihtyy ja kehitysmahdollisuuksia organisaation sisällä löytyy. Osa haastateltavista koki myös positiivisena asiana sen, että työssä viihtyy pitkään. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että työtä pitää tarkoituksenmukaisesti vaihtaa tietyn ajanjakson jälkeen.

*Jos ne kehitysmahdollisuudet on kyseisessä yrityksessä, niin tietty jatkaisin niin pitkään yrityksessä kun vaan viihdyn. Niin kauan kun siitä työstä saa sen fiiliksen että tätä mä haluan tehdä, niin tietty niin sitten haluaa yrityksessä ollakin. (H5)*

*Esimerkiksi nyt tämänkin hetkinen nykyinen työ, voisin olla vaik hamaan loppuun asti jos se jatkuis mukavana ja jos mä pystyn kehittymään urallani. (YSM\_H2)*

## **5.6 Työn sisältö sitouttavana tekijänä**

Haastatteluissa korostui työn sisällön merkitys organisaatioon houkuttelevana sekä sitouttavana tekijänä. Haastateltavat antoivat painoarvoa sille, että työ on itselle mielekästä, ja työn sisältöä pidettiin esimerkiksi palkka- tai urakehitystä tärkeämpänä. Työn sisällön merkitys nousi haastatteluissa esille esimerkiksi työnhakua käsitellessä. Työhaussa haastateltavat olivat valmiita valitsemaan mielenkiintoisen työn hyväpalkkaisen työn sijaan. Näin ollen työn sisällön merkitys myös houkuttelevana tekijänä korostuu.

*Jos mun pitää valita et otaks mä niinku hyväpalkkaisen työn vai sit just sen mielenkiintoisen työn ni kyl mä sit sen mielenkiintoisemman otan mieluummin. (H1)*

Tätä edellä mainittua havaintoa tukee myös se, että haastateltavat toivat esille kiinnostavansa työpaikkailmoituksissa erityisesti huomiota työnkuvaan ja työn sisällön kuvaukseen. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että työnkuva on ilmoituksessa mahdollisimman tarkasti kuvattu. Huomionarvoista on, että työn sisältö on siis houkutteleva tekijä vain silloin, kun se on mahdollisimman tarkasti työpaikkailmoituksessa kuvattu.

*Ku mulle on tosi tärkeää ite se, että kun mä haen töitä niin mä pystyn niinku tavallaan tekee jonkinlaisen profiilin siitä työnantajasta ja että tavallaan pystyy sit niinku paremmin itseäänkin markkinoimaan kun tietää millainen se työnantaja on. Ku ne ilmoituksen on usein tosi tällaisia niinku yleisluontoisia. (H1)*

*Ainakin sen ilmoituksen monipuolisuuteen (kysyttäessä mihin kiinnittää huomiota rekry-ilmoituksissa) et tietty mitä tarkemmin on kuvattu se tehtäväkuva ja*

*työnkuva mihin siinä haetaan ja sitten jos siitä yrityksestä on jotain mahdollisesti kerrottu jo siinä työnhakuilmoituksessa. (H4)*

Tätä havaintoa tukee myös Pihan ja Poussan (2012) esitys työelämään liittyvistä tarpeista. Pihan ja Poussan mukaan yksi työelämään liittyvistä tarpeista on, että haluamme tehdä tyydyttävää työtä joka päivä. Tyydyttävällä työllä Piha ja Poussa viittaavat työhön, joka on osaamistasoomme nähden sopivan haastavaa, selkeästi rajattua ja ennalta määriteltä.

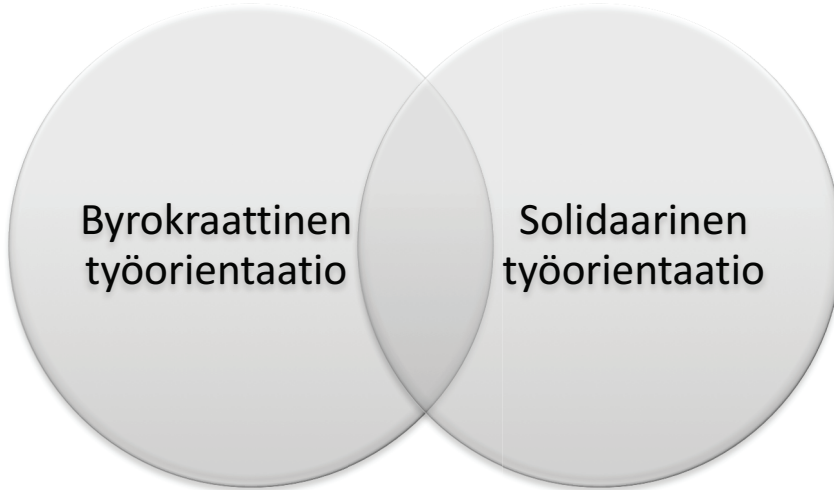
*...vähän pienemmälläkin palkalla pärjää jos vaan kokee muuten että on niinkun sopivan haastavat tehtävät ja kiva työ. Että sulla on tosi kiva mennä sinne töihin. (H3)*

## 6 TYÖORIENTAATIOT HAASTATTELujen POHJALTA

Haastattelujen pohjalta pystyin erottamaan Goldthorpen (1968) työorientaatioiden kolmi- jaosta kaksi erilaista työorientaatiota eli työhön suhtautumisen näkökulmaa; byrokraattisen ja solidaarisen työorientaation. Näin ollen en pystynyt erottamaan haastatteluaineistosta instrumentaalista työorientaatiota. Byrokraattinen ja solidaarinen työorientaatio tulivat esille vasta haastattelujen pohjalta kerättyä aineistoa analysoidessani. En siis haastattelukysymyksiä kartoittaessani tai itse haastattelutilanteissa pyrkinyt tietoisesti näiden näkökulmien esilletuomiseen, vaan työorientaatiot nousivat haastattelujen pohjalta aineistolähtöisesti.

Tärkeää on myös huomata, että haastattelujen tarkoitus ei ollut haastateltavien työorientaatioiden kartoittaminen, vaan haastateltavien kokemien työn attraktiotekijöiden selvittäminen. Koska työorientaatiota voidaan kuitenkin pitää työasenteita kuvaavana yleiskäsitteenä, ja sen komponentiksi voidaan ajatella työntekijän sitoutuminen organisaatioon, on sillä tätä kautta yhteys myös työn attraktiotekijöihin (Haapamäki-Siikanen 2015, 17–18). Lisäksi aiemmin esittämilläni työn attraktiotekijöillä voidaan havaita yhteys joko solidaariseen tai byrokraattiseen työorientaatioon, ja tätä kautta aineiston kaksivaiheinen analysointi tutkimuksessa toteutuu.

Vaikka haastattelujen pohjalta pystyin erottamaan Goldthorpen (1968) jaottelun mukaisesti kaksi työorientaatiota, on tarkoituksenmukaista huomata, että eri työorientaatiotyypit eivät ole toisiaan poissulkevia vaan ne voivat esiintyä myös samanaikaisesti (Haapamäki-Siikanen 2015, 17). Näin ollen tässä tutkimuksessa ei olla eritelty, minkä työorientaation kukin haastateltava omaa, vaan tuotu esille näille työorientaatioille ominaisia piirteitä.



### **Kuvio 7. Työorientaatiot haastattelujen pohjalta**

Kuviossa esitetty kaksi haastatteluaineiston pohjalta noussutta työorientaatiota Goldthorpen (1968) jaottelun mukaisesti.

#### **6.1 Byrokraattinen työorientaatio**

Ensimmäinen haastattelujen pohjalta esiin noussut työorientaatio on byrokraattinen orientaatio. Byrokraattisessa orientaatiossa korostuu myönteinen suhtautuminen tiukkoihin sääntöihin ja toimintatapoihin, sekä auktoriteettien ja normien suosiminen. Lisäksi byrokraattisessa orientaatiossa ihmissuhteiden muodostuminen työpaikoilla jää pinnalliseksi. (Conner & Douglas 2005; ref. Ashforth ym. 1998). Byrokraattisen työorientaation omaavalle henkilölle ominaista on persoonattomien suhteiden muodostaminen kollegoihin ja esimieheen (Chelladurai 2006, 73). Ihmissuhteiden sijaan byrokraattisen työorientaation omaava henkilö saattaa antaa merkitystä työn sisällölle, ja pitää työtä itsessään itseisarvona.

Kun työn sisällölle annetaan paljon merkitystä, saattaa henkilö jo rekrytointi-ilmoituksia selatessaan kiinnittää erityisesti huomiota siihen, kuinka selkeästi ja tarkasti työnkuvaus on ilmaistu. Haastatteluissa byrokraattinen orientaatio näyttäytyikin esimerkiksi siten, että haastateltavat toivat esille kiinnittävänsä rekrytointi-ilmoituksissa erityisesti huomiota siihen, kuinka tarkkaan työn sisältö on ilmoituksessa kuvattu.

*... se työnkuvaus mitä siinä haetaan, sen pitää olla selkeä. Ja siinä pitää selkeästi kertoa mun mielestä, et mitä se työ vastaa. Ja et jos siihen on tulossa jotain*



*muitakin lisäyksiä ni sit ne myös pitäis ilmoittaa siinä työilmoituksessa, että tarpeen mukaan on muitakin tehtäviä. (YSM\_H2)*

Byrokraattisessa orientaatioissa korostuu organisaation sisäiset roolit, säännöt ja toimenpiteet työsuhdetta vahvistaviksi tekijöiksi. Sisäisten roolien painottaminen heijastuu esimerkiksi siten, että työntekijä kokee päätäntävällän olevan ensisijaisesti korkeamassa asemassa olevilla henkilöillä. Täten esimiehen rooli päätöstilanteissa korostuu, ja tämän havainnon tein myös haastattelujen pohjalta.

*Molemmilla saa olla mielipiteitä mut tottakai se esimiehen mielipide vaikuttaa viimisenä mut et keskustelua saisi silti käydä ja antaa omia ideoita. YSM\_H1*

Byrokraattisen orientaation omaava henkilö arvostaa työn tuomaa turvallisuuden tunnetta ja tasaisten tulojen mahdollistamaa vakautta. Tämän lisäksi byrokraattisen orientaation omaava henkilö pitää arvossa työn mahdollistamaa korkeampaa tulotasoa ja sosiaalista statusta. (Goldthorpe 1968, 39.) Byrokraattisesti suuntautunut työntekijä sitoutuu urakehitykseen, kun taas solidaarisessa työorientaatioissa henkilö sitoutuu samaistumisen kautta työyhteisöön (Pyöriä 2013, 199).

Uusea haastateltava mainitsikin kehittymismahdollisuudet tärkeiksi työhön ja organisaatioon sitouttavaksi tekijäksi. Tämä on myös byrokraattista orientaatiota heijastava piirre, koska byrokraattisessa orientaatioissa yksilön sitoutuminen suuntautuu nimenomaan uraan. Työhön sitoutumisen vastineeksi byrokraattisen orientaation omaava henkilö näkee etenemismahdollisuudet urallaan (Goldthorpe ym. 1968, 38-39). Toisaalta on tärkeää huomata, että suurin osa haastateltavista piti työssä kehittymistä ja kehitysmahdollisuuksia tärkeänä osana työtä. Näin ollen kehitysmahdollisuuksien arvostaminen yksinään ei ole merkki byrokraattisesta työorientaatiosta.

*Niin myöskin et jos ne ilmoittais et tää on nyt se mitä sä teet ja et sulla ei oo mahdollisuuksia kehittyä, niin tottakai mä alkaisin mettimään jotain muuta mis sulla ois mahdollisuus kehittyä ja etenemään. Enhän mä sit ihan aina tätä samaa haluaa tehdä. (YSM\_H2)*

*No tavallaan se että se sun työtehtävä on semmoinen niinku nousujohteinen et alussa sä saat niinku helppoja työtehtäviä ja sit mitä enemmän rutiininomaiseksi*

*ne tulee ni sit niinku vaikenee koko ajan. Et tavallaan niinku voi kehittyä siinä-omassa työssään. (H1)*

Myös työ itsessään voi toimia myös motivaatiotekijänä. Kysyessäni työn motivaatiotekijöistä, haastateltava YSM\_H2 nimesi työn itsessään tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska vain vähän tutkimusta on tehty siitä, miten johtajat voivat käyttää työtä itsessään työntekijöiden ammatti-identiteetin ja ammatillisen itsetunnon kehittämiseen (The Free Library 2001). Ammatti-identiteetin ja ammatillisen itsetunnon kehittämisen tukeminen onnistuu esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille kouluttautumismahdollisuuksia, joiden kautta työntekijöillä on myös mahdollisuus urakehitykseen.

## **6.2 Solidaarinen työorientaatio**

Toinen haastattelujen perusteella erotettava työelämäasenne on työn sosiaalisen merkityksen korostaminen, eli solidaarinen työorientaatio. Solidaarisessa työorientaatiossa työ nähdään ryhmäaktiiviteettina, jota leimaa vahva samaistuminen ja lojaliteetti. Kun työn sosiaaliselle aspektille annetaan painoarvoa, korostuu työkavereiden ja sosiaalisen kanssakäymisen merkitys työssä motivoivina tekijöinä. (Goldthorpe ym. 1968, 40-41.) Haastattelujen pohjalta havaittujen työn attraktiotekijöiden pohjalta voidaan huomata, että solidaarinen työorientaatio on tutkimuksessa hyvin edustettuna. Useilla haastattelujen pohjalta erotetuilla työn attraktiotekijöillä voidaan havaita yhteys solidaariseen työorientaatioon.

Haastattelujen pohjalta solidaarinen työorientaatio näyttäytyi esimerkiksi siten, että haastateltavat korostivat työyhteisön merkitystä työssä motivoivana tekijänä. Kun työn sosiaaliselle puolelle annetaan painoarvoa, korostuvat työssä muodostettujen ihmissuhteiden tärkeys. Tämä edellä mainittu havainto saa tukea Pihan ja Poussan (2012) esittämistä työelämätarpeista. Pihan ja Poussan mukaan yksi olennaisista työelämään liitettävistä yksilön tarpeista on, että kaipaamme sosiaalista yhteyttä. Haastateltava YSM\_2 mainitsikin ihmisten kanssa työskentelyn olevan yksi työssä motivoiva tekijä.

*Se että mä saan päivittäin tehdä ihmisten kanssa töitä. YMS\_2*

Työyhteisön tärkeys tuli haastatteluissa esille myös etätyötä käsiteltäessä. Haastattelut eivät pitäneet mielekkäänä ajatusta kokoaikaisesta etätyöstä, ja tätä kautta työyhteisön merkitys työssä motivoivana tekijänä korostui. Haastateltavat kokivat työyhteisön erityisesti henkisen tuen kannalta merkitykselliseksi, ja töissä muodostetut ihmissuhteet kantoivat monella myös vapaa-ajalle. Solidaarisen työorientaation omaavalle henkilölle sosiaalinen kanssakäyminen on emotionaalisesti palkitsevaa. Tämä johtaa siihen, että työ- ja vapaa-aika liittyvät usein yhteen ja niiden rajanveto ei välttämättä ole selkeää. Goldthorpin (1968, 41) mukaan solidaarisessa työorientaatiossa työ merkitseekin enemmänkin elämäntapaa kuin yhtä elämän osa-aluetta.

*Varsinkin nyt on huomannut että sillä on tosi iso merkitys että millaisia tyyppejä siellä on ja kuinka innostuneita ne on vaikka tutustumaan uusiin ihmisiin tai viettämään joskus vapaa-aikaa yhdessä tai niinku tekemään jotain yhdessä. Ja miten ylittäänsä kohdellaan muita ihmisiä töissä ni sillä on mulle tosi iso merkitys. (H3)*

*Niin kauan kun työ ei oo stressaavaa tai tuu vahvasti päälle vapaa-ajalle niin siitä ei oo mitään merkistystä et silloin rajat saa olla sumeatkin. (H4)*

Solidaarisen työorientaation omaavalle henkilölle tärkeää on myös samaistuminen työryhmään tai organisaatioon (Goldthorpe ym. 1968, 40). Samaistuminen toteutuu esimerkiksi yhteisten ja jaettujen arvojen kautta. Omien ja yritysten arvojen kohtaamisen tärkeys korostui myös haastatteluissa. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että omat ja yrityksen arvot ovat keskenään yhteneväisiä. Painoarvoa annettiin erityisesti sille, että yrityksen viestimät arvot myös toteutuvat yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

*Aikasemmin oon tehny erilaisissa firmoissa töitä ni mä oon huomannu sen itsensäni et jos yrityksen omat arvot ei mee mun arvojen kanssa yksiin niin mä en pysty seisomaan sen yrityksen riveissä sitten, tai työskentelemään sellaisessa... (H4)*

Solidaarisen työorientaation esiintymistä 2000-luvun alussa työuransa aloittaneiden keskuudessa on selitetty muun muassa hyvällä työmarkkinatilanteella. Hyvä työmarkkinatilanne on johtanut siihen, että työhön ei ole ollut pakko suhtautua itseisarvona. Tämä

on mahdollistanut työn sosiaalisen merkityksen korostumisen esimerkiksi työyhteisöön samaistumisen kautta. (Pyöriä ym. 2013, 209.)

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Y-sukupolvi arvostaa etätyömahdollisuutta ja arvojen kohtaantumista

Tässä tutkimuksessa työhön houkuttelevina tekijöinä nousivat haastattelujen pohjalta etätyömahdollisuus sekä yrityksen arvot. Tästä voidaan johtaa, että etätyömahdollisuuden ja yrityksen arvojen viestimisen merkitys työpaikkailmoituksissa korostuu kohdennettaessa rekrytointia erityisesti Y-sukupolven edustajiin. Myös tutkimuksen käytännön merkitys yrityksille tulee tätä kautta esille. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää rekrytoinnin kohdentamisessa tai laajemmin työnantajaimagoa suunniteltaessa.

Haastatteluissa etätyömahdollisuutta kuvailtiin muun muassa työsuhte-educiksi, ja sen merkitystä erityisesti luovilla aloilla korostettiin. Tätä havaintoa tukee myös aikaisempi tutkimus, jonka mukaan Y-sukupolvi arvostaa etätyötä sekä joustavia työaikoja (Tapscott, 2010, 49). Y-sukupolvi on elänyt aikakautta, jolloin sähköiset sosiaaliset innovaatiot ovat mahdollistaneet työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä on tuonut mukanaan uusia työmuotoja ja työskentelytapoja työmarkkinoilla. Kun työn tekeminen ei ole enää aika- tai paikkasidonnaista, on etätyö noussut yhdeksi varteenotettavaksi työmuodoksi. Etätyön lisääntymisen voidaan tätä kautta nähdä korreloivan myös Y-sukupolven työelämään astumisen kanssa.

Etätyömahdollisuuden lisäksi haastateltavat pitivät myös tärkeänä työn ja vapaa-ajan selkeää erottelua. Tämä havainto on sinänsä yllättävä, koska sen voidaan kokea olevan tietyllä tapaa ristiriidassa työn ja vapaa-ajan joustavan yhteensovittamisen kanssa. Herää kysymys, voiko työtä ja vapaa-aikaa sovittaa joustavasti yhteen, jos nämä halutaan selkeästi rajata toisistaan. Tästä voidaan johtaa, että etätyömahdollisuus vaatii niin työnantajalta kuin työntekijältä erityistä sitoutumista sekä organisointia.

Mielenkiintoinen havainto haastattelujen pohjalta oli, että vaikka suurella osalla haastateltavista nykyinen työ mahdollistaisi ainakin osittaisen etätyön, ei sellaista mahdollisuutta sen hetkisessä työssä ollut. Tästä voidaan johtaa, etteivät Y-sukupolven edustajien odotukset ja työnantajien tarjoamat mahdollisuudet ainakaan etätyön osalta keskenään vielä täysin kohtaa. Taustalla saattavat vaikuttaa työnantajapuolella vallitsevat ennakkoluulot ja pelot työn valvonnan heikkenemisestä (Piha & Poussa 2012).

Etätyömahdollisuuksien lisäksi yrityksen arvojen merkitys korostui haastatteluissa erityisesti houkuttelevana, mutta myös organisaatioon sitouttavana tekijänä. Vesterinen ym. ovat todenneet työn kokemuksen ja suhteen työhön yksilöllistyneen (2011, 110). Y-

sukupolven edustajille työ edustaa yhtä elämän osa-aluetta, jonka tulee olla linjassa henkilökohtaisten arvojen ja ominaisuuksien kanssa. Näin ollen myös yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin samaistuminen on Y-sukupolvelle tärkeää niin työhakutilanteessa kuin työhön sitoutuessa. Esimerkiksi Alasoini (2010, 19) on todennut Y-sukupolvelle olevan tärkeää työn korreloiminen oman arvomaailman ja elämäntilanteen kanssa, ja tämän havainnon tein myös haastattelujen pohjalta. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että omat ja yrityksen edustamat arvot kohtaavat, ja erityisesti ympäristöön ja eettisyyteen liittyville arvoille annettiin painoarvoa. Huomionarvoista kuitenkin on, että haastateltavat antoivat enemmän merkitystä yritysten käytännössä toteuttamille kuin strategisesti viestimille arvoille. Näin ollen yrityksen arvot toimivat organisaatioon sitouttavana tekijänä vain silloin, kun ne myös toteutuvat yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

## **7.2 Työyhteisö ja avoin vuorovaikutus motivoivat työssä**

Tässä tutkimuksessa työyhteisön merkitys korostui työssä motivoivana, mutta myös organisaatioon sitouttavana tekijänä. Työyhteisön tärkeys tuli haastatteluissa esille esimerkiksi etätyötä käsiteltäessä. Haastateltavat eivät kokeneet mielekkääksi kokoaikaista etätyötä, vaan fyysisen toimipisteen ja työyhteisön tukea pidettiin työssä tärkeänä. Piha ja Poussa (2012) ovatkin kuvailleet Y-sukupolvea tiimiorientoituneeksi ja työn sosiaalisuutta arvostavaksi ikäryhmäksi, joka tekee työtä mieluiten yhdessä.

Työyhteisön lisäksi haastateltavat mielsivät avoimuuden ja vuorovaikutuksen olevan työssä motivoivia tekijöitä. Vuorovaikutuksen merkitys korostui haastateltavien kokemuksen mukaan erityisesti esimies-alaisuhteissa. Esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen parantaminen voi johtaa läheisempiin esimies-alaisuhteisiin. Tämä on merkityksellistä, koska joidenkin tutkimusten mukaan Y-sukupolven edustajille on ominaista sitoutuminen henkilöihin eikä niinkään organisaatioihin. (Marston 2007.) Näin ollen vuorovaikutuksen edistäminen esimies-alaisuhteissa saattaa siis olla keino sitouttaa Y-sukupolven edustajat pitkäaikaisesti organisaatioon.

Avoimuuden ja vuorovaikutuksellisuuden arvostus nousi haastatteluissa esille myös siten, että haastateltavat kokivat palautteenannon ja saamisen työssä tärkeäksi. Palautteenannon merkitystä työssä sitouttavana tekijänä vahvistaa myös Linkedinin (2015) tutkimus, jonka mukaan 35 % ikäryhmästä 18-35v on vaihtanut työpaikkaa sen vuoksi, että he eivät koe saaneensa työstään ansaitsemaansa tunnustusta. Palautteenannolla ja arvostuksen osoittamisella voidaan siis havaita selkeä yhteys myös työhön sitouttamiseen.

Esimerkiksi Vesterinen ym. (2011, 17) ovat todenneet Y-sukupolven haastavan ”kontrollikeskeisen esimiestyön ja työn itseisarvona”.

### 7.3 Itsensä kehittäminen merkityksellisen työn kautta sitouttaa organisaatioon

Haastattelujen pohjalta työhön tai organisaatioon sitouttavina tekijöinä nousivat erityisesti kehitysmahdollisuudet sekä työn sisältö. Yksi Y-sukupolven usein liitetty uskomus on se, että he vaihtavat muita sukupolvia useammin työpaikkaa. Esimerkiksi Vesterisen ym. (2011, 9) mukaan Y-sukupolven edustajat eivät tavoittele pysyvää suhdetta työnantajan kanssa, ja heitä motivoi elintason kasvattamisen sijaan itsensä kehittäminen ja vapaa-aika. Tätä ajatusta tukee Academic Workin julkaisema Young Professional Attraction Index (YPAI) -tutkimus, jonka mukaan vain kolmas osa kyselyyn vastanneista suomalaisista nuorista ammattilaisista olisi valmis sitoutumaan työnantajaansa yli viideksi vuodeksi. Sen sijaan Mackyn ym. (2008) mukaan Y-sukupolvi arvostaa muita sukupolvia enemmän työn pysyvyyttä ja turvallisuutta. Tätä tukee myös haastatteluiden pohjalta tekemäni havainnot.

Y-sukupolven edustajat etsivät mahdollisuuksia ja työpaikkaa, jossa he voivat kerjyttää osaamistaan ja kokemustaan tulevaisuutta ajatellen (Martin 2005, 42). Työssä kehittyminen edellyttää, että nuoret kokevat saavansa työssään tarpeeksi haasteita. Haasteiden ja kehitysmahdollisuuksien puuttuminen sen sijaan voi johtaa nopeasti motivaation menettämiseen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 23.) Haastatteluissa kehitysmahdollisuuksien puute koettiin työpäivän vaihto perusteena. Näin ollen kehitysmahdollisuuksilla voidaan havaita olevan selkeä yhteys työhön sitoutumiseen.

Työssä viihtymisen on useissa tutkimuksissa todettu olevan Y-sukupolvella sidoksissa työn mielekkyyteen ja kehitysmahdollisuuksiin (kts. esim. YPAI 2018). Näin ollen Y-sukupolven edustajat eivät myöskään ole valmiita uhraamaan itsensä toteuttamista ja vaihtamaan työpaikkaa pelkästään esimerkiksi korkeampien ansioiden vuoksi. (Vesterinen 2011, 20.) Haastatteluissa korostuikin työn sisällön tärkeys suhteessa palkkaan. Haastateltavat antoivat painoarvoa erityisesti sille, että työ tuntuu itselle mielenkiintoiselta. Näin ollen korkea tulotaso nähtiin työn mielekkyyden rinnalla toissijaisena.

Yllä mainittua havaintoa tukee myös LinkedInin vuonna 2015 tekemä tutkimus ”Why and How People Change Jobs”, jonka mukaan Milleniaaleista (18–35) vuotiaista 50 % piti suurimpana syynä työpaikan vaihtamiseen kehitysmahdollisuuksien puutetta. Kehitysmahdollisuuksien tärkeyden korostamista voidaan pitää Y-sukupolvelle

ominaisena, koska tutkimuksessa havaittiin myös eroja sukupolvien välillä. LinkedInin tutkimuksen mukaan 36-50-vuotiaat sekä yli 51-vuotiaat kokivat tyytymättömyyden johtoon olevan suurin syy työstä lähtemiseensä.

#### **7.4 Tutkielman rajoitteet**

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa Y-sukupolven edustajaa, jotka ovat syntyneet vuosina 1988-1992. Koska Y-sukupolven määritelmä on tässä tutkimuksessa supistettu, ovat tutkimustulokset ymmärrettävissä ja hyödynnettävissä vain tämä rajaus huomioiden. Y-sukupolven määritelmän rajauksesta sekä haastateltavien määrästä johtuen tämä tutkimus ei välttämättä anna kokonaisvaltaista kuvaa Y-sukupolven kokemista työn attraktiotekijöistä. Huomionarvoista kuitenkin on, että jos Y-sukupolven määritelmää olisi tässä tutkimuksessa laajennettu, saattaisi tulosten sisällä olla enemmän hajontaa ja haastateltavien työelämäasenteet vaihdella riippuen esimerkiksi työelämäkokemuksesta.

Haastateltavien määrän lisäksi tutkielman rajoitteina voidaan huomioida haastateltavien luonne sekä haastattelujen pituus. Haastateltavat valikoituivat tähän tutkimukseen harkinnanvaraisen otannan menetelmin, ja tästä syystä haastateltavat eivät välttämättä edusta sellaista heterogeenistä otantaa, jonka jokin muu valintamenetelmä olisi mahdollistanut. Tässä tutkimuksessa harkinnanvarainen otanta johti esimerkiksi spontaaniin rajaukseen, jonka myötä perheelliset Y-sukupolven edustajat rajautuivat tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

On myös tarkoituksenmukaista huomioida, että tämän tutkimuksen tulokset ovat vahvasti aikaan sidottuja. Tutkimustulokset heijastavat haastateltavien tämän hetkisiä työelämäasenteita, ja huomionarvoista on, että työelämäasenteet voivat ajan myötä muuttua. Esimerkiksi elämäntilanne saattaa olennaisesti vaikuttaa henkilön työssä arvostamiin ominaisuuksiin, ja tämä näkökulma jää tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi on hyvä huomioida, että käsitys työstä sekä työelämäasenteet ovat ennen kaikkea subjektiivista. Näin ollen kyseenalaista on, onko tarkoituksenmukaista pyrkiä erottamaan yhdelle sukupolvelle ominaisia työelämäasenteita tai työn attraktiotekijöitä.

#### **7.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Koska Y-sukupolven edustajat eivät ole vielä olleet vanhempiin ikäpolviin nähden kauan työelämässä, saattaisi vastaavan tutkimuksen toteuttaminen esimerkiksi 5-10 vuoden päästä olla perusteltua kerrytetyn työelämäkokemuksen näkökulmasta. Työelämäasenteet



ja henkilön arvostamat työn attraktiotekijät korreloivat oletettavasti henkilön elämäntilanteen kanssa, jonka vuoksi vastaavan tutkimuksen toteuttaminen samalle sukupolvelle myöhemmässä vaiheessa olisi perusteltua. Mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia ovat myös muiden työelämässä vaikuttavien sukupolvien työelämäasenteiden ja työn attraktiotekijöiden kartoittaminen. Lisäksi vastaavan tutkimuksen voisi toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena, jolloin otanta olisi mahdollisesti suurempi ja heterogeenisempi.

## 8 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Y-sukupolven kokemia työn attraktiotekijöitä. Tästä tutkimuskysymyksestä erotettiin kolme alatutkimuskysymystä, joiden avulla työn attraktiotekijät jaoteltiin houkutteleviin, motivoiviin ja sitouttaviin tekijöihin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja tutkimusmetodiksi valikoitui teemahaastattelut. Myös haastattelurunko noudatti aikaisemmin esitettyä jaottelua, ja näin ollen myös haastattelukysymykset muodostettiin edellä mainittujen teemojen mukaisesti. Tutkimuksessa käytetty operationalisointitaulukko auttoi pitämään alatutkimuskysymykset sekä haastattelukysymykset linjassa tutkimuskysymyksen kanssa. Lisäksi operationalisointitaulukko auttoi tutkimukselle olennaisen teoreettisen viitekehyksen valitsemisessä.

Tutkimuksessa aineiston keruu toteutui kaksivaiheisesti. Tutkimuksen ensimmäinen aineistonkeruuvaihe oli luoteeltaan avoimempi, ja toinen vaihe sen sijaan strukturoidumpi. Kokonaisuudessaan tutkimusaineisto koostuu yhteensä kahdeksasta haastattelusta. Haastateltavat edustavat tutkimuksessa harkinnanvaraista otantaa. Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Koin teemahaastattelut tarkoituksenmukaiseksi tutkimusmenetelmäksi haastateltavien subjektiivisten käsitysten ja kokemusten kartoittamiseksi. Tutkimusaineiston analysointi toteutui kaksivaiheisesti aineistolähtöisellä sekä teoriaohjaavalla teemoittelulla.

Tämän tutkimuksen lopputulemana voitiin erottaa kuusi Y-sukupolvelle merkityksellistä työn attraktiotekijää. Näiden tekijöiden perusteella voitiin erottaa Y-sukupolven arvostamat työn ominaisuudet, joista nousivat esille kehitysmahdollisuudet, yrityksen arvoihin samaistuminen, etätyömahdollisuus, avoimuus ja vuorovaikutuksellisuus sekä työ itsessään sitouttavana tekijänä.

Työn attraktiotekijöiden pohjalta oli mahdollisuus tunnistaa myös kaksi erilaista työorientaatiota eli suhdetta työhön; byrokraattinen ja solidaarinen työorientaatio. Solidaarisessa orientaatiossa korostuu erityisesti työn sosiaalinen merkitys, kun byrokraattinen orientaatio sen sijaan antaa merkitystä organisaation sisäisten roolien selkeälle erottelulle (Goldthorpe ym. 1968). Tarkoituksenmukaista on tämän tutkimuksen pohjalta huomata, että vaikka Y-sukupolvelle ominaisia työn attraktiotekijöitä pystyttiin aineistosta erottamaan, voitiin haastateltavien työelämäasenteissa havaita eroavaisuuksia.

Merkityksellistä on erityisesti se, että tutkimuksessa havaitut työorientaatiot ovat keskenään hyvin erilaiset. Haastateltavien erilaiset työelämäasenteet nousivat esille myös siinä, miten he arvottivat työn attraktiotekijöitä eri suhteessa toisiinsa. Tästä voidaan johtaa, että vaikka tutkimuksessa voitiin havaita Y-sukupolvelle ominaisia työn attraktiotekijöitä, saattavat työelämäasenteet yhdenkin sukupolven sisällä vaihdella.

## LÄHTEET

- Ahonen, Sirkka (1998) *Historiaton sukupolvi. Historian vastaanotto ja historiallisen identiteetin rakentuminen 1990-luvun nuorison keskuudessa*. Helsinki: Suomen historiallinen seura.
- Alasoini, T. (2010) *Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä*. EVA-raportti. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ashforth, B. – Saks, A.M. – Lee, R.T. (1998) Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context, *Human Relations*, Vol. 51 No. 7, pp. 897-926.
- Bock, L. (2015) *Work Rules! – Insights from inside Google that will transform how you live and lead*.
- Chelladurai, P. – Madella, A. (2006) Human resource management in Olympic sport organisations. *Human Kinetics Publishers*.
- Cole, Gene Richard Smith, and Laurie Lucas. (2002) The Debut of Generation Y in the American Workforce. *Journal of Business Administration Online* 1 (2).
- Conner, D. S. – Douglas, S. C. (2005) Organizationally-induced work stress: The role of employee bureaucratic orientation. *Personnel review*, 34(2), 210-224.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Goldthorpe, J., Lockwood, D., Bechhofer, F., & Platt, J. (1968) *The affluent worker: Industrial attitudes and behaviour*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Grönfors, M. (2011) *Laadullisen tutkimuksen kenttätymenettelmät*. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka.
- Haapamäki-Siikanen, J. (2015) Työtä, turvaa ja tasa-arvoa!: työpreferenssit ja työelämään sijoittuminen vastavalmistuneilla AMK-insinööreillä.

- Haavisto, I. (2010) Työelämän kulttuurivallankumous: EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Heikkinen, H. – Huttunen, R. – Syrjälä, L. (2007) Action research as narrative: five principles for validation, *Educational Action Research*, 15:1, 5-19.
- Hirsjärvi, S. – Remes P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jyrinki, E. (1976) *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Jyväskylän yliopisto.
- Järvensivu, A. (2010) *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa?*. Tampere University Press.
- Järvensivu, A. – Nikkanen, R. – Syrjä, S. (2014, toim.) *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampere University Press.
- Leiviskä, E. (2011) *Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Tallinna: AS Pakett.
- LinkedIn survey, Why & How People Change Jobs, (Mar 2015). <<https://business.linkedin.com/en-au/talent-solutions/resources/job-trends/anz-job-seeker-trends-why-and-how-people-change-jobs>>, haettu 15.11.2017.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2018) *Työolobarometri 2017*. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018-10-30.
- Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S., Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008) Exploring four generations' beliefs about career. *Journal of managerial Psychology*.
- Mannheim, K. (1923). 1952 The Problem of Generations.” In *Essays on the Sociology of Knowledge*, edited by P. Kecskemeti, 276-322.
- Marston, C. (2007) *Motivating the "What's in it for me?" workforce: Manage across the generational divide and increase profits*. John Wiley & Sons.

- Martela, F. – Jarenko, K. (2014) Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014
- Martin, C. A. (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39–44.
- Matikainen, J. (2011) *Muuttuvat mediat – haasteelliset sukupolvet*. Helsinki: Inforvies-tintä.
- Maxwell, J. A. (2005) *Qualitative Research Design : An Interactive Approach*
- Paavola, S., & Hakkarainen, K. (2006) Entäpä jos...? Ideoiden abduktiivinen kehittäminen tutkimusprosessin olennaisena osana. *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Piha, K. – Poussa, L. (2012) *Dialogi paremman työelämän puolesta*. Helsinki: Talentum.
- PricewaterhouseCoopers, P. W. C. (2011) *Millennials at work. Reshaping the workplace*.
- PriceWaterhouseCoopers. (2008) *Millennials at work: Perspectives from a new generation*. <<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>>, haettu 1.7.2019
- Purhonen, S. (2007) *Sukupolvien ongelma. Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvi-tietoisuudesta ja suurista ikäluokista*. Helsinki: Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251.
- Pyöriä, P. – Ojala, S. (2016) Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? *Yhteiskuntapolitiikka* 81 (2016):1
- Pyöriä, P. – Saari, T. – Ojala, S. – Siponen, K. (2013) Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. *Hallinnon tutkimus* 32 (2013): 3, 197–212.

- Pyöriä, P. (2005) Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. *Tietoyhteiskunta: Myytit ja todellisuus*.
- Salli, M., & Takatalo, S. (2014) *Loista rekrytoijana–hoida kosiomatka tyylillä*. Helsinki: Kauppakamari.
- Søemod, C. – Wommelsdorff, M. (2016) Six ways to attract and re-attract the next generation of employees, <<https://implementconsultinggroup.com/media/5083/6-ways-to-attract-and-re-attract-the-next-generation-of-employ.pdf>>, haettu 1.7.2019
- Tapscott, D. (2010) *Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit*. Jyväskylä: Docendo.
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012) Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246.
- Tienari, J. – Piekkari, R. (2010) Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon. *Talouselämä*, (17), 10.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turunen, T. (2012) Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisu* 2012:4. Helsinki.
- Vesterinen, P-L. – Suutarinen, M. (2011, toim.) *Y-sukupolvi työelämässä*. Vantaa: Johtamista

Wong, I. A., Wan, Y. K. P., & Gao, J. H. (2017) How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140-150.

Young Professional Attraction Index 2018. YPAI 2018 -tutkimus. Academic Work.



## LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Nykytilanteen kartoittaminen

1. Oletko tällä hetkellä työsuhteessa tai opiskeletko?  
 JOS tällä hetkellä työsuhteessa: Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossa?  
 JOS opiskelee: Mitä opiskelet?  
 JOS opiskelee: Missä vaiheessa opintosi ovat?  
 JOS ei tällä hetkellä työsuhteessa: Etsitkö tällä hetkellä aktiivisesti työpaikkaa?

### Työnhaku

2. Koska viimeksi olet hakenut työpaikkaa?
3. Mitä työpaikkaa hait?
4. Miten päädyit hakemaan kyseistä tehtävää?
5. Mihin asioihin kiinnität huomiota rekrytointi-ilmoituksissa? *Oheismateriaalin hyödyntäminen, 3 printattua työpaikkailmoitusta (Liite 2).*
6. haetko kohdennetusti töitä tietyistä yrityksistä?
7. Mitä rekrytointikanavia käytät työnhaussa?  
 Miksi juuri nämä kanavat?
8. Käytätkö sosiaalista mediaa työnhaussa?
9. Onko sinulla LinkedIn-profiili?  
 JOS EI: Miksi?  
 JOS ON: Koetko LinkedInin hyödylliseksi työnhaussa?
10. Seuraatko aktiivisesti työnhakukanavia vaikka (jos olet) olet työsuhteessa?
11. Vaikuttaako yrityksen työnantajaimago tai brandi-imago työnakuusi?  
 Onko sinulle tärkeää, että pystyt samaistumaan yrityksen brändiin/brändeihin?  
 Onko sinulle tärkeää, millainen työnantajakuva yrityksellä on?

### Työhön sitoutuminen ja motivaatio

12. Onko yrityksen arvoihin samaistuminen sinulle tärkeää? (arvojen viestiminen?)
13. Mitkä tekijät koet työssä tärkeiksi tai motivoiviksi?
14. Miten esimies voi kannustaa sinua työssä? Tai millainen on hyvä esimies?
15. Miten suhtaudut etätyöhön?  
 Onko sinulla ollut tai onko sinulla nyt mahdollisuus etätyöhön? (*jos hlö työsuhteessa*)
16. Onko työn ja vapaa-ajan erottelu sinulle tärkeää?
17. Minkälainen organisaatiokulttuuri kannustaa sinua?  
 Työskenteletkö mieluummin yksin vai tiimissä?
18. Kuinka suuri merkitys työyhteisöllä on työssä viihtymiseesi?

19. Mitkä ovat sinulle syitä työpaikan vaihtoon?
20. Oletko itse päättänyt joskus työsuhteen? Jos olet, niin mitkä olivat syyt siihen?
21. Kuvaile millainen olisi unelmien työpaikkasi?
22. Missä näet itsesi työelämässä 2028?

## LIITE 2 TYÖPAIKKAILMOITUKSET

1.

Canon on aidosti maailmanlaajuinen brändi ja markkinajohtaja lähes kaikilla tuotealueillaan. Canon työllistää miltei 200 000 työntekijää ympäri maailman ja olemme toimialan vakavaraisten yritys, joka investoi tutkimukseen ja tuotekehitykseen vuosittain noin 8 % liikevaihdosta.

Canon kuuluu maailman tunnetuimpiin ja arvostetuimpiin brändeihin. Tasainen kasvu ja markkinajohtajuus useissa tuoteryhmissä ovat tehneet Canon Oy:stä globaalin Canon-ryhmän pohjoisen menestyjän. Merkittävä tekijä menestyksellemme ovat Canon Business Center - ketju, jonka kautta tarjoamme asiakkaillemme alan johtavat palvelut ja ratkaisut mm. toimisto- ja asiakasviestinnän sekä prosessin- ja tiedonhallinnan alueella. Voit lukea lisää palvelu- ja ratkaisualueistamme täältä.

Myyntijohtajamme Simo Pöllänen hakee nyt osaavaa ja ammattitaitoista

### ***Avainasiakaspäällikköä (Key Account Manager)***

vahvistamaan mainiota myyntitiimiään Turkuun.

Tehtäväsi avainasiakaspäällikkönä on tunnistaa ja parantaa asiakkaidemme prosessien tehokkuutta ja työn mielekkyyttä Canonin monipuolisilla ratkaisulla. Vastuullasi on olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen sekä uusasiakashankinta Turun talousalueella.

### **Mitä me tarjoamme**

Canonilla saat kunnianhimosi jakavilta ihmisiltä tarvitsemasi tuen ja rohkaisun kehittyäksesi. Me investoimme ammatillisen kehittymiseesi, jotta voit oppia ja edetä roolissasi meillä. Löydät meiltä johtajia, jotka antavat sinulle vapauden kehittää uusia asioita ja toimintatapoja sekä tiimin, jossa tietoa jaetaan avoimesti.

Tehtävässä onnistuminen edellyttää sinulta mielenkiintoa uusien ratkaisujen löytämiseksi, hyvää asennetta, sekä motivaatiota jatkuvaan itsesi kehittämiseen myyntityössä.

Sinun on uskallettava esiintyä isommallekin kuulijakunnalle ja lisäksi oltava hyvä neuvottelija, joka ei anna helposti periksi.

### **Mitä me odotamme**

Tarvitsemme ihmisiä, jotka haluavat saavuttaa merkittäviä tuloksia työskentelemällä yhdessä. Sellaisia, joilla on rohkeutta ottaa riskejä etsiessään uusia tapoja tehdä asioita ja jotka osaavat asettua asiakkaan asemaan. Etsimme sellaista luovaa ongelmien ratkaisijaa kuin sinä, joka pystyy varmistamaan, että Canon on jatkossakin edelläkävijä alati muuttuvassa maailmassamme.

Odotamme, että sinulla olisi:

- Kokemusta tuloksellisesta B2B- tai julkishallinnon myyntityöstä useamman vuoden ajalta

- Näyttöjä liiketoimintajärjestelmien ja asiantuntijapalveluiden myynnistä
- Kyvykkyyttä verkostoitua eri sidosryhmien ja päättäjien kanssa
- Ymmärrystä ja kykyä keskustella erilaisista liiketoimintaprosesseista ja prosessin-omistajien tarpeista
- Hyvät valmiudet merkittävien myyntiprojektien läpivientiin pitkäjänteisesti
- Kokemusta projekti- tai asiakkuustiimien johtamisesta
- Kykyä keskustella sujuvasti ja tuottaa laadukasta asiakasmateriaalia suomeksi ja englanniksi

Lisäksi toivoisimme, että olisit:

- Asenteeltasi määrätietoinen, oma-aloitteinen ja positiivinen
- Työskentelyotteeltasi aktiivinen, tuloskeskeinen ja pitkäjänteinen
- Vakuuttava ja vaikuttava viestijä & esiintyjä

### **Mitä sinä tarvitset**

Liiketoimintaymmärrys  
 Tehokas viestintä  
 Tuloshakuisuus  
 Asiakaskeskeisyys  
 Vuorovaikutustaidot

### **Lisätietoja**

Kiinnostuitko?

Canonilla olet osa huipputason myyntiorganisaatiota, jossa panostetaan myyntiosaamisesi kehittämiseen. Olemme pystyneet rakentamaan vakaan ja kestävä yrityksen, jonka työntekijät noudattavat Kyosei-yrityskulttuurin ja arvojemme ohjaamia suuntaviivoja. Haluamme tuntea asiakkaidemme tarpeet ja ottaa ne huomioon kaikessa mitä teemme.

Kyosei kuvaa sitoutumistamme kestävään kehitykseen ja ohjaa toimintaamme eri sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja työntekijöihin. Tavoitteenamme on löytää tasapaino lyhyellä ja pitkällä aikavälillä niin taloudellisissa, yhteiskunnallisissa kuin ympäristöasioissa. Lisäksi haluamme luoda hyvinvoivan työympäristön, joka mahdollistaa urakehityksen.

Yrityskulttuurimme pohjautuu vahvoihin arvoihin ja toimintaamme leimaa tekemisen meininki. Innostuneet työkaverit Suomen parhaassa myynti- ja palveluorganisaatiossa luovat vastuullisen ja samalla kunnianhimoisen ympäristön, jossa on kovalla työllä mahdollista menestyä. Esimieheltäsi voit odottaa luottamukseen pohjautuvaa valmentavaa esimiestyötä. Tämän lisäksi pääset tekemään työtäsi moderneilla työkaluilla ja nykyaikaisissa toimitiloissa.

Lisätietoja tehtävästä antaa myyntijohtaja Simo Pöllänen numerossa 044 043 9669.

Jos innostuit tehtävästä, hae siihen rekrytointijärjestelmämme kautta heti, kuitenkin viimeistään maanantaina 27.8.2018.

Canonilla olet mukana luomassa tulevaisuutta yrityksessä, joka on vahva, välittävä ja kunnianhimoinen. Toimimme asiakaslähtöisesti ja teemme merkittäviä tuloksia yhdessä. Voit odottaa ja saavuttaa paljon Suomen parhaassa myynti- ja palveluorganisaatiossa.

Expect the Exceptional.

2.

*Cloetta Suomi Oy on osa Cloetta-konsernia, joka on pohjoismaiden johtava makeistalo. Osuutemme Suomen makeismarkkinoista on yli neljäsnes arvossa mitattuna. Tarjoamme laajan makupaletin brändituotteita, joiden mukana on helppo hymyillä. Tuotekehityksemme pohjaa aina suomalaisten makumieltymyksiin ja tarpeisiin, mutta tukenamme on myös vahva kansainvälinen Cloettan makeisosaaajien verkosto. Cloetta on ksylitolituotteillaan terveiden hampaiden asialla. Xylitol-Jenkki ja Läkerol Dents ovat vaikuttaneet suun hyvinvointiin jo vuosikymmenien ajan. Muita Suomessa tunnettuja brändejä ovat Mynthon, Sisu, Läkerol, Tupla, Royal, TV Mix ja Aakkoset sekä Karkkikatu- ja Candyking-irtomakeiset. Meitä cloettalaisia on Suomessa yli 200 ja yrityksemme pääkonttori sijaitsee Turussa.*

Haemme pääkonttoriimme Turkuun kenttämyynnin vetäjää.

## HEAD OF FIELD FORCE

**Tehtävässä vastaat** liiketoimintasuunnitelmiamme toimeenpanosta myyntikentällä, jossa työskentelee noin 130 päivittäistavarakaupan myynnin ammattilaista. Vastuullasi on kenttämyynnin suorituksen, osaamisen ja hyvinvoinnin johtaminen yhdessä aluekenttäpäälliköiden kanssa. Johdat myyntikenttää paitsi taloudellisten tunnuslukujen avulla, myös mittamalla asiakastyytyväisyyttä ja seuraamalla henkilöstöön liittyviä avainmittareita. Kokemuksesta tiedämme, että parhaat tulokset syntyvät, kun henkilöstö on motivoitunutta, yhteistyökykyistä ja työhönsä intohimoisesti suhtautuvaa.

**Toivomme Sinulta** liiketoimintalähtöistä ajattelua, kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja keskittyä olennaiseen, sillä työssäsi suunnittelet ja kehität myyntikentän toimintamalleja ja jalkautat niitä kenttäorganisaatioon. Olet tottunut esiintyjä ja vakuutat sekä kenttäorganisaation ammattilaiset että pääkonttorin asiantuntijat ja johdon. Tehtävässä edellytetään matkustusvalmiutta pääasiassa pääkaupunkiseudulla, mutta myös tarvittaessa muualla Suomessa. Kommunikoit suomen lisäksi sujuvasti myös englannin kielellä. Sinulla on mielellään AMK- tai yliopistotason peruskoulutus ja kokemusta myynnistä FMCG-alalla. Edellytämme useamman vuoden kokemusta myynnin esimiestehtävistä. Persoonana olet innostava, tavoitteellinen, tartut toimeen ripeästi ja haluat saada aikaan tuloksia yhteistyössä muiden kanssa.

**Tarjoamme Sinulle** myynnin näköalapaikan kansainvälisessä organisaatiossa lähellä toimivaa johtoa. Pääset vaikuttamaan liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Työtilamme Turussa sijaitsevat hyvien kulkuyhteyksien päässä. Yhteiset arvomme Fokusointi, Yhteispeli, Into-himo ja Ylpeys ohjaavat arjen toimintaamme. Uskomme siihen, että töissä pitää olla myös hauskaa, sillä makeiset ovat iloinen asia!

**Kiinnostuitko tehtävästä?** Soita ja kysy lisää, tiedusteluihisi vastaa Seija Raesola HRS Advisorsista puh. 040 775 6150. Jätä hakemuksesi ja CV:si palkkatoiveineen viimeistään 26.8.2018 oheisen linkin kautta.

## 3.

*RC Finland Oy on vakavarainen perheyriitys. Etsimme yritykseemme toimistosihteerii. Työaika viikkotasolla on 15-20 tuntia, jatkossa mahdollisesti enemmän. Toimistomme sijaitsee Jätkäsaarella, Helsingissä.*

*Etsimämme henkilön tulee hallita Excel – ohjelmat erittäin hyvin, käyttöympäristömme on Microsoft Office pohjainen. Henkilön tulee olla tarkka ja erityisen huolellinen työssään sekä hallita suomen ja englannin kieli. Hänen tulee kyetä itsenäiseen työskentelyyn mm. henkilöstö- ja taloushallintoon liittyvissä tehtävissä. Työhön liittyy myös muita monipuolisia tehtäviä. Työskentelyn voi aloittaa elo- syyskuun aikana.*

*Työhakemuksen, jossa voit kertoa aikaisemman työkokemuksen, koulutuksen, kielitaidon ja palkkatoiveen tulee lähettää sähköpostilla rcfinland@rcfinland.fi viimeistään 24.8.2018.*

*Avainsanat: assistentti*