



Savenius Emilia

Y-sukupolvi työelämässä

Kasvatustieteen kandidaatintyö  
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA  
Kasvatustieteiden koulutus  
2018

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on tuottaa laaja katsaus y-sukupolvesta työelämässä. Tutkielma on toteutettu integroivana/systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Laajan lähdekirjallisuuden avulla on pyritty selvittämään y-sukupolven ominaispiirteitä ja kertomaan sen odotuksista ja mukana tuomistaan haasteista työelämässä. Useista näkökulmista huolimatta on pyritty löytämään yhteyksiä eri lähteiden esittämien tietojen välillä.

Ensimmäiseksi esitellään kandidaatintutkielman keskeinen käsite, y-sukupolvi. Y-sukupolvea tarkastellaan ensin pelkästään sukupolven käsitteen avulla, jonka jälkeen esitellään y-sukupolvi itsessään. Kandidaatintutkielmassa tuodaan esiin y-sukupolven määrittämisen haastavuus sen useista sekä toisistaan paljon poikkeavista nimeämis- ja aikakauden määrittämistavoista johtuen. Tarkastelussa on y-sukupolven työelämässä toimiminen. Ensimmäinen kerrotaan y-sukupolven odotukset työelämältä. Niitä on paljon ja ne poikkeavat hyvin paljon aikaisempien sukupolvien vastaavista. Odotuksia tarkastellaan sekä y-sukupolven omasta että työnantajien näkökulmasta. Toiseksi esitellään y-sukupolven tuomat haasteet ratkaisuehdotuksineen. Keinoja haasteiden voittamiseen löydetään erilaisista johtamistyyleistä.

Käsitteenmäärittelyn ja y-sukupolven työelämäkäyttämisen myötä voidaan tehdä kokoava katsaus eri sukupolvien väliseen yhteistyöhön työelämässä. Eri sukupolvien tyypillisten ominaisuuksien tiedostaminen johtajien ja työntekijöiden joukossa on tärkeää. Tämän avulla saadaan aikaan kaikkia palveleva johtamistyyli ja organisaatio toimii paremmin. Tämä ilmiö tarjoaa lähtökohdat organisaation menestymiselle.

Avainsanat: y-sukupolvi, sukupolvi, työelämä, odotukset, haasteet

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimuksen tavoite ja metodi</b> .....	<b>6</b>
2.1	Tutkimuksen tavoite .....	6
2.2	Tutkimuksen metodi .....	7
<b>3</b>	<b>Mikä on y-sukupolvi?</b> .....	<b>11</b>
3.1	Sukupolvi.....	11
3.2	Y-sukupolvi .....	12
<b>4</b>	<b>Y-sukupolven odotukset työelämältä</b> .....	<b>17</b>
4.1	Työnantajien asenteet y-sukupolven odotuksiin työelämää kohtaan .....	17
4.2	Y-sukupolven omat odotukset työelämältä.....	19
<b>5</b>	<b>Y-sukupolven asettamat haasteet työelämälle ja miten niihin vastataan?</b> .....	<b>23</b>
5.1	Y-sukupolven sitoutuminen .....	23
5.2	Y-sukupolvi haastaa johtamisen .....	24
5.3	Myyttejä y-sukupolven työelämään tuomista haasteista .....	26
<b>6</b>	<b>Miten eri sukupolvet toimivat yhdessä työelämässä?</b> .....	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>33</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>37</b>

# 1 Johdanto

Osaatko sinä sanoa, minkä sukupolven edustaja olet? Oletko osa suuria ikäluokkia, ”pullamössösukupolvea” vai kenties x-, y- tai z-sukupolvea? Nykyisin eri sukupolvia koetaan tarpeelliseksi nimetä eri tavoin. Monet eivät välttämättä osaa sanoa, mitä sukupolvea edustavat ja vaikka osaisivatkin, he eivät koe niille tyypillisiä piirteitä omikseen. Sukupolvia on usein määritelty jonkun sen aikakauden ison tapahtuman, ilmiön tai muutoksen mukaan. Myöhemmin sukupolvia on alettu nimetä eri kirjaimien avulla. (Yle.fi, 2012.)

Vaikeaksi sukupolviin tunnistautumisesta tekee sen, että varsinkin 2000-luvulla niiden määritelmiä on syntynyt todella nopeaan tahtiin. Ongelmaksi nousee etenkin niiden nimeäminen kirjaimien avulla, sillä se ei anna mitään tietoa kyseisen sukupolven ominaisuuksista. Monet nimitykset eivät myöskään tämän takia ole jääneet elämään ja ne ovat kadonneet yhtä nopeasti kuin ovat syntyneetkin. Muutenkin eri sukupolvien nimitykset ovat esillä lähinnä vain mediassa eivätkä ne ole juurtuneet kansan käyttämään kieleen ja arkeen. (Yle.fi, 2012.)

Päädyin tekemään kandidaatintutkielmani aiheesta y-sukupolvi työelämässä siksi, että olen opiskellut pitkänä sivuaineena hallintotiedettä. Olen pitänyt sen opiskelusta todella paljon ja koen sivuaineen erittäin mielenkiintoisena ja motivoivana. Halusinkin yhdistää kasvatustieteen, joka on pääaineeni, ja hallintotieteen kandidaatintutkielmassani. Tulevaisuudessa haluaisin työskennellä yritysmaailmassa henkilöstötehtävien parissa ja sillä alalla eri sukupolvien toimintatapojen, mieltymysten ja heidän asettamien haasteiden ymmärtäminen on yrityksiä toimivuuden kannalta tärkeää. Hallintotiede tuo kandidaatintutkielmaani näkökulman työelämästä ja sen toiminnasta. Kasvatustiede tukee taas näkökulmaa eri sukupolvista: millaisessa kasvuympäristössä eri sukupolven edustajat ovat kasvaneet ja miten tämä näkyy heidän toiminnassaan työelämässä.

Kandidaatintutkielman aihe on rajattu koskemaan y-sukupolvea, koska itse kuulun siihen ja aihe on ajankohtainen tämän sukupolven edustajien astuessa työelämään 2000-luvulla. Nimenomaan y-sukupolvi on ollut lisäksi paljon esillä piirteidensä ja työelämään suhtautumisensa takia, vaikka sen edustajat ovat olleet vasta vähän aikaa työelämässä (Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013, 9). Y-sukupolvesta on puhuttu paljon myös sen takia, että se aiheuttaa ennennäkemättömiä haasteita työelämälle, etenkin johtamiselle (Raunio, 2009).

Y-sukupolven työelämäkäyttäytymisen tutkimus on mielestäni tärkeää etenkin nyt, kun y-sukupolvi on astumassa työelämään. Sukupolvitutkimusta on yleisesti ottaenkin tehty melko vähän ja tämä heijastuu myös tutkimuksien pieneen määrään y-sukupolven kohdalla. Eri sukupolvien ymmärtäminen on tärkeää organisaatioiden johtamisen ja menestymismahdollisuuksien kannalta. Näin ollen olisikin tärkeää, että sukupolvia, niiden tyypillisiä ominaisuuksia ja työelämäkäyttäytymistä tutkittaisiin jatkossa enemmän.

## 2 Tutkimuksen tavoite ja metodi

Tässä luvussa esitellään kandidaatintutkielmani tavoite ja metodi. Luvussa kerrotaan syitä aiheeni valitsemisen takana ja se, mitä yritän tutkielmallani saada aikaan. Esille tuodaan perusteellisesti myös tutkielmani toteuttamiseen valittu metodi, sen eri suuntauksia ja perustelut sille, miksi koin kyseisen metodin olevan paras vaihtoehto kandidaatintutkielmani toteuttamiseen.

### 2.1 Tutkimuksen tavoite

Laadullisessa tutkimuksessa ei aina ole tarpeen määritellä tutkimusongelmia todella tarkasti, sillä tutkimus on usein enemmän jonkun ilmiön kuvaamista, esittelemistä ja ymmärtämistä (KvaliMOTV, 2018). Näin olen rakentanut myös kandidaatintutkielmani. Valitsemani kirjallisuuskatsausmetodin ja laadullisen tutkimuksen piirteiden takia, kandidaatintutkielmani tulee esittelemään aihettani ja kokoamaan siitä tehtyjä tärkeimpiä ja olennaisimpia tutkimuksia yhteen.

Kaikilla tutkimuksilla ja tutkielmilla tulisi olla kuitenkin tavoite niiden luonteesta riippumatta. Tutkimuksen tavoite voidaan määritellä neljän eri päämäärän avulla sen perusteella, mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa. Nämä neljä piirrettä ovat selittävä, ennustava, kartoittava ja kuvaileva. Tutkimuksen alussa valittu tavoite ei tarkoita sitä, ettei sitä voisi muuttaa tutkimuksen aikana tai etteikö niitä voisi olla useampiakin. Selittävällä tutkimuksen tavoitteella tarkoitetaan sitä, että yritetään etsiä yleisimpiä syy-seuraus-suhteita tutkittavasta aihepiiristä. Ennustava tapa nimensä mukaisesti ennustaa tutkittavasta ilmiöstä seuraavia tapahtumia tai ihmisen toimintaa. Kartoittava tapa etsii uusia näkökulmia, kehittää hypoteeseja ja pyrkii esittelemään vähemmän tunnettuja ilmiöitä. Tutkimus on usein kvalitatiivista. Viimeinen tapa määritellä tutkimuksen tavoite on kuvaileva. Se kuvailee tarkkaan ihmisiä ja tapahtumia ja nostaa esiin niiden kiinnostavia piirteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 129–130.)

Oman kandidaatintutkielmani tavoite on mielestäni sekoitus kaikkia tavoitteen tyyppisiä, riippuen siitä, mistä luvusta on kyse. Tutkielmalla pyritään saamaan vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on y-sukupolvi?

2. Millainen y-sukupolvi on työelämässä?
3. Miten eri sukupolvien yhteistyö työelämässä on toteutettavissa?

Jo y-sukupolven määrittely tulee olemaan haasteellista, joten haluan tehdä sen perusteellisesti. Sen jälkeen voidaan tutkia sukupolven aiheuttamia ilmiöitä työelämässä. Itse kuulun y-sukupolveen ja on kiinnostavaa selvittää, minkälaisia tuloksia oman sukupolven sijoittautumisesta työelämään on saatu. Mielenkiintoista on myös pohtia, löydätkö itsestäni ja vertaisistani samanlaisia piirteitä tutkimustulosten kanssa ja pystynkö identifioimaan itseni siihen y-sukupolveen, jonka kandidaatintutkielmani tuo esille.

## 2.2 Tutkimuksen metodi

Ihmistieteissä, johon kasvatustiede lukeutuu, tutkitaan nimensä mukaisesti ihmisiä. Ihmistieteellinen tutkimus voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen riippuen siitä, kuka tai mikä on tutkimuksen kohteena. Nämä tutkimuskohteet ihmistieteissä ovat toiminnan suorittaja, toiminnan vastaanottaja, itse toiminta sekä laajempi kaikkea koskeva toiminta, kuten esimerkiksi oppiminen. Ihmistieteille ei ole erikseen määritelty mitään erityisesti sille ominaisia menetelmiä, vaan ne ovat samoja kuin muillakin tieteenaloilla. Kiinnostavaa ihmistieteiden tutkimuksesta tekevät ihmiset. Yksilölliset persoonallisuudet, toimintatavat, maailmankatsomukset ja muut ihmisiä määrittelevät asiat tekevät tutkimusjoukosta heterogeenisen. Voidaankin pohtia, onko ihmistieteiden tutkimuksien tuloksista edes mahdollista tehdä valideja ja pysyviä teorioita. (Metsämuuronen, 2000, 8–9.) Tämä on kuitenkin tekijä, joka tekee ihmistieteistä kiinnostavan tieteenalan tutkia, ja historia osoittaa, että teorioiden muodostaminen on ollut mahdollista. Ajan saatossa näitä teorioita on kehitetty edelleen vastaamaan sen aikaista ihmiskunnan ja ympäristön kehityksen tasoa.

Tieteellistä tutkimusta tehdessä on oltava jokin metodi, joka takaa tieteelliselle tutkimukselle ominaisen järjestelmällisyyden ja järkipärisyyden. Metodi on sellainen prosessi, jolla tuotetaan havaintoja. Se koostuu myös säännöistä, joiden avulla näitä havaintoja analysoidaan. Metodin avulla saadaan totuudenmukaista tietoa ja se jättää tieteelle tyypillisesti pois kaiken tutkijan omiin mielipiteisiin ja ennakkoluuloihin perustuvat asiat. (Salminen, 2011, 1.) Voidaan kuitenkin miettiä, onko täysin arvovapaan tutkimuksen tekeminen edes mahdollista, sillä todennäköisesti tutkijan omat käsitykset ja ennakkoletukset tiedosta ja todellisuudesta vaikuttavat siihen. Hieman utopistisesta täydellisen

objektiivisuuden ajatuksesta huolimatta, se on tieteessä tavoittelemisen arvoista ja siihen pyritään. (Metsämuuronen, 2000, 7.)

Tieteellisen metodin kriteereitä ovat julkisuus, edellä mainittu objektiivisuus, kriittisyys sekä itsekorjaavuus. Itsekorjaavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen mahdolliset virheet ja puutteet ovat poistettavissa aiheesta tehtävillä uusilla tutkimuksilla. Tutkimuksen tulee myös olla julkista, jotta sen voi asettaa esille tarpeen mukaan kritisoitavaksi. (Haaparanta & Niiniluoto, 1986, 12–16). Kun tutkimuksesta saadaan sen toteuduttua jonkinlainen tulos, sen tulisi olla toistettavissa eli replikoitavissa. Replikoiminen tulee toteuttaa jonkun toisen osapuolen toimesta. Jos tutkimuksen lopputulos eroaa alkuperäisestä, voidaan todeta, että siinä on tapahtunut virhe. (Metsämuuronen, 2000, 7–8.) Oman kandidaatintutkielmani metodiksi valitsin kirjallisuuskatsauksen, sillä koen sen olevan kaikista informatiivisin ja selkein tapa käsitellä aihettani. Myös kirjallisuuskatsauksen tulee täyttää nämä edellä mainitut tieteellisen metodin kriteerit (Salminen, 2011, 1).

Yleisesti ottaen kirjallisuuskatsaus on tutkimuksen teoreettinen perusta, jonka tutkija luo tutkimuksen kannalta ajankohtaisten ja olennaisten tietojen pohjalta. Kirjallisuuskatsaus osoittaa eri näkökulmat, mistä aihetta on tutkittu, menetelmät, miten aihetta on tutkittu ja sen, miten tulevaisuuden mahdolliset tutkimukset ovat valideja toteuttaa sen hetken tutkimustuloksien perusteella. Onnistuneen kirjallisuuskatsauksen kannalta ei ole tarpeellista tarkastella kaikkea olemassa olevaa tutkimustietoa aiheesta tasapuolisesti. Kirjallisuuskatsauksena toimii nimenomaan tiedon olennaisuus, luotettavuus ja keskeisyys. Vähemmän relevantit tutkimukset ja tieto voidaan jättää pienemmälle huomiolle, jotta tutkijan on mahdollista saavuttaa alussa asettamansa päämäärä kirjallisuuskatsausta tehdessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 111–113.)

Salmisen teos (2011) esittää, että kirjallisuuskatsauksella on viisi tavoitetta. Se pyrkii arvioimaan teorian laatua ja toimivuutta, rakentamaan yhtenevän kokonaisuuden aiheesta, kehittämään teoriaa samalla pyrkien rakentamaan uutta, kuvaamaan teorian kehityskulkua sen olemassaolon aikana sekä tunnistamaan ongelmia. Kirjallisuuskatsausta voidaan myös tarkastella kahden eri lähestymistavan kautta. Ensimmäinen tapa nojaa aiheen historiaan. Tutkimusongelman kehitystä tutkitaan tieteenalojen rajoista välittämättä, jolloin siitä saadaan laajempi kuva poikkeavuuksineen ja yhteneväisyyksineen. Toinen tapa pysyttelee vain aiheen, tai sen tutkijan oman tieteenalan sisällä, hyödyntäen tieteenalan aiempia tutkimuksia tutkimusongelmasta. Kirjallisuuskatsausta pidetään usein sisällöllisesti melko yksinkertaisena



metodimuotona, vaikka se tosiasiansa pitää sisällään monta eri suuntausta. Nämä suuntaukset ovat systemaattinen kirjallisuuskatsaus, kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka pitää sisällään narratiivisen ja integroivan kirjallisuuskatsauksen, sekä meta-analyysi, joka koostuu kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tyypistä. (Salminen, 2011, 3 ja 6.) Näistä suuntauksista esittelen tarkemmin systemaattisen ja integroivan kirjallisuuskatsauksen, koska oma kandidaatintutkielmani metodi koostuu niistä.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus kokoaa aihepiirin aiempia tutkimuksia ja tiivistää niiden olennaisimmat tulokset yhteen. Tutkimukset valitaan tiivistelmään niiden tulosten tärkeyden ja niistä aiheutuneiden keskustelujen mielenkiintoisuuden mukaan. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voi helposti ja nopeasti testata hypoteeseja sekä tutkimusten johdonmukaisuutta metodin tiivyyden takia. Näiden keinojen avulla saadaan esiin myös puutteita, joita voidaan lähteä korjaamaan lisätutkimuksen avulla. Systemaattista kirjallisuuskatsausta on suositeltavaa käyttää erityisesti silloin, kun on tarve saada tietoa paljon ja samalla nopeasti. (Salminen, 2011, 6 ja 9–10.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus näyttäytyy nimensä mukaisesti hyvin strukturoidusti etenevältä, tarkalta ja huolelliselta kirjallisuuskatsauksen muodolta.

Systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta poiketen, kuvaileva kirjallisuuskatsaus ei pidä sisällään tiukkoja sääntöjä tai ohjeita sen toteuttamisesta. Tutkimuskysymyksiäkään ei ole rajattu niin tarkasti, vaan ne liittyvät laajempiin kokonaisuuksiin. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaankin pitää ikään kuin kirjallisuuskatsausten perustyyppinä juurikin sen väljyyden ja metodologisten rajoitteiden puutteen takia. Tämä kirjallisuuskatsauksen tyyppi pitää sisällään kaksi hieman toisistaan poikkeavaa suuntausta: narratiivisen ja integroivan, joista keskityn jälkimmäiseen. (Salminen, 2011, 6.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus on sekoitus narratiivista sekä systemaattista kirjallisuuskatsausta. Se pitää sisällään selvästi erotettavan rakenteen, joka on samankaltainen kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Integroiva kirjallisuuskatsaus sisältää kuitenkin myös narratiivisia piirteitä. Narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta sen taas erottaa se, että sille on tyypillistä tutkimuskysymyksen kriittinen tarkastelu. Integroivan ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen raja vaikuttaa olevan melko häilyvä ja useat tutkijat mieltävätkin integroivan kuuluvan enemmän systemaattisen kuin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen piiriin. (Salminen, 2011, 8.) Yhteenvedona kirjallisuuskatsauksen eri suuntauksista voidaan todeta, että yhteinen teema niissä kaikissa on tarkoitus koota tutkittavaa

aihetta käsitteleviä tutkimuksia ja niiden tuloksia yhteen mahdollisimman tiiviisti, kattavasti ja yhteneväiseen muotoon. Vaikka itse kirjallisuuskatsauksessa ei esittelisikään mitään uutta, saa aiheesta hyvän ja laajan kuvan esittelemällä aiempia tutkimuksia kootussa muodossa. Näiden syiden takia integroiva/systemaattinen kirjallisuuskatsaus valikoitui kandidaatintutkielmani metodiksi. Sen avulla kerrotaan vain olennainen ja se jättää tilaa myös omalle pohdinnalle.

Kandidaatintutkielmani prosessina lähti ensin liikkeelle aiheen miettimisestä, johon halusin yhdistää pää- ja sivuaineeni. Aiheen valittuani aloin etsiä Oulun yliopiston Oula Finna -palvelusta erilaisilla hakusanoilla, kuten y-sukupolvi ja työelämä, aihettani koskevaa lähdekirjallisuutta. Lainasin lähdekirjallisuutta yliopiston ja myös Oulun muista kirjastoista. Tämän lisäksi hain lisää lähteitä perinteisesti Googlesta. Tätä kautta löytyi paljon artikkeleita, joita karsin niiden luotettavuuden perusteella. Tutkittuani lähteitäni päädyin tekemään päätöksen tutkielman pääotsikoista. Nämä muuttuivat hieman mitä pidemmälle lähteiden tutkiminen eteni ja mitä enemmän opin. Kirjoitin aluksi kaikki otsikot ylös, joiden alle listasin lähteitä, mistä löytyi tietoa juuri siitä otsikon aiheesta. Näin sain nopeasti ja selkeästi koottua tietoa eri osa-alueista ilman, että lähteiden jatkuvaan uudelleentutkimiseen olisi mennyt liikaa aikaa.

### 3 Mikä on y-sukupolvi?

Suomalainen työelämä on tällä hetkellä murroksessa. Se pitää sisällään työntekijöitä neljästä eri sukupolvesta. Suuret ikäluokat, eli noin vuosina 1940–1950 syntyneet, hallitsivat työmarkkinoita suurella määrällään kauan, mutta nyt he ovat väistymässä eläkkeelle pois nuorempien tieltä. Suurten ikäluokkien jälkeen Suomessa syntyi niin sanottu ”baby boomer”-sukupolvi, joka eli kaupungistumisen aikana. He ovat saaneet mahdollisuuden parempaan koulutukseen ja näin ollen he ovat olleet varakkaampia ja pystyneet kuluttamaan aiempia sukupolvia enemmän. Seuraavaksi Suomessa syntyi X-sukupolvi, jonka edustajien syntymäaika sijoittuu lähteestä riippuen vuosille 1964–1979. Heille kulutusyhteiskunta ja hyvinvointi olivat jo huomattavasti tutumpia käsitteitä, joista ajan myötä tuli itsestäänselvyyksiä. Y-sukupolvi tulee x-sukupolven jälkeen. (Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013, 8; Hämäläinen, 2016; Talouselämä, 2012.)

Tässä luvussa esitellään kandidaatintutkielmani tärkein käsite, y-sukupolvi. Aluksi kerrotaan sukupolvesta käsitteenä itsessään rajaten sitä sitten edelleen y-sukupolveen. Kuten johdantoluvussa mainitaan, etenkin mediassa on nykyisin suosittua määritellä eri sukupolvia ja antaa niille erilaisia nimiä. Tähän kandidaatintutkielmaan valikoitunut y-sukupolvi kuuluu uudempaan nimeämisryhmään, jolloin sukupolvia on alettu määritellä kirjaimilla. Y-sukupolven määrittelyyn liittyy haasteita, sillä Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa sen määrittely poikkeaa hieman toisistaan. Tämä johtuu yleensä sosiaalisen sukupolven eroavaisuuksista, sillä aikakaudet ovat sosiaalisesti, taloudellisesti ja kulttuurisesti olleet erilaisia näissä maanosissa. Epäselvyyksiä aiheuttaa myös nämä seikat: eri lähteissä y-sukupolvi on määritelty eri tavoin, sen edustajien syntymien aikakausi on määritelty epätarkasti, ja se vaihtelee, sekä y-sukupolvesta on käytetty monia erilaisia nimityksiä. Luvussa listataan myös y-sukupolvelle yleisesti tyypillisiä piirteitä, joita myöhemmissä luvuissa laajennetaan koskemaan erityisesti työelämää.

#### 3.1 Sukupolvi

Sukupolven käsite voidaan määritellä kahdella eri tavalla. Se voi olla biologinen termi, jolloin määrittelyn perusteina käytetään yleensä perheen sisäisiä suhteita. Sukupolven saamat lapset ovat uusi sukupolvi ja heidän saamansa lapset taas uusi sukupolvi ja niin edelleen. Perheen sisällä sukupolvia voidaan määritellä ikäeron perusteella, joka on eri sukupolvien välillä usein

20–30 vuotta, mutta tämä voi vaihdella suuntaan sekä toiseen kymmeniäkin vuosia. Tämän takia sukupolven määrittely biologisten tekijöiden perusteella ei ole eksaktia. (Roos, 2018.) Tästä huolimatta määrittelytapa on hyvä ja selkeä, sillä se on ymmärrettävä ja ihmisten itse nähtävissä omia perhesuhteita tarkastellessaan. Näin ollen ihmiset kyllä ymmärtävät kuuluvansa johonkin sukupolveen ja omaksuvat paikkansa (Haavio-Mannila, Roos & Rotkirch, 2018).

Toinen tapa määrittellä sukupolvi on sosiaalinen. Se ei ole niin vangitseva termi kuin biologinen, vaan sosiaaliseen sukupolveen voi joko kuulua tai ei, oman valintansa mukaan. Kaikki biologisesti määritellyn sukupolven edustajat eivät siis välttämättä kuulu sosiaaliseen sukupolveen. Sosiaalisen sukupolven edustajat identifioituvat yleensä johonkin aikakaudelle tyypilliseen tapahtumaan tai muuhun sitä määrittävään asiaan. (Haavio-Mannila, Roos & Rotkirch, 2018.)

On esitetty myös, että olisi olemassa kolmaskin tapa määrittellä sukupolvi. Tätä kutsutaan sukupolven mobilisoitumiseksi. Silloin saman ikäluokan edustajat nousevat yhdessä tavoittelemaan yhteistä päämäärää tai elämäntapaa. Suomessa sukupolvien mobilisoituminen ei ole ollut niin paljon esillä, sillä esimerkiksi y-sukupolvea edeltänyt x-sukupolvi, joka tuli työelämään 90-luvulla, ei Suomen vaikeasta taloustilanteesta huolimatta osoittanut mieltään lamaa ja työttömyyttä vastaan. Y-sukupolven mobilisoituminen Suomessa on erityisen haastavaa todistaa, sillä on esitetty, ettei aikakaudelle tyypillisistä ilmiöistä, kuten taloudellisen globalisaation vastustamisesta tai ympäristön suojelemisesta, ole tarpeeksi vaikuttaviksi sukupolvea yhdistäviksi asioiksi. Sukupolvien mobilisoituminen toimiikin paremmin paljon suuremmilla ihmismäärillä ja sukupolvilla. (Pyöriä & Ojala, 2016, 32–33; Pyöriä, Saari, Ojala & Siponen, 2013, 199.) Näin saadaan valjastetuksi suuren joukon voima yhteisen hyvän tavoitteluun.

### **3.2 Y-sukupolvi**

Y-sukupolven ajalliselle syntymäkaudelle on olemassa yhtä monta määritelmää kuin on lähteitäkin. Tämä aiheuttaa omat haasteensa y-sukupolven ominaisuuksien määrittelemiselle työelämässä, koska ikähaarukka on niin suuri. Osa lähteistä kertoo y-sukupolven olevan tällä hetkellä yli 30-vuotiaita ja toisessa ääripäässä ovat ne, jotka ajattelevat y-sukupolven edustajien olevan tällä hetkellä vasta täysi-ikäisyyden saavuttaneita. Vesterinen (2011) sekä Hietaharju, Kenni ja Salenius (2013) määrittelevät y-sukupolven edustajien syntyneen 1980–

1990- luvuilla (Vesterinen, 2011, 119; Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013, 9). Suomalaisista lähteistä Pyöriä, Saari, Ojala ja Siponen (2013) ovat taas määritelleet tämän sukupolven edustajien syntyneen vuosien 1980–1993 aikana, mutta muun muassa Laakkonen (2012) ja Raunio (2011) kertovat y-sukupolven edustajien syntyneen 1980–2000-lukujen välissä (Pyöriä, Saari, Ojala & Siponen, 2013, 197; Laakkonen, 2012, 230; Raunio, 2011).

Laajin y-sukupolven ikäjakauma on esitetty Bruce Tulganin (2009) toimesta. Teoksessaan *Not Everyone Gets A Trophy : How to Manage Generation Y* hän kirjoittaa, kuinka jotkut ajattelevat kaikkien vuosien 1978–2000 syntyneiden edustavan sukupolvea y. Hän itse esittää, että parempi aikajakauma olisi vuosien 1978–1990 välillä, jonka jälkeen alkaisi jo uusi sukupolvi z. (Tulgan, 2009, 5.) Ulkomaiset lähteet tarjoavat myös muita vaihtoehtoja y-sukupolven edustajien syntymien ajankohdiksi. Ronald Alsopin (2008) mukaan y-sukupolvi sijoittuu vuosien 1980–2001 väliin ja Don Tapscottin (2009) mukaan taas vuosille 1977–1997.(Alsop, 2008, 2; Tapscott, 2009, 24). Heidän näkemyksensä aikakaudesta on aikaisemmin mainitun Tulganin kanssa lähes samanlainen, joka todennäköisesti liittyy siihen, että nämä lähteet ovat pohjoisamerikkalaisia. Näihin lähteisiin verrattuna intialaisten Pritam Singhin, Sumita Rain ja Asha Bhandarkerin (2012) näkemys sukupolven y ikäjakaumasta on täysin poikkeava. Se poikkeaa hyvin paljon myös suomalaisista lähteistä, sillä heidän mukaansa y-sukupolven edustajat ovat syntyneet vuosien 1977–1984 aikana. (Singh, Rai & Bhandarker, 2012, 53.)

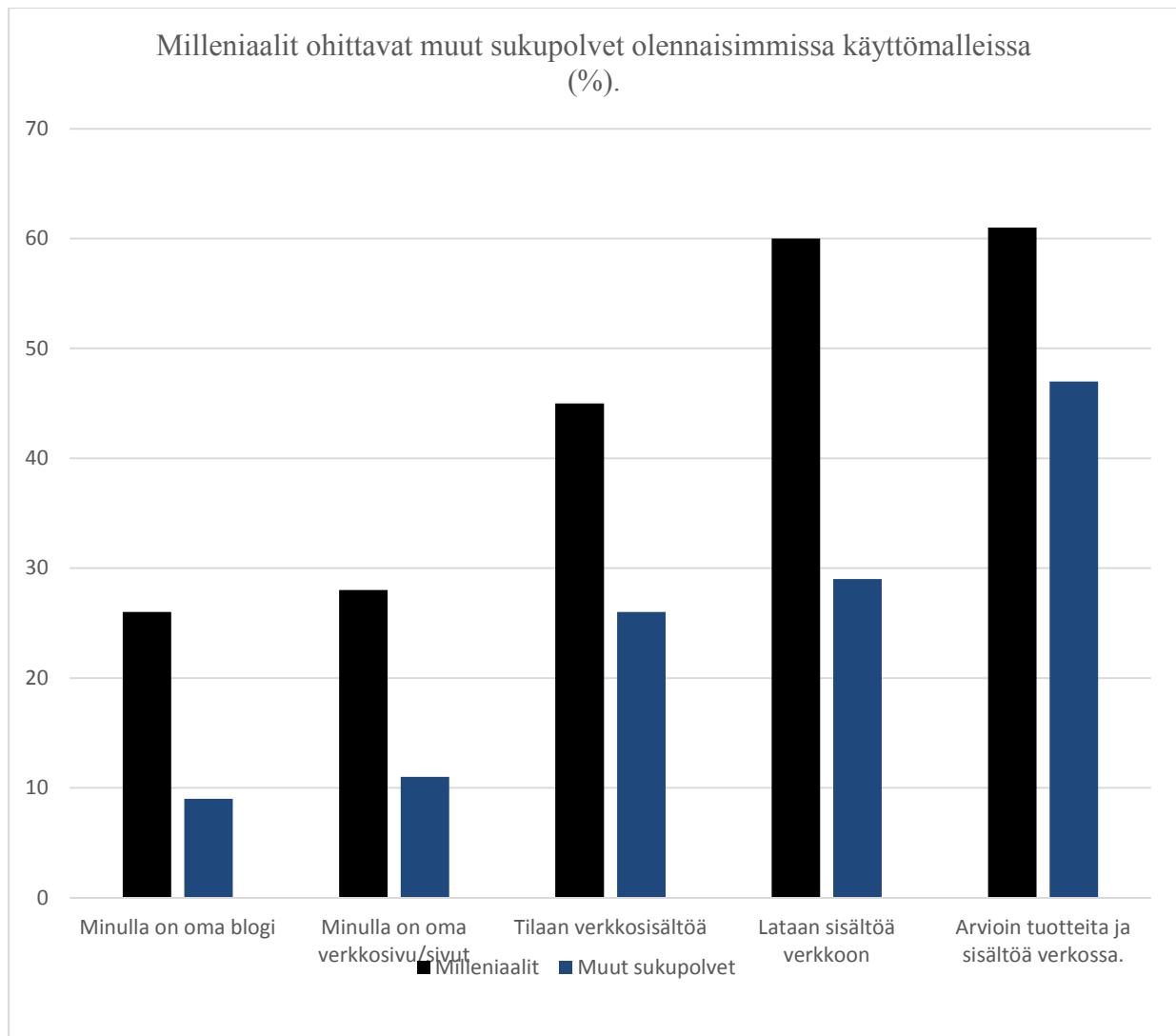
Edellisissä kappaleissa esitettyjen lähteiden perusteella voidaan todeta, että y-sukupolven edustajien syntymien aikakausi on erittäin vaikeaa määrittellä tarkasti. Vanhimmat sukupolven edustajat ovat syntyneet 1970-luvun puolella ja nuorimmat 2000- luvun alussa. Määrittelyissä voidaan löytää maantieteellisiä samanlaisuuksia ja toisaalta taas suuriakin eroja. Kansainvälisten lähteiden aikajakauma voidaan lähteiden perusteella todeta huomattavasti laajemmaksi kuin suomalaisten lähteiden. Suuri vaihteluväli aiheuttaa hankaluuksia tarkkaan y-sukupolven nimitysten ja ominaisten piirteidenkin määrittelyyn. Ihmisten ominaisuudet ja persoona väistämättäkin muuttuvat ja ovat erilaisia juuri 18-vuotta tai vaihtoehtoisesti 30-vuotta täyttäneellä.

Edellä esitettyihin aikakausiin sopivista edustajista on olemassa myös useita eri nimellisiä määrittelyitä. Nimitystä y-sukupolvi käytetään erityisesti suomalaisissa lähteissä (esimerkiksi Pyöriä, 2013 ja Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013). Y-sukupolven nimitys tulee tavasta nimetä uudet sukupolvet kirjaimien mukaan. Y-sukupolvea edelsi x-sukupolvi ja y-

sukupolvea seuraa z-sukupolvi (Tienari & Piekkari, 2011, 13). Ulkomaisissa lähteissä yleisin nimitys kyseisestä sukupolvesta on millennials eli milleniaalit (esimerkiksi Fromm & Garton, 2013 ja Singh, Rai & Bhandarker, 2012). Milleniaalien määritelmä todennäköisesti perustuu siihen, että tämä sukupolvi on tullut tai tulee 2000-luvulla eli uudella milleniumilla työelämään. Paljon harvemmin kotimaisissa lähteissä esiintyneitä nimityksiä ovat mosaiikit, yksilöllisen valinnan sukupolvi, kosmopoliittisukupolvi, identiteetin tuunauksen ja egojen sukupolvi sekä heikomman sitoumuksen sukupolvi (Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013, 10). Tein valinnan käyttää kandidaatintutkielmassani nimitystä y-sukupolvi sen takia, että se on suomalaisissa lähteissä eniten käytetty nimitys ja näin ollen ajattelen sen olevan suomalaisille kaikista tutuin ja ymmärrettävin.

Osa ulkomaisista lähteistä toki käyttää myös suomalaisten suosimaa nimitystä y-sukupolvi, generation y (esimerkiksi Tulgan, 2009). Muutamissa ulkomaisissa lähteissä on näkynyt käytettävän myös nimitystä trophy kids (Alsop, 2008 & Tulgan, 2009). Tällä varmaankin viitataan siihen, että y-sukupolvella on ollut paremmat lähtökohdat elämään korkeamman elintasonsa vuoksi. Alsop (2008) esittää, että trophy kids nimitys tulee siitä, että y-sukupolven lapset ovat ikään kuin vanhempiansa palkintolapsia. Lapset ovat vanhempiansa ylpeyden sekä ilon aiheita ja lapset ja vanhemmat yhdessä ovat saaneet aikaan y-sukupolven edustajille tyypillisen menestyksestä palkitsemisen kulttuurin. Y-sukupolven edustajien vanhemmat ovat kannustaneet ja tukeneet lapsiaan ehdoitta, ja kehuneet epäonnistumisistakin, välttääkseen lasten itsetunnon kärsimisen. (Alsop, 2008, 3.)

Suomalaisissa lähteissä on näkynyt myös käytettävän nimitystä diginatiivit, joka taas ulkomaisissa lähteissä on ollut harvinaisempi. Pirkko-Liisa Vesterinen käyttää myös nimityksiä digiajan natiivit ja nettisukupolvi. (Vesterinen, 2011, 119.) Nimitys diginatiivit on sen vähäisestä käytöstä huolimatta kuitenkin mainittu joissain harvoissa ulkomaisissa lähteissäkin. Fromm ja Garton (2013) ovat kirjoittaneet, että tämä nimitys perustuu siihen, että sukupolvi on syntynyt maailmaan, jossa teknologian kehitys ja uusien laitteiden tuleminen kuluttajien hyödyksi on ollut normi sukupolven syntymästä asti. Vaikka kaikki sukupolvet käyttävät Internetiä keskimäärin yhtä paljon, poikkeaa diginatiivien käyttö muista siten, että he käyttävät sitä välineenä omien ajatustensa ja kokemuksiensa jakamiseen. (Fromm & Garton, 2013, 19–20.)



**Kuvio 1. Milleniaalit osallistuvat ja kuluttavat enemmän verkkosisältöä. (Fromm & Garton, 2013, 19.)**

Oheinen kuvio esittää selvästi suuret erot milleniaalien ja muiden sukupolvien välillä. Muut sukupolvet ovat varmasti harjaantuneita perustason Internetin käyttöön, kuten esimerkiksi tiedon hankkimiseen. Muu laajempi Internetissä tapahtuva toiminta, ja eritoten sieltä saatu sekä sinne laitettu sisältö, on enemmän milleniaalien sukupolvelle tyypillistä käyttäytymistä. He ovat kasvaneet lapsesta asti verkon käyttöön, jolloin heidän perustansa on lähtökohtaisesti jo hyvä ja antaa kykyjä ja mahdollisuuksia taitojen kehittämiseen. Milleniaalit ovat koko ikänsä puhuneet ”digikieltä” (Fromm & Garton, 2013, 20). Teknologian kehitys ja Internetin mukanaan tuoma informaation nopea ja laaja leviäminen ovat y-sukupolvelle normi, joka tuo mukanaan heille tyypillisiä ominaisuuksia esimerkiksi kuvio 1:ssä kuvatulla tavalla (Tulgan, 2009, 6).

Tässä luvussa esitetyn diginatiiviuden ja vanhemmilta saadun laajan tuen lisäksi y-sukupolvella on muitakin heille ominaisia piirteitä. Fromm ja Garton (2013) esittävät näiden lisäksi neljä muuta tyypillistä y-sukupolven ominaisuutta. Ensimmäinen on, että he haluavat osallistua. Kuten heidän Internetin käytöstäänkin voidaan päätellä, sukupolven y edustajat eivät enää tyydy olemaan hiljaisia kuluttajia, vaan haluavat aktiivisesti osallistua, olla mukana luomassa ja kehittämässä asioita, joita he itse arvostavat ja joista he pitävät. Toiseksi, he ovat vertaistensa vaikutukselle todella alttiita. He hakevat hyväksyntää, tukea ja neuvoja läheisiltään, etenkin ystäviltään. (Fromm & Garton, 2013, 27.)

Kolmas tyypillinen ominaisuus liittyy olennaisesti edelliseen. Muun muassa sosiaalisen median takia y-sukupolven edustajat ovat yhteisöllisempiä ja heillä on tyypillisesti enemmän ystäviä kuin muiden sukupolvien edustajilla (Fromm & Garton, 2013, 27; Vesterinen, 2011, 121). Heidän kanssaan voidaan jakaa uusia ideoita ja saada niistä palautetta. Tämän kanssa on kuitenkin ristiriidassa Rivinojan (2015) pro gradu -tutkielmassa esitetty väite, jonka mukaan y-sukupolvi olisi niin sanotusti atomisoitunut, eli heillä ei olisi yhteistä sukupolven sisäistä kulttuuria, vaan se muodostuisi yksilöiden kulttuureista (Rivinoja, 2015, 13). Viimeinen ominaisuus on se, että y-sukupolven ajattelutavasta on tullut osa populaarikulttuuria. Fromm ja Garton (2013) kertovat, että y-sukupolven edustajia seuraamalla tietää, mikä on ja tulee olemaan suosittua amerikkalaisten kuluttajien joukossa. (Fromm & Garton, 2013, 27.) Tämä pätee varmasti myös eurooppalaiseen ja edelleen suomalaiseen populaarikulttuuriin.

Kotimaisista lähteistä Vesterinen (2011) on kuvannut y-sukupolven ominaisuuksia näin:

”- - kiihkeitä, kärsimättömiä, kykenemättömiä sietämään epäonnistumisia. Toisaalta he ovat nopeita, omiin kykyihin luottavia, yrittäjähenkisiä, tietoteknisesti osaavia, verkostoitumistaitoisia, ympäristötietoisia ja -vastuullisia, vapaa-aikaa arvostavia ja ryhmähenkisiä. He toteuttavat itseään muuten kuin kiipimällä työpaikan organisaatiokaaviossa. Nuoret eivät halua rakentaa elämänsä uran tai varsinkaan yhden työnantajan varaan.” (Vesterinen, 2011, 120.)

Vaikka y-sukupolvi usein nähdään uutena, mielenkiintoisena ja rajoja rikkovana, ei se ole unohtanut perinteisiksi miellettyjen asioiden arvostusta. Y-sukupolvi, milleniaalit, diginatiivit ja trophy kids edelleen arvostavat pysyvyyttä kuten esimerkiksi vakituista työtä, asuntoa sekä parisuhdetta (Vesterinen, 2011, 120). Uusia sukupolvia tulee, mutta tärkeät asiat säilyvät.



## 4 Y-sukupolven odotukset työelämältä

Lähteiden mukaan y-sukupolvi osaa odottaa ja vaatia työelämältään enemmän kuin aiemmat sukupolvet. Sen tietävät työnantajatkin. Usein saattaakin olla niin, että y-sukupolven edustajien omat odotukset saattavat sekoittaa työnantajien ja etenkin esimiehien hieman jopa negatiivisiin käsityksiin siitä, mitä he ajattelevat y-sukupolven odottavan työelämältä. Nämä käsitykset perustuvat usein työnantajien kokemuksiin työpaikkansa milleniaaleista. Mielestäni on tärkeää erottaa nämä kaksi eri näkökulmaa, vaikka uskonkin, että molempien osapuolien näkökulmat ovat oikeita. Ne vaan poikkeavat hieman toisistaan, kun y-sukupolven omista odotuksista jää pois työnantajien asenteellinen suhtautuminen aiheeseen.

### 4.1 Työnantajien asenteet y-sukupolven odotuksiin työelämää kohtaan

Työnantajat suhtautuvat etenkin ulkomaisten lähteiden mukaan y-sukupolveen ja heidän työelämäasenteisiinsa melko kriittisesti. Kun he kertovat kokemuksistaan y-sukupolvesta tutkijoille, kuulee heidän puheissaan usein valittamista ja negatiivisia asenteita. (Tulgan, 2009, 3; Alsop, 2008, 24.) Tulgan (2009) toteaa, että työnantajille on aina vaikeaa, kun uusi sukupolvi astuu työelämään uusine asenteineen. Hän kirjoittaa, että tutkimuksiaan tehdessä joka päivä eri organisaatioiden johtajat, organisaation sijainnista maailmalla riippumatta, kertovat hänelle, kuinka he kokevat y-sukupolven olevan tähän mennessä eläneistä sukupolvista ylivoimaisesti vaikein johtaa. (Tulgan, 2009, 3.) Näiden kokemusten perusteella ovat varmaankin syntyneet myös monien työnantajien kriittiset asenteet tätä sukupolvea kohtaan.

Alsop (2008) ja Tulgan (2009) ovat listanneet yleisimpiä kommentteja, jotka ovat tulleet esille heidän tutkimuksissaan, koskien työnantajien asenteita y-sukupolvea kohtaan työelämässä.

- He vain kävelevät sisään työpaikalle todella korkein odotuksin, odottavat liikaa liian nopeasti, ovat itsekeskeisiä.
- He ovat laiskoja, mutta kokevat silti olevansa oikeutettuja.
- Haluavat kaiken toimitettavan heille hopealautaselta.
- He eivät pelkää olla esittämättä asioita, jotka he haluavat muuttaa työskentelemässään organisaatiossa.

- Jos heitä ei johda jatkuvasti mahdollisimman läheltä, he lähtevät omaan haluamaansa suuntaan.
- He haluavat työskennellä vain parhaiden tehtävien parissa.
- He uskovat etenevänsä urallaan todella nopeasti vähäisestä kokemuksesta huolimatta, työnantajien mielestä liian itsevarmoja, uskovat pystyvänsä johtamaan heti omaa yritystään.
- He uskovat tietävänsä enemmän kuin oikeasti tietävät.
- Heille on todella vaikeaa antaa negatiivista palautetta ilman, että tuhoaa heidän taisteluhenkensä.
- He uskovat saavansa palkinnon jokaisesta tekemästään tehtävästä. (Tulgan, 2009, 3; Alsop, 2008, 24.)

Alsop (2008) kertoo esimerkin teollisen tuotannon organisaation henkilöstöjohtajasta, joka kertoo, että y-sukupolven asenne on ”mitä aiot antaa minulle”. Tämä on kuitenkin vain heidän ajattelutapansa eikä niinkään ylimielisyyttä. Tämä ajattelutapa voi kuitenkin haitata y-sukupolven työnhakijoiden työnhakua. Esimerkissä kerrotaan työnhakijasta, jota ei oltu valittu työtehtävään sen takia, että y-sukupolven edustaja oli kysynyt haastattelussaan, mitä organisaatio voisi tarjota hänelle sen sijaan, että hän olisi kertonut mitä hän itse voisi tarjota organisaatiolle. Y-sukupolven työntekijät peilaavat omaa koulumenestystään, ja aiemmin esimerkiksi perheeltään saamaansa kannustusta ja palkitsemista, työelämään. He kokevat olevansa oikeutettuja parempaan palkkaan ja arvostetumpiin työtehtäviin sen perusteella, miten hyvin ovat aiemmin suoriutuneet elämässään. Työnantajan näkökulmasta tällaiset odotukset eivät ole realistisia, kun ne perustuvat koulutehtävien tasoihin meriitteihin. (Alsop, 2008, 25.)

Työnantajat kokevat, että y-sukupolvi haluaa saada kaiken. Alsop (2008) esittää, että johtajat ja henkilöstötehtävien parissa työskentelevät ihmiset ovat sitä mieltä, että y-sukupolvi kokee olevansa oikeutettu paljon enempään kuin muut sukupolvet. Tämä johtaa siihen, että työnantajat ajattelevat tämän sukupolven olevan joko kykenemättömiä tai haluamattomia tekemään valintoja. (Alsop, 2008, 26.) Y-sukupolvella on hankaluuksia löytää tasapainoa eri elämän osa-alueiden ja muidenkin asioiden välillä ja tämä nähdään huonona piirteenä, päättämättömyytenä, työnantajien näkökulmasta.

Vaikka Alsop (2008) totesi aiemmin tässä luvussa, että y-sukupolvien ylimielisyydeltä vaikuttava käyttäytyminen on vain heidän ajattelumallinsa, ovat työnantajat yleisesti sitä

mieltä, että he näyttäytyvät nimenomaan sellaisina. Ylimielisyys näkyy esimerkiksi myöhässä tulemisena, huonosti pukeutumisena, muiden kunnioituksen puutteena ja omahyväisyytenä. Työnantajien mukaan y-sukupolvi kuitenkin odottaa johtajiltaan päinvastaista käytöstä, eikä missään nimessä hyväksy heiltä samankaltaista käytöstä. (Alsop, 2008, 28.) Tällainen käyttäytyminen ei ainakaan edesauta työnantajien myönteisen suhtautumisen lisääntymistä y-sukupolvea kohtaan.

Tässä luvussa mainitut työnantajien kokemukset y-sukupolven odotuksista ja asenteista työelämää kohtaan saattavat tuntua y-sukupolven edustajien mielestä epärealistilta. Heidän voimakas tunteensa siitä, että he ovat oikeutettuja, johtaa heidän mielestään siihen, että heidät ymmärretään väärin; esimerkiksi heidän itsevarmuutensa, -luottamuksensa ja kunnianhimonensa nähdään narsismina. (Alsop, 2008, 27; Vesterinen, 2011, 120.) Yleensä tällaiset väitteet ja kokemukset eivät kuitenkaan ole täysin keksittyjä, vaan perustuvat oikeille tapahtumille, vaikka työnantajien kertomat kokemukset ehkä ovat heidän asemaansa mukailevia ja korostetun asenteellisia. Mitä itse y-sukupolvi sitten odottaa työelämältä? Vastaavatko heidän odotuksensa niitä asioita, mistä työnantajat heitä kritisoivat vai onko näiden kahden näkökulman välillä suuriakin ristiriitoja?

#### **4.2 Y-sukupolven omat odotukset työelämältä**

Tutkimuksia y-sukupolvesta työelämässä ei ole tehty vielä kovinkaan paljon, mutta joitakin keskeisiä teemoja on jo nostettavissa esille. Suurin ero aiempien sukupolvien odotuksiin työelämää kohtaan on se, että y-sukupolvi ei halua rakentaa elämää vain uran varaan. He haluavat panostaa myös vapaa-aikaan ja odottavat sen ja työelämän olevan tasapainossa. Tämä näkyy konkreettisesti haluna hallita tämän tasapainon ylläpitoa vaikuttamalla työ- ja loma-aikoihin ja -tapoihin. Vapaa-ajan arvostusta ja tasapainoon pyrkimistä tukee se, ettei y-sukupolvi pelkää työttömyyttä. Heille raha ei ole motivoivin tekijä, vaan se, että he viihtyvät työssään ja saavat tyydytystä osaamisestaan. (Vesterinen, 2011, 120; Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013, 11; Raunio, 2011.)

Koska raha ei ole y-sukupolven tärkein motivaattori, he odottavat, että ilmapiiri on työpaikalla rento, positiivinen, kansainvälinen ja avoin. Heidän ajatusmallinsa on, että työ ei ole niin vakavaa tai tärkeää, vaan he odottavat siltä kunnioitusta, joustavuutta, mielekkyyttä, kiinnostavuutta, monipuolisuutta, arvostusta, kehittymistä, hauskuutta, oppimista ja yhteistyön tekemistä. (Vesterinen, 2011,121; Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013, 12;

Kultalahti, 2015, 15.) Usein nämä odotukset voidaan tulkita laiskuudeksi, mutta y-sukupolvi on vain niin sitoutunut tekemään vain ja ainoastaan työtä, jolla on heille suuri merkitys. Muulla ei ole väliä.

Edellä mainittujen odotuksien lisäksi Singh, Rai ja Bhandarker (2012) esittävät, että y-sukupolven edustajat odottavat työympäristöltään oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä. He odottavat työilmapiirin olevan sellainen, että heillä on vapaus kokeilla, innovoida, ideoida ja saada uusia mahdollisuuksia. Heidän koko elämäänsä leimaava tarve palkitsemisen saamiseen näkyy myös työpaikalla ja sitä he odottavat saavansa. On tutkittu, että tyypillisesti y-sukupolvi hakeutuu organisaatioihin, joiden työnteon tilat ovat toimivia ja uusimman kehityksen mukaisia. Heille tärkeää on myös työpaikan maine. Organisaation tulisi olla sellainen, joka toimii eettisesti, oikein ja kaikkien säännösten ja lakien mukaan. (Singh, Rai, Bhandarker, 2012, 154 ja 157.)

**Taulukko 1. Odotukset työpaikkaa kohtaan. (Singh, Rai & Bhandarker, 2012, 155–156.)**

Sijoitus	Osiot	Keskiarvo	Keskihajonta
1.	Kannustaa innovaatioiden ja ideoiden kehittämiseen.	4,26	0.83
2.	Huomioi saavutukset.	4.25	0.76
3.	Uskoo oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen.	4,19	0.88
4.	Antaa tukea.	4,19	0.82
5.	Tarjoaa tilaisuuksia itsensä kehittämiseen.	4,19	0.83
6.	Kannustaa oppimaan.	4,16	0.82
7.	Tarjoaa tilaisuuksia olla oma-aloitteinen.	4,15	0.81
8.	Antaa vapauden ilmaista omia	4,14	0.81

	näkökulmia.		
9.	Edistää johtamisen kehittämistä.	4,14	0.82
10.	Edistää luottamusta ja läpinäkyvyyttä.	4,11	0.85
11.	Arvostaa työelämän tasapainoa.	4,11	0.91
12.	Antaa rakentavaa palautetta omasta kehityksestä.	4,05	0.86
13.	Kannustaa yhteistyön tekemiseen.	4,04	0.87
14.	On avoin kehitysehdotuksille.	4,03	0.83
15.	Tarjoaa päätösvaltaa.	4,02	0.76

Yllä olevassa taulukossa 1. on esitetty 15 tärkeintä y-sukupolven odotusta kaiken kaikkiaan 49 odotuksesta työelämää kohtaan ja niiden sijoitus toisiinsa nähden, mitkä Singh, Rai ja Bhandarker (2012) saivat tutkimuksensa tuloksiksi (Singh, Rai & Bhandarker, 2012, 155–156). Verrattuna työnantajien ajatuksiin, taulukossa on joitakin samoja odotuksia ja joitakin erilaisia. Y-sukupolven omat odotukset näyttäytyvät luonnollisesti paljon lempeämpiä ja realistisempina kuin heidän työnantajiansa ajatukset samasta aiheesta. Odotuksien teemaksi nousee ehdottomasti vapaus tehdä monia asioita ja itseluottamus, jota työpaikan odotetaan tukevan toimillaan. Etenkin itseluottamuksen määrä korostui työnantajien negatiivisissa ajatuksissa y-sukupolven odotuksissa työelämää kohtaan ja ainakin näiden kahden näkökulman välillä voidaan nähdä selvä yhteys.

Taulukossa 1. esitettyjen y-sukupolven työelämäodotusten perusteella voidaan todeta, että tämän sukupolven odotukset ovat todella korkealla ja niitä on paljon. Alsopin teoksessa *The Trophy Kids Grow Up : How the Millennial Generation Is Shaking Up the Workplace* (2008) todetaan, että aiemmat sukupolvet ovat olleet täysin tyytyväisiä jo siihen, että heillä edes on työpaikka. He olivat myös erittäin tietoisia siitä, kuinka helposti he olivat korvattavissa. (Alsop, 2008, 28.) Voidaankin pohtia, onko y-sukupolven odotukset työelämältä täysin

kohtuuttomia ja mahdottomia toteuttaa vai hyväksyttäviä, joiden toteuttaminen olisi pienellä vaivalla täysin mahdollista?

## **5 Y-sukupolven asettamat haasteet työelämälle ja miten niihin vastataan?**

Vuoden 2020 työntekijöistä noin puolet tulevat olemaan y-sukupolven edustajia (Raunio, 2011). Siksi onkin tärkeää, että y-sukupolven työelämälle asettamat haasteet tunnistetaan. Tietoisuus haasteista ei yksinään riitä, vaan haasteiden ratkomiseen tulisi löytää keinoja. Osa haasteista liittyy kykyyn vastata edellisessä luvussa esiteltyihin y-sukupolven työelämäodotuksiin, mutta tässä luvussa keskitytään pääasiassa haasteista suurimpiin: sitoutumisen puuttumiseen ja johtajuuden haastamiseen. Kandidaatintutkielmassani käytetty lähdekirjallisuus on ottanut positiivisen lähestymistavan y-sukupolvien asettamia haasteita kohtaan. Haasteiden ratkaisemiseksi on esitetty muun muassa erilaisia ohjeita johtamiseen, joita myös tässä luvussa tullaan esittelemään.

### **5.1 Y-sukupolven sitoutuminen**

Yksi iso y-sukupolven työelämälle asettamista haasteista on sitoutuminen ja etenkin sen puute. Koska y-sukupolvea motivoi työn sisällölliset asiat, ei raha, on työn vaihtaminen tälle sukupolvelle normi. Jos työn sisältö, kuten esimerkiksi arvot ja ilmapiiri, eivät enää tyydytä sukupolven tarpeita, on tämä sukupolvi vaihtamassa työpaikkaa huomattavasti nopeammin kuin aiemmat sukupolvet. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että sukupolvi y kestävä työelämän epävarmuutta hyvin. Y-sukupolvella onkin tapana tehdä työuraansa liittyviä suunnitelmia vain lyhyen ajan päähän. (Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013, 13; Raunio, 2009.) Y-sukupolven on ollut osaksi pakkokin opetella sietämään epävarmuutta, sillä nykyään työelämässä ollaan siirretty kohti lyhyempiä työsuhteita osa-aikaisten ja määräaikaisten työsuhteiden solmimisen lisääntyneenä. Tämä mahdollistaa myös y-sukupolvelle tyypillisen toimintatavan olla esimerkiksi muutaman vuoden töissä ja sen perään matkustella vuoden työstä saaduilla tuloilla.

Holm (2014) esittelee opinnäytetyössään Työterveyslaitoksen Innostuksen Spiraali-hankkeen, jonka kartoituksen tulokset kertovat selvästi y-sukupolven sitoutumisen puutteesta. Alle 45-vuotiaista kartoitukseen osallistujista joka viides ajattelee irtisanoutumista usein. Ero seuraavaan 45–59-vuotiaiden ryhmään sekä kolmanteen yli 60-vuotiaiden ryhmään on suuri. Näiden ryhmien irtisanoutumisajatuksien prosentuaaliset osuudet ovat 14% ja 8%. Syitä näihin tuloksiin voi olla se, että vanhemmat työntekijät ovat jo löytäneet työpaikan josta pitävät. (Holm, 2014, 21.) Y-sukupolven edustajat ovat vielä nuoria ja heille on tyypillistä

etsiä itseään ja omaa työpolkuaan uransa alkuvaiheilla ja siksi heitä on hankalampi sitouttaa yhteen työpaikkaan.

Luvussa neljä kerrottiin, kuinka y-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaa ja kuinka sen ja työelämän tulee olla tasapainossa. Vapaa-ajan arvostuksen merkitys elämässä on lisääntynyt huomattavasti ja tämä aiheuttaa haasteita organisaatioille työntekijöiden sitouttamisen saralla. Piha ja Poussa (2012) kertovat Dialogi-hankkeesta, johon osallistui y-sukupolven edustajia vastaamalla työaikoihin liittyviin kysymyksiin. Hankkeen tuloksien mukaan y-sukupolvelle ei riitä perinteiset joulun, kesän ja muiden pyhien loma-ajat, vaan he toivovat näiden lisäksi palkatonta lomaa. Tätä mielipidettä puolsivat 86% vastaajista. Palkka pienenä motivoivana tekijänä näkyy tässäkin hankkeessa. Y-sukupolvesta 58% on hankkeen mukaan valmis tekemään lyhyempää työviikkoa, vaikka tämä luonnollisesti tarkoittaisi palkan pienenemistä. Hankkeesta selviää kuitenkin sekin, että työaikoja tärkeämpi tekijä on edelleen työn kiinnostavuuden aste. (Piha & Poussa, 2012, 43–44.) Se on ehdottomasti y-sukupolvea organisaatioon eniten sitouttava tekijä.

## **5.2 Y-sukupolvi haastaa johtamisen**

Toinen keskeisimmistä y-sukupolven tuomista haasteista työelämälle on sen johtamisen haastaminen. Y-sukupolven odotukset työelämää kohtaan ovat yleisestikin korkeat ja samalla he luovat paineita myös johtamiselle. Vaikka johtamista yritetään kehittää sukupolven asettamien odotuksien mukaan, on se haasteellista senkin vuoksi, että y-sukupolvi haluaisi työskennellä työympäristössä, joka ei ole hierarkkinen. Johtajalla ei ole enää niin suurta auktoriteettia työntekijöitensä kohtaan. Johtajan sanomaa ei aina automaattisesti uskota, niin kuin ehkä ennen tehtiin, vaan sanomiset kyseenalaistetaan ja niitä verrataan omiin ja vertaisten tietoihin oikean tiedon selvittämiseksi. Se, mitä y-sukupolvi johtamiseltaan vaatii, on kuitenkin vain perusasioiden laittamista kuntoon. (Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013, 14–15; Tienari, 2010; Vesterinen, 2011, 123.)

Jopa y-sukupolvea itse edustavat johtajat ovat kertoneet kokemuksistaan, kuinka omaa sukupolvea on huomattavasti vaikeampi johtaa kuin vanhempia. Onkin tosiasia, että y-sukupolvi tulee haastamaan johtamisen kovemmin kuin mikään muu sukupolvi aikaisemmin ja tähän tulee valmistautua. Y-sukupolven asettamat haasteet johtamiselle eivät kuitenkaan



välttämättä ole pelkästään negatiivinen asia. Sukupolvi haastaa johtajan olemaan kiinnostunut työntekijöistään, olemaan jatkuvasti valppaana, haastaa johtajia tekemään parhaansa ja olemaan läsnä. Johtajuutta ei tulisi ottaa itsestäänselvyytenä, vaan siihen pitää panostaa. Johtajan tulee omalla esimerkillään ohjata y-sukupolven työntekijöitä ja samalla koko organisaatiota oikeaan suuntaan. (Raunio, 2009.) Kaikki edellä mainitut haasteina esitetyt seikat kuitenkin auttavat oikein käsiteltyinä organisaatiota kehittymään paremmaksi.

Y-sukupolvi voi asettaa haasteita johtamiselle myös työelämän perusasioiden takia. Vaikka y-sukupolvi vaatiikin itse perusasioita kuntoon, ovat ne osalta heiltä itseltään hukassa. Osa tästä sukupolvesta luulee työaikojen olevan rajattoman joustavia. He saattavat jättää tulematta töihin ”koska eivät jaksaneet herätä” tai heillä oli ”muuta menoa”. Työpaikalle saatetaan lisäksi tuoda omia ystäviä viettämään aikaa. Usein y-sukupolven edustajilta saattaa puuttua myös käsitys siitä, miten työpaikalle tulisi pukeutua. Aikaisemmille sukupolville itsestäänselvät työelämän käyttäytymismallit ja työelämätaidot eivät välttämättä ole tuttuja ollenkaan y-sukupolvelle. Johtaja joutuukin näissä tapauksissa ikään kuin kasvattajan rooliin ja opettamaan perustason työelämätaitoja nuoremmilleen. (Vesterinen, 2011, 126–127.) Tällainen vie ylimääräistä aikaa itse työstä ja hidastaa y-sukupolven työntekijän integroitumista organisaatioon ja työelämään yleensäkin.

Miten johtaja sitten voisi omalla toiminnallaan vastata näihin haasteisiin? Vesterinen (2011) esittelee listan ohjeita johtamisen kohdentamiseen y-sukupolvelle:

- tarjoa mielenkiintoista työtä, koska raha ei motivoi
- ole työnantajana vastuullinen; varmista, että myös toiminta on tällaista
- anna hyvä kuva organisaation arvoista jo työhaastatteluvaiheessa, y-sukupolvi tarkastelee johtajia samalla lailla kuin johtajat heitä
- palkitse heti aiheesta ja anna lahjakkuudelle erityistä tunnustusta
- näe jokainen y-sukupolven työntekijä erilaisena yksilönä, erilaisuuden salliva ilmapiiri luo innovaatioita

Edellä listattujen lisäksi johtajat voivat vastata haasteisiin yksinkertaisesti täyttämällä y-sukupolven odotukset työelämästä mahdollisimman hyvin. Johtajan tulee tarjota y-sukupolvelle tukea, kuunnella, kannustaa, motivoida, ylläpitää työn mielenkiinto, vastata kysymyksiin ja kouluttaa. (Vesterinen, 2011, 124–125.)

### 5.3 Myyttejä y-sukupolven työelämään tuomista haasteista

Y-sukupolvi on esitetty ennen kaikkea haasteellisena, kärsimättömänä ja paljon vaatimuksia sekä odotuksia omaavana sukupolvena. On esitetty väitteitä siitä, että y-sukupolven mukanaan tuomat haasteet olisivatkin vain muiden sukupolvien tuottamia, eivätkä ne perustu totuudelle. Y-sukupolvesta moni ei allekirjoita heistä esitettyjä stereotypioita. Sukupolvi kokee jopa kärsivänsä työmarkkinoilla siitä, että sukupolvi y nähdään niin negatiivisessa valossa. Organisaatiot eivät näiden väittämien pohjalta ole halukkaita palkkaamaan nuoria. Kuten muidenkin sukupolvien kohdalla, osa y-sukupolven edustajien ominaisuuksista yleistetään koskemaan kaikkia siihen kuuluvia. Y-sukupolvi kokee yleistyksen sukupolvea väärinä ja jopa hieman loukkaavina. (Erkko, 2017.)

Tulgan (2009) on esittänyt y-sukupolven väärinymmärtämiseen työelämässä liittyviä väittämiä, jotka hän on pyrkinyt samalla purkamaan. Hän kutsuu näitä väittämiä myyteiksi ja yhteensä niitä on 14, joista esittelyssä on 10 keskeisintä.

**1. myytti:** y-sukupolvi on epäluotettava eikä sitoudu työpaikkaansa.

*Todellisuus:* y-sukupolvi on lojaali, mutta sen taso ei ole samaa luokkaa kuin vanhanaikaisessa hierarkkisessa työympäristössä.

**2. myytti:** he haluavat oppia vain tietokoneensa kautta.

*Todellisuus:* he käyttävät tietokoneita vain nopeaan oppimiseen, he ehdottomasti tarvitsevat enemmän ihmisiltä oppimista.

**3. myytti:** heidän tietotasonsa on matala, he eivät jaksu keskittyä.

*Todellisuus:* tämä pitää osin paikkansa, mutta y-sukupolvella on silti paremmat kyvyt kehittyä sen hetkisen tilanteen mukaan ja sen vaatimalla tavalla.

**4. myytti:** he haluavat johtajan asemaan jonain päivänä.

*Todellisuus:* he haluavat vaikuttaa ja alkaa työskentelemään tosissaan heti työn aloittaessaan.

**5. myytti:** he haluavat työn olevan hauskaa.

*Todellisuus:* he haluavat tulla otetuksi vakavasti, mutta he eivät halua työn olevan kahlitsevaa.

**6. myytti:** he haluavat tulla jätetyiksi rauhaan.

*Todellisuus:* he haluavat työnantajan tuntevan heidät.

**7. myytti:** he haluavat johtajien tekevän heidän työnsä puolestaan.

*Todellisuus:* he haluavat johtajien opettavan heitä työskentelemään hyvin ja tehokkaasti.

**8. myytti:** he eivät kunnioita vanhempia työntekijöitä.

*Todellisuus:* oikeastaan he ovat kaikista sukupolvista läheisimpiä vanhempiensa kanssa.

**9. myytti:** raha ja muut perinteiset etuudet eivät ole merkityksellisiä heille.

*Todellisuus:* tärkeää on, että ne ovat samalla tasolla muiden työnantajien tarjoamien etuuksien kanssa.

**10. myytti:** heistä ei tule hyviä johtajia.

*Todellisuus:* heillä on samat mahdollisuudet tulla hyviksi johtajiksi kuin muillakin, se vaan vaatii paljon harjoittelua. (Tulgan, 2009, 12–15.) Yllä olevat myytit, y-sukupolven asettamat haasteet ja y-sukupolven odotukset työelämältä ovat tässä kandidaatintutkielmassa käytettyjen lähteiden perustella vahvasti yhteydessä toisiinsa. Odotukset tuottavat tietynlaisia haasteita, jotka organisaatiot ja etenkin johtajat ovat ainakin osin onnistuneet tunnistamaan ja näin ollen tekemään niiden eteen jotakin.

## 6 Miten eri sukupolvet toimivat yhdessä työelämässä?

Martin Kohlin mukaan (2010) eri ikäryhmien ja sukupolvien väliset rakoilut aiheuttavat usein konflikteja eri ryhmien välille, varsinkin jos raot esiintyvät ihmisten luonnollisessa elinympäristössä. Konfliktien syntyminen riippuu täysin siitä, miten eri puolien edustajat päättävät toimia tilanteissa, joissa on konfliktin syntymisen mahdollisuus. Eri ryhmien välillä on näiden rakojen tai halkeamien lisäksi myös niitä yhdessä pitäviä linkkejä. Kohlin mukaan yhteiskunnissa keskitytään onneksi enemmän yhdistäviin eri sukupolvia integroiviin tekijöihin kuin eroihin, joita esimerkiksi eri instituutiot toiminnallaan tukevat. Kohli kuitenkin esittää, että integraatio on uhattuna ja tähän syitä olisivat nykyinen yhteiskunnallinen rakenne ja hyvinvointivaltiot. (Kohli, 2010, 169.) Miten tämä ilmiö heijastuu eri sukupolvien väliseen kanssakäymiseen työelämässä? Mitä hyviä ja huonoja puolia se tuo mukanaan?

Kuten kolmannessa luvussa y-sukupolvea esitellessä mainitaan, Suomessa on tällä hetkellä tilanne, jossa työelämästä voi löytää neljän eri sukupolven edustajia. Eri sukupolvien edustajat ovat olleet aikakautensa vaikutuksen alla ja se on muokannut heistä tietynlaisia ihmisiä, jotka toimivat tietyn perustein ja eri tavoin työelämässä. Nettisukupolvet y- ja z-sukupolvi eivät ole kuitenkaan tulemassa työelämään kaikki kerralla, vaan se tapahtuu vaiheittain (Tienari & Piekkari, 2011, 248). Uusien sukupolvien työelämään tulon ehditäänkin siis hyvin valmistautua. Eri sukupolvien yhdessä työskentelyä on tutkittu jonkun verran ja siihen on myös pyritty löytämään muun muassa erilaisia johtamistyylyjä, jotka parhaiten palvelisivat kaikkia sukupolvia yhdessä. Seuraavassa taulukossa 2. on esitelty eri sukupolvien ominaisuuksia työelämässä muun muassa vuorovaikutuksen, viestinnän sekä työn ja perhe-elämän yhdistämisen kannalta.

**Taulukko 2. Työyhteisöjen luonteenpiirteet/ominaisuudet. (Hietaharju, Kenni & Salenius, 2013, 9.)**

	<b>Veteraanit 1922–1945</b>	<b>Baby Boomerit (suurten ikäluokkien edustajat 1946– 1964)</b>	<b>X-sukupolvi 1965–1980</b>	<b>Y-sukupolvi 1981–2000</b>
<b>Työetiikka ja arvot</b>	Kova työnteko Auktoriteettien kunnioitus Uhrautuminen Velvollisuus Sääntöjen noudattaminen	Työnarkomaanit Työnteon tehokkuus Syiden etsintä Henkilökohtainen tyydytys Halu laatuun	Tehtävien toteuttaminen Omavaraisuus Skeptisyys Halutaan rakenteet ja suunnat	Mitä seuraavaksi? Monialaisuus Sinnikkyys Yrittäjyys Suvaitsevaisuus Tavoitteellisuus
<b>Työ on</b>	Velvollisuus	Mielenkiintoinen seikkailu	Vaikea haaste	Keino päämääriin Itsensä toteuttamista
<b>Johtamistyyli</b>	Suora, ohjaus ja valvonta	Konsensushakuinen Kollegiaalinen	Toisten haastaminen Kaikki ovat yhtäläisiä	Ei vielä tietoa
<b>Vuorovaikutustyyli</b>	Yksilöllisyys	Tiimipelaaja, rakastaa kokoustamista	Yrittäjyys	Osallistuva
<b>Viestintä</b>	Muodolliset muistiot	Henkilökohtaisesti	Suoraan, heti	S-posti
<b>Palaute ja palkitseminen</b>	”Ei uutisia – hyvä uutinen” Tyytyväisyys hyvin tehdystä työstä	Ei arvosta palautetta Raha, tittelit	Palautteen kysyminen Vapaus paras palkinto	Napin painalluksella Merkityksellinen työ paras palkinto

<b>Viesti, joka motivoi</b>	Kokemustasi arvostetaan	Sinua arvostetaan Sinua tarvitaan	Tee omalla tyyllilläsi Unohda säännöt	Tulet työskentelemään muiden luovien ja osaavien ihmisten kanssa
<b>Työ ja perhe-elämä</b>	Koskaan nämä kaksi eivät saa tavata	Ei tasapainoa, elää työtään varten	Tasapaino	Tasapaino

Yllä oleva taulukko 2. kuvaa selkeästi erityisesti Suomessa esiintyvien ja määriteltyjen sukupolvien välisiä eroja. Taulukosta 2. voidaan nähdä, että eri sukupolvien asenteet työtä kohtaan ovat muuttuneet työlle täysin omistautumisesta, auktoriteettien alaisuudesta työskentelemisestä ja joustamattomasta byrokratiasta yhä enemmän vuosien saatossa kohti työntekijän arvostusta, työnteon mielekkyyttä ja vapaampia rakenteita. Esimerkiksi viestinnän kohdalla ympäröivän maailman kehitys näkyy todella selvästi. Papereista ja mapeista on vähitellen luovuttu ja siirrytty sähköisiin viestimisvälineisiin.

Taulukkoa 2. tarkastelemalla voidaan tulkita myös se, että asenteet työntekoa kohtaan ovat muuttuneet radikaalisti. Ennen ajateltiin, että työtä tehtiin pakon sanelemana, oli se sitten mielekästä tai ei. Työ oli keino kartuttaa varallisuutta ja samalla elättää läheiset. Tämän on todennut myös Riitta Tuohinen (1990) Työministeriön Työpoliittinen tutkimus -sarjan ensimmäisessä osassa. Sen mukaan vanhemmat sukupolvet ovat saaneet motivaation työn tekemiseen velvollisuuden tunteesta. Paineet työntekoon ovat tulleet myös selkeästi yksilön ulkopuolisista tekijöistä toisin kuin uudemmilla sukupolvilla, joiden motiivit liittyvät enemmän yksilötason kehityksen tavoittelemiseen. (Tuohinen, 1990, 123.)

Myöhemmät sukupolvet ovat alkaneet ajatella taulukon 2. mukaan työtä muunakin kuin vaan varallisuutta kerryttävänä toimintana. Usein työn avulla halutaan saavuttaa fyysisen pääoman lisäksi myös henkistä pääomaa; työn halutaan olevan mukavaa, sen avulla halutaan saavuttaa itselle asetettuja tavoitteita ja työpaikkaa vaihdetaan herkemmin, jos oloa ei tunneta tyytyväiseksi. Yleisesti ottaen nuoremmat sukupolvet eivät myöskään pidä työtä niin merkityksellisenä kuin edeltävät sukupolvet (Vesterinen, 2011, 117).

Vaikka taulukko 2. tarkastelemalla voidaan nähdä suuriakin eroja eri sukupolvien työelämäasenteiden välillä. Kuitenkin on esitetty väitteitä, joiden mukaan erot eivät olisi

lähellekään näin suuria. It-yhtiö IBM toteutti maailmanlaajuisen tutkimuksen, jossa tutkimuskohteena olivat x- ja y-sukupolven sekä suurten ikäluokkien edustajat ja heidän käsityksensä työelämästä sekä toiveensa johtamisen laadusta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, etteivät eri sukupolvien ajatukset näistä tekijöistä juuri poikkea toisistaan. Koko sukupolven mukaan työelämäkäsitteitä määrittelevän tutkimustavan on kyseenalaistanut myös Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija Anu Järvensivu. Hänen mukaansa sukupolvien mukaan määritellyt maailmanlaajuiset tutkimukset eivät ole valideja, sillä sukupolvien ominaisuudet poikkeavat toisistaan eri maanosissa. Y-sukupolvet Yhdysvalloissa ja Suomessa eivät ole verrannollisia keskenään, joka on selitettävissä sillä, että eri valtioissa on tapahtunut eri asioita y-sukupolven syntymisen aikaan. (Erkko, 2017.) Tämä taas vaikuttaa muun muassa sukupolven edustajien kasvatukseen, ympäristöstä saatuihin vaikutuksiin ja sosiaalisen sukupolven kokemiseen.

Monet, minä mukaan lukien, pohtivat usein sitä, että eihän eri sukupolvien edustajien yhdistäminen työpaikoilla ole mikään uusi ilmiö. Miksi näistä asioista sitten puhutaan tällä hetkellä aiempaa enemmän? On totta, että eri sukupolvien yhteentörmäykset työpaikoilla ovat aina olleet olemassa oleva ilmiö, mutta nykyään esiin nousevat ongelmat ovat ainutlaatuisempia. Työpaikoilla niitä ei voi verrata perinteisiin sisar- tai vanhempi-lapsisuhteissa esiintyviin sukupolvien välisiin konflikteihin. Työelämässä sukupolvien välisistä yhteentörmäyksistä keskustelemista on kiihdyttänyt myös se, että muutokset yritysten ja koko maailman taloudellisessa tilanteessa ovat yhä suurempia ja niitä on yhä vaikeampi ennustaa. Tämän seurauksena jokainen organisaatiossa oleva eri sukupolven edustaja reagoi muutoksiin eri tavoilla, oman sukupolven ja yksilön henkilökohtaisten taipumusten mukaan. (Martin & Tulgan, 2002, 113.)

Miten mahdollisia konfliktitilanteita, väärinymmärryksiä ja yhteentörmäyksiä eri sukupolvien välillä voitaisiin sitten vähentää tai ennaltaehkäistä työelämässä? Ensimmäinen osa tätä prosessia on oma asenne. Työpaikolla täytyy jolla tapauksessa tulla toimeen ja työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Ikä voitaisiin yrittää nähdä vain yhtenä ihmistä määrittävänä piirteenä yhtä lailla kuin esimerkiksi ratkaisukeskeisyyttä tai innostuneisuutta. Toiseksi työyhteisössä tulisi löytää tasapaino vanhempien sukupolvien kokemuksen ja uusien sukupolvien kehityksen tarpeen välillä. Epätasapaino näiden kahden tekijän välillä voi aiheuttaa kateutta työntekijöiden välille, joka ei ole hyväksi työpaikan ilmapiirille ja näin ollen hidastaa sukupolvien välisen yhteistyön onnistumista työyhteisössä. (Ilmarinen & Mertanen, 2005, 79–80). Yleisiä ohjeita sukupolvien ristitulella työntekijänä selviämiseen on

se, että riippumatta sukupolvesta, ovat kaikki yhtä lailla tulevaisuuden työvoimaa. Hyvien työtulosten saamiseksi kaikkien tulisi olla työntekijöinä joustavia, aloitekykyisiä sekä teknologiaa ymmärtäviä ja osaavia. (Martin & Tulgan, 2002, 114.) Nämä keinot muun muassa auttavat yhteistyön muodostamisessa yhteisellä työpaikalla eri sukupolvia edustavien työntekijöiden kesken.



## 7 Pohdinta

Työmarkkinat ovat jatkuvasti muuttuva kenttä ja se jatkaa kehittymistään jatkossakin. Samalla uusia sukupolvia syntyy nopeaan tahtiin ja niiden nimeäminen lisääntyy, joka edesauttaa ihmisten identifioitumista eri sukupolviin. Toisaalta jatkuva uusien sukupolvinimityksien esiin tuominen, etenkin mediassa, kuulostaa välillä todella hämmäntävältä ja median ylireagoimiselta uusien uutisten toivossa. Sukupolvien asettamat haasteet ja odotukset työelämälle eivät kuitenkaan ole poistumassa mihinkään, vaan uudet sukupolvet tuovat aina omat versionsa niistä mukanaan. Kuten edellisessä luvussa on todettu, ei eri sukupolvien yhteistyön onnistuminen työelämässä ole aina niin yksinkertaista. Ongelmia esiintyy varmasti jatkossakin, mutta ehkä nykyään näistä asioista ollaan enemmän tietoisia ja näin ollen niihin suhtautuminen ja ongelmien eskaloituminen osataan ehkä estää aikaisemmin.

Ympäristön muutokset vaikuttavat sukupolven identiteetin syntymiseen hyvin paljon. Se vaikuttaa edelleen sukupolven lapsien kasvatukseen ja tietenkin siihen, millaisia aikuisia ja työntekijöitä heistä kasvaa. Tämän hetkinen trendi maailmalla on räjähdysmäisen nopea sosiaalisen median, eri mobiililaitteiden ja niiden sovelluksien kehittyminen. Tämä on jo yksi ongelmien aiheuttajista työelämässä, kun eri sukupolvien taitotasot näissä asioissa ovat kaukana toisistaan. Suuret ikäluokat ovat kasvaneet ja eläneet suurimman osan elämästään ilman tietokoneita, puhelimia ja muita laitteita. He ovat joutuneet opettelemaan kaiken alusta, ilman yhteiskunnassa vaikuttavaa yleistä ymmärrystä esimerkiksi Internetistä tai puhelinsovelluksista.

Itse voin todeta y-sukupolven edustajana, että vaikka edustan y-sukupolven loppupäätä, en koe olevani diginatiivi, vaikka niin voisi olettaa. Identifioidun itse enemmän nimitykseen y-sukupolvi kuin diginatiivi ja ajatuksen tästä perustan sille, että en koe olevani kasvatettu niin, että eri laitteiden käyttö olisi minulla ”verissä”. Lapsuudessani tietokone ja oma puhelin eivät olleet itsestäänselvyyksiä, vaan niihin oli mahdollisuus vasta myöhemmällä iällä. Tämä oli mielestäni ihan yleinen käytäntö sukupolveni parissa, enkä muista, että kenelläkään olisi ollut esimerkiksi omaa puhelinta ennen ala-asteen loppupuolta. Puhelimet, tietokoneet ja muutkin laitteet olivat vielä todella kehittymättömiä ja tabletteja ei ollut vielä olemassakaan. Nykyään jo esikouluikäisillä saattaa olla oma puhelin ja vielä nuoremmat ovat käyttäneet joitain laitteita vanhempiensa valvonnassa. Onkin siis mielestäni selvää, että seuraava z-sukupolvi on

huomattavasti diginatiivimpi kuin y-sukupolvi. Voidaankin miettiä, että ovatko sukupolvien väriset erot tulevaisuudessa suurempia kuin ennen vai tasoittuvatko ne, ja tätä myötä yhteentörmäykset sukupolvien välillä vähenisivät työelämässä?

Kandidaatintutkielmassani esitetyistä syistä johtuen voidaan todeta, että sukupolvien määrittely on usein haasteellista eivätkä iällisesti sukupolveen kuuluvat välttämättä koe kuuluvansa siihen sosiaalisesti. Toisaalta määrittely voi saada aikaan sen, että ihmiset kokevat painetta toimia sosiaalisen sukupolvensa vaatimalla tavalla. Muutenkin eri sukupolville, varsinkin y-sukupolvelle sen ajankohtaisuudesta johtuen, määritellään yhä uudempia ominaisuuksia ja piirteitä ja näin vilkas nimeäminen niiden ympärillä on saanut ainakin minut kyseenalaistamaan näiden esitysten todenmukaisuutta. Pitävätkö ne edes paikkaansa kyseisen sukupolven kohdalla, vai onko se vain tapa luoda paineita työnantajalle paremman johtamisen toivossa tai kohtuuttomia odotuksia y-sukupolven edustajalle työelämää kohtaan?

Sukupolvia yhtenä tutkimusta määrittelevänä tekijänä on pidetty kyseenalaisena tapana ja se on saanut myös kritiikkiä osakseen. Itse olen alkanut myös pohtimaan sitä, onko esimerkiksi maailmanlaajuisesti tehdyt sukupolvia koskevat tutkimukset valideja, sillä sukupolvet eri maissa ovat usein tyypillisiltä piirteiltään enemmän tai vähemmän toisistaan poikkeavia. Toisaalta esimerkiksi pienemmällä maantieteellisellä alueella tehdyt tutkimukset ovat varmasti vertailtavissa toisiinsa. Voidaan myös pohtia sitä, poikkeako saman sukupolven edustajien ajatukset ja toiminta oikeasti niin paljon esimerkiksi eurooppalaisten ja amerikkalaisten välillä. Uskon, että yhtäläisyyksiä löytyy kuitenkin niin paljon enemmän kuin eroja, jotka nekin ovat varmaan melko pieniä, ja näin ollen tutkimuksia ja niiden tuloksia voitaisiin tehdä ja esittää maailmanlaajuisina.

Pohdin aiemmin tässä luvussa sitä, tasoittuvatko sukupolvien väliset erot tulevaisuudessa vai ei. En ole ihan varma, kumpi lopputulos olisi parempi, sillä toisaalta työelämän diversiteetti eri sukupolvien edustajineen tuo työpaikoille erilaisia näkökulmia, jonka itse koen olevan todella hyvä asia. Muutenkaan en tiedä, onko sukupolvien todella tarkka määrittelemine ja etenkin niille räätälöityjen johtamistyylien toteuttaminen ollenkaan hyvä asia. Ihmiset ovat kaikki loppujen lopuksi omia ainutlaatuisia persooniaan, yksilöitä, ja erot samaa sukupolvea edustavien yksilöiden välillä ovat usein suuremmat kuin kahden eri sukupolven väliset erot. Olisiko työelämässäkin siis syytä jättää erilaisia joukkoja määrittelevät toimintatavat vähemmälle ja suunnata kaikki tämä energia yksilöiden omiin ominaisuuksiin ja heille sopiviin toimintatapoihin?

Kauppatieteiden maisteri Risto Korhonen esittää artikkelissaan *Y-sukupolvi globalisaation kuristuksessa* (2011), että y-sukupolven tulevaisuus Suomessa riippuu täysin globaalista kontekstista. Suomen onneksi voidaan todeta, että pienenä valtiona se on kykeneväinen nopeisiin muutoksiin mukaillen ympäröivän maailman muutoksia. Tähän tulee myös jatkossakin pyrkiä, sillä Suomi on riippuvainen kansainvälisistä yhteyksistään. Sukupolvien kehittymisen ja muutosvalmiuden kannalta tämä tietää hyvää, kun otetaan esimerkiksi 90-luvun lamasta toipuminen, joka tapahtui Suomessa varsin nopeasti. (Korhonen, 2011, 92–93). Lama on luonnollisesti jättänyt suomalaisiin sukupolviin jonkun heidän kokemusmaailmansa mukaisen jäljen. Y-sukupolvi on muiden sukupolvien tapaan siis vielä tulevaisuudessakin altis globaaleille tapahtumille, jotka muokkaavat sen käsityksiä ja asenteita työelämästä.

Tulevaisuudessa y-sukupolven menestyminen työelämässä riippuu kandidaatintutkielmassani esitettyihin odotuksiin vastaamisesta ja haasteiden voittamisesta. Työpaikan tulisi olla sellainen, joka tarjoaa mahdollisuuden kokea innostumisen, intohimon ja sitoutumisen tunteita. Nämä tekijät eivät kuitenkaan päde vain y-sukupolveen, vaan ovat valideja tarkastellessa kaikkien sukupolvien työelämävaatimuksia. Tekijöiden toteutuessa organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa suurimmat tavoitteensa. Y-sukupolvi on tämän hetken ja tulevaisuuden suurin edustajaryhmä työelämässä ja siksi työpaikkojen tulisi tehdä tietoisia päätöksiä, joiden avulla he voivat luoda inspiroivia työtehtäviä ja työympäristöjä, jotka täyttäisivät y-sukupolven odotukset. (Singh, Bhandarker & Rai, 2012, 202.) Tyytyväiset työntekijät ovat organisaatioille tärkeitä ja tuottavat sitä parempaa tulosta mitä paremmin he viihtyvät. Voidaankin vetää johtopäätös siitä, että y-sukupolvi työelämässä on työelämältään paljon vaativa ja odottava sukupolvi ja organisaatioiden rooli on muuttunut enemmän työntekijöitä palvelevaksi. Valta on siirtymässä työntekijöille ja niin kauan kuin organisaatiot mukautuvat uuden sukupolven odotuksiin, niin kauan sekä organisaatiot että y-sukupolvi työelämässä pystyvät tekemään parasta mahdollista tulosta.

Kandidaatintutkielman teko oli pitkä, haastava ja melko raskaskin prosessi. Haastavinta oli tutkielman tekemisen aloittaminen, sillä se tuntui välillä ylitsepääsemättömän laajalta haasteelta. Kun alkuun pääsi, kandidaatintutkielma etenikin sitten melko nopeasti. Haastavinta oli lähteiden etsiminen. Aihettani ei ole tutkittu varsinkaan Suomessa kovinkaan paljon, joten jouduin turvautumaan todella moneen eri lähteeseen, jotka eivät välttämättä kokonaisuudessaan käsitelleet aihettani. Onnistuin kuitenkin mielestäni hyvin löytämään luotettavia lähteitä. Niitä on myös monipuolisesti sekä suomalaisia että kansainvälisiä. Onnistuin myös tekemään tutkielmani rakenteesta tarpeeksi kompaktin ja selkeän.

Tutkielmani luo mielestäni hyvän pohjan tulevaisuuden Pro gradu -tutkielmalle ja ennen kaikkea vastaa siihen, millainen on y-sukupolvi työelämässä.

## Lähteet

- Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow Up : How the Millennial Generation Is Shaking Up the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Erkko, A. (2017). Y-sukupolvi on työelämän puhemies. [Viitattu: 22.3.18 ja 18.4.18]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/olitko-nuori-lama-aikaan-vainousukaudella-nain-se-nakyy-tyopaikalla/52bz9dGf>.
- Fromm, J. & Garton, C. (2013). *Marketing to Millennials : Reach the Largest and Most Influential Generation of Consumers Ever*. New York: AMACOM.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. (2016). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Gaudeamus.
- Haavio-Mannila, E., Roos, J.P. & Rotkirch, A. (2018). *Olivatko suuret ikäluokat muutoksen moottoreita? Sukupolven ja periodin vaikutusten erittelyä*. [Viitattu: 14.3.18]. Saatavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/jproos/Toivonen.htm>.
- Hietaharju, A., Kenni, M. & Salenius, M. (2013). *Uusi sukupolvi päättäjänä, johtajana ja asiantuntijana*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. (1995). *Johdatus kasvatustieteeseen*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Holm, E. (2014). *Y-sukupolvi haastaa työelämän muuttumaan*. [Viitattu: 18.4.18]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76924/Opinnaytetyo\\_Holm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76924/Opinnaytetyo_Holm.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Hämäläinen, J. (2016). *"Suuret ikäluokat" eivät enää olekaan suurimpia – tämä ikäryhmä perii tittelin*. [Viitattu: 15.3.18]. Saatavissa: <https://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/463427-suuret-ikaluokat-eivat-ena-olekaan-suurimpia-tama-ikaryhma-perii-tittelin>.
- Ilmarinen, J. & Mertanen, V. (toim.) (2005). *Työtoveri toista sukupolvea*. Tampere: Työterveyslaitos.
- Kohli, M. (2010). *Age Groups and Generations: Lines of Conflict and Potentials for Integration*. Teoksessa: Tremmel, J.C. (toim.) *A Young Generation Under Pressure? The Financial Situation and the "Rush Hour" of the Cohorts 1970–1985 in a Generational Comparison*. (169–186). London: Springer.

- Korhonen, R. (2011). *Y-sukupolvi globalisaation kuristuksessa*. Teoksessa: Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. (91–103). Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Kultalahti, S. (2015). *“It’s so nice to be at work!” Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. [Viitattu: 8.4.18]. Saatavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-651-7.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf).
- KvaliMOTV. (2018). [Viitattu: 10.3.18]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html).
- Laakkonen, R. (2012). *Y-sukupolvi oppijoina työssä ja elämässä*. [Viitattu: 2.4.18]. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi.pc124152.oulu.fi:8080/se/a/0358-6197/32/3/ysukupol.pdf>.
- Martin, C.A. & Tulgan, B. (2002). *Managing the Generation Mix*. Amherst, Massachusetts: HRD Press.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2000). *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. Vöru: Jaabes OÜ.
- Piha, K. & Poussa, L. (2012). *Dialogi. Paremmen työelämän puolesta*. Helsinki: Talentum.
- Pyöriä, P. (2013). *Y-sukupolven työasenteita luonnehtii konservatiivisuus*. [Viitattu: 1.4.18]. Saatavissa: <http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/50/>.
- Pyöriä, P. & Ojala, S. (2016). *Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään?* [Viitattu: 15.3.18]. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130665/YP1601\\_pyoria.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130665/YP1601_pyoria.pdf?sequence=1).
- Pyöriä, P., Saari, T., Ojala, S. & Siponen, K. (2013). *Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla*. [Viitattu: 1.4.18]. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi.pc124152.oulu.fi:8080/se/h/0359-6680/32/3/onkoysuk.pdf>.
- Raunio, H. (2009). *Y-sukupolvi haastaa johtamisen*. [Viitattu: 11.4.18]. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2009-04-29/Y-sukupolvi-haastaa-johtamisen-3272099.html>.
- Raunio, H. (2011). *Y-sukupolvi antaa muiden talletella suuret setelit*. [Viitattu: 2.4.18]. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2011-12-23/Y-sukupolvi-antaa-muiden-talletella-suuret-setelit-3306189.html>.
- Rivinoja, T. (2015). *Y-sukupolven työelämäasenteet ja -orientaatiot*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. [Viitattu: 5.4.18]. Saatavissa:

- <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97106/GRADU-1432127705.pdf?sequence=1>.
- Roos, J.P. (2018). *Laajat ja suppeat sukupolvet; esimerkkinä suuret ikäluokat ja niiden ympärille kertyneet sukupolviliikkeet*. [Viitattu: 14.3.18]. Saatavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/jproos/Karistokirja.htm>.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4.
- Singh, P., Bhandarker, A. & Rai, S. (2012). *Title: Millennials and the Workplace : Challenges for Architecting the Organizations of Tomorrow*. New Delhi: Sage Publications.
- Talouselämä. (2012). *X-sukupolvi on töissä itsekkyiden huipentuma - Y-polvi vaatii vähemmän*, (2012). [Viitattu: 15.3.18]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/x-sukupolvi-on-toissa-itsekkyiden-huipentuma-y-polvi-vaatii-vahemman/867bcdee-4d05-34d8-98cc-b68ce706d55a>.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill eBooks. Saatavissa: [http://socium.ge/downloads/komunikacisteoria/eng/Grown\\_Up\\_Digital\\_-\\_How\\_the\\_Net\\_Generation\\_Is\\_Changing\\_Your\\_World\\_\(Don\\_Tapscott\).pdf](http://socium.ge/downloads/komunikacisteoria/eng/Grown_Up_Digital_-_How_the_Net_Generation_Is_Changing_Your_World_(Don_Tapscott).pdf).
- Tienari, J. (2010). *Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon*. [Viitattu: 18.4.18]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/y-sukupolvi-vaatii-perusasioita-kuntoon/0df11c77-8739-396f-b6a5-52acb9d7e4bd>.
- Tienari, J. & Piekkari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Tilastokeskus (2018). [Viitattu 9.3.18]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/kvanti\\_tutkimus.html](http://www.stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html).
- Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tuohinen, R. (1990). *Työlle viileä sukupolvi? Nuorten työlle antamista merkityksistä, niiden tutkimisesta ja tulkinnasta*. Helsinki: Valtion painatuskeskus Pasilan VALTIMO.
- Vesterinen, P-L. (2011). *Y-sukupolvi johdettavana*. Teoksessa: Vesterinen P-L. & Suutarinen, M. (toim.) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. (115–128). Vantaa: Hansaprint.
- Virtanen, H. & Salanterä, S. (2007). *Laadullinen metayhteenveto: systemaattinen kirjallisuuskatsaus laadullisista tutkimuksista*. Teoksessa: Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M, & Ääri, R-L. (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. (71–

83). Toim. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007.

Yle.fi. (2012). *Suuret ikäluokat, pullamössöt sekä x, y ja z*. [Viitattu: 10.3.18]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-6006879>.