

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Johanna Kivilahti

**Y-sukupolven sitouttaminen yritykseen**  
Yliopisto-opiskelijoiden näkökanta sitoutumiseen

Johtaminen ja Organisaatiot

Pro-Gradu tutkielma

Henkilöstöjohtaminen

**VAASA 2013**

## Sisällysluettelo

<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>6</b>
<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Tutkimuksen aihe .....	9
1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	11
1.3 Tausta .....	12
<b>2. SUKUPOLVIEN MÄÄRITTELYÄ.....</b>	<b>14</b>
2.1 Sukupolvet .....	14
2.2 Sukupolvi-tutkimuksen haasteellisuus .....	16
2.3 Sukupolvien vertailua .....	17
2.4 Y-sukupolven kehittyminen .....	19
2.4.1 Asenne työelämää kohtaan .....	24
2.4.2 Y-sukupolven urakehitys .....	25
2.5 Y-sukupolven vaatimukset organisaatiolta.....	26
2.5.1 Organisaatiokulttuuri.....	27
2.5.2 Ympäristö .....	27
2.5.3 Oppiminen ja kehittyminen .....	28
2.6. Yhteenvedo y-sukupolven ominaispiirteistä.....	29
<b>3. Y-SUKUPOLVEN JOHTAMINEN JA SITOUTTAMINEN.....</b>	<b>31</b>
3.1 Y-sukupolven sitouttaminen .....	31
3.2 Esimiestyö sitouttamisessa.....	32
3.2.1 Nuorten johtaminen.....	33
3.3 Y-sukupolven houkuttelevuus organisaatioon.....	36
<b>4. TUTKIMUSMETODIT .....</b>	<b>39</b>
4.1 Laadullinen tutkimus.....	39
4.1.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	40
4.1.2 Videoanalyysi haastattelututkimuksen tukena.....	44
4.2 Sisällönanalyysi .....	44
4.3 Validiteetti .....	46
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>49</b>
5.1 Aineiston analyysi .....	49



<b>5.2. Yhteenveto: Y-sukupolven vaatimukset yritykseltä sitoutumisen parantamiseksi.....</b>	<b>62</b>
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>68</b>
<b>6.1 Y-sukupolven ymmärtäminen .....</b>	<b>68</b>
<b>6.2 Haastateltavien suhtautuminen työelämään.....</b>	<b>71</b>
<b>6.3 Haastateltavien suhtautuminen sitoutumiseen.....</b>	<b>76</b>
6.3.1 Y-sukupolven mahdolliset epärealistiset odotukset.....	79
6.3.2 Tieteellinen kontribuutio ja käytännön relevanssi .....	80
<b>6.4 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimukset .....</b>	<b>84</b>



**Kuva Luettelo**

Kuva 1. Tulevaisuuden työmarkkinoiden rakenteellinen muutos sukupolvissa	9
Kuva 2. Sukupolvien ajalliset rajat tutkijoiden keskuudessa	22
Kuva 3. Yhteenveto Y-sukupolven ominaispiirteistä	29
Kuva 4. Nuorten työntekijöiden houkuttelevuus	37
Kuva 5. Tutkimuksen eteneminen	39
Kuva 6. Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	61
Kuva 7. Tekijöitä Y-sukupolven sitoutumisen parantamiseksi	67
Kuva 8. Y-sukupolven uravaatimukset	75



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteiden laitos**

<b>Tekijä:</b>	Johanna Kivilahti
<b>Tutkimuksen aihe:</b>	Y-sukupolven sitouttaminen yritykseen
<b>Ohjaaja:</b>	Risto Sääntti
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteidenmaisteri
<b>Yksikkö:</b>	Johtamisen laitos
<b>Pääaine:</b>	Johtaminen ja Organisaatiot
<b>Linja:</b>	Henkilöstöjohtaminen
<b>Opiskeluiden aloitus:</b>	2008
<b>Opiskeluiden lopetus:</b>	2013

**Sivut: 93**

---

**TIIVISTELMÄ**

Työelämässä on tapahtumassa rakennemuutos, kun vanhemmat sukupolvet väistyvät sivuun ja Y-sukupolvi tulee kattamaan suurimman osan työvoimasta. Vuonna 1979-1999 syntyneen Y-sukupolven käyttäytymisen ja työelämän arvojen on nähty haastavan organisaatioiden toimintamalleja ja muuttavan perinteisiä johtamismalleja. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata Y-sukupolven työhön sitouttamista nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on saada selville tekijöitä, jotka vaikuttavat Y-sukupolven sitoutumiseen ja löytää keinoja organisaatioille, joilla sitouttaa nuoria työntekijöitä. Sitoutumisesta ja sitouttamisesta löytyy paljon aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta, mutta yksinomaan Y-sukupolven sitouttamista on tutkittu vähemmän. Tutkimusote on laadullinen ja menetelmänä on käytetty ryhmähaastattelua. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu ryhmähaastattelusta, johon osallistui kuusi uransa alkuvaiheessa olevaa korkeakoulutaustaista nuorta. Merkityksiä sitoutumiseen ja nuorten sitouttamiseen on saatu haastateltavien keskustelua analysoimalla.

Tutkimuksen perusteella Y-sukupolven mahdollinen sitouttaminen tapahtuu yritysten välittämän työntekijöiden arvostuksen kautta, ura- ja osaamisenkehittämisen mahdollisuuksia tarjoamalla, sekä organisaation positiivisen ilmapiirin vahvistamisella. Y-sukupolvi sitoutuu yritykseen kuin itsestään, kun se löytää omia tarpeitaan vastaavan työpaikan.

---

**AVAINSANAT:** Y-sukupolvi, sitoutuminen, sitouttaminen



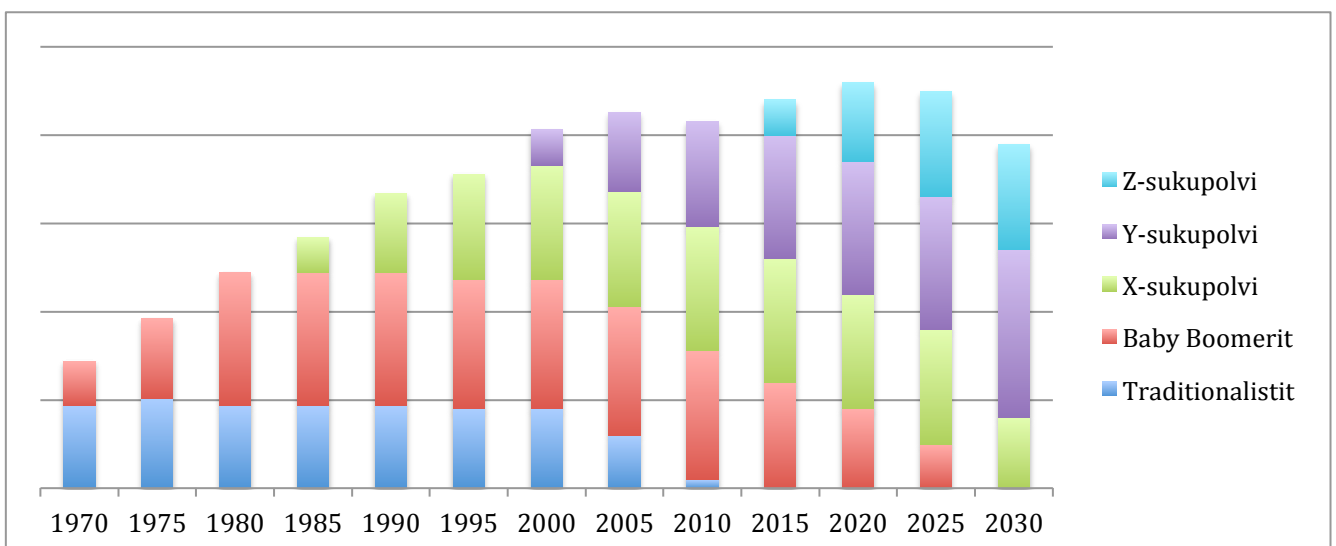


## 1. JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon. Ensin tulee kuitenkin määritellä tutkimuksen tausta ja tarkoitus. Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tarkoitusta sekä esitellään tutkimusongelma.

### 1.1 Tutkimuksen aihe

Y-sukupolvi tulee olemaan tulevaisuudessa suurin työmarkkinoita hallitseva sukupolvi (Tulgan 2001). 2010-luvulla tulee työmarkkinoilla tapahtumaan rakennemuutos, kun Y-sukupolven kuuluvien osuus työvoimasta kasvaa merkittävästi. Vuoteen 2020 mennessä työelämän suurin ikäluokka vaihtuu Baby Boomereista 35-39-vuotiaiksi y-sukupolven edustajiksi. Nykypäivän työvoima on monimuotoisempi kuin koskaan aiemmin. Organisaatioissa nähdään suuri joukko eri rotuisia, sukupuolisia ja etnisiä taustoja omaavia ihmisiä. On kuitenkin huomattava, että sukupolvien väliset erot kuuluvat myös työvoimaa erottaviin tekijöihin. Lisäksi eri sukupolvet työskentelevät yhdessä useammin ja yhtenäisemmin, kuin koskaan ennen. Tämä johtuu organisaatioiden byrokraattisten rakenteiden siirtymisestä horisontaalisempaan suuntaan uuden teknologian kehityksen, maailman globalisoitumisen ja informaatio-ystävällisen ympäristön syntyminen seurauksena. (Suutarinen 2011: 19, Arsenault 2004.)



**Kuva1.** Tulevaisuuden työmarkkinoiden rakenteellinen muutos sukupolvissa

Lähde: Erickson 2008

Tutkijat ovat määritelleet 2000-luvun työelämässä olevan neljä eri sukupolvea samaa aikaa. Ennen vuotta 1940 syntyneet on luokiteltu Traditionalisteihin, joita työelämässä ei juurikaan enää ole. Kaksi suurinta työelämässä vallitsevaa sukupolvea 2000-luvulla ovat ”Baby Boomerit” ja X-sukupolvi. Pirisen ja Hussin (2010) Työterveyslaitokselle tekemän tutkimuksen mukaan y-sukupolven työelämän arvot poikkeavat aikaisempien sukupolvien arvoista. Y-sukupolvi haastaa organisaatioiden vanhat toimintatavat ja pyrkii kehittämään organisaatioita parempaan suuntaan. Heille oleellisinta työssä on viihtyvyys ja työn merkitys. Y-sukupolvi haastaa myös perinteiset johtamismallit, vaatien johtajilta yhä enemmän palautetta, tukea ja joustavuutta. Johtajien haasteena on pitää Y-sukupolvi jatkuvasti kiinnostuneena työstään, koska he menettävät motivaationsa, jos työ ei tarjoa heille tarpeeksi haasteita. Y-sukupolvi haastaa työelämän kehittymään kohti reaaliaikaisempaa ja nopeampaa tiedonvälittämistä, sekä vaatii johtamiselta nopeasti tehtyjä ongelmanratkaisuja ja samanlaista työmoraalia kuin heillä itsellään on.

Y-sukupolven on nähty olevan seuraava sukupolvi, joka todella haluaa muuttaa nykyajan työskentelytapoja ja organisaatioita. Heille on tärkeää nähdä joka päiväisen työnsä merkitys konkreettisesti. Vaikka osa Y-sukupolvesta on jo pitkälläkin työelämässä, on suurin osa vasta valmistumassa ja aloittamassa työuriaan. Y-sukupolvi arvostaa suuresti vapaa-ajan ja työelämän tasapainoa ja on valmis laittamaan vapaa-aikansa työn edelle. Y-sukupolvi kaipaa myös jatkuvasti älyllisiä haasteita ja halu menestyä urallaan vaikuttaa heidän urapäätöksiinsä. He katsovat työnantajansa valinnassaan urakehitysmahdollisuuksia ja sitä, kuinka merkittäviä työtehtäviä he tulevat saamaan. Raha ei toimi motivaatiotekijänä tälle sukupolvelle, vaan merkityksellinen työ, hyvänä vanhempana oleminen ja tasapainoisesta elämästä nauttiminen. (Hurst & Good 2009.)

Y-sukupolven vaatimukset ja odotukset työelämältä poikkeavat suuresti esimerkiksi heidän vanhempiensa vaatimuksista. Odotukset ovat korkealla, mutta Y-sukupolvi

odottaa saavuttavansa asetetut tavoitteet. Y-sukupolven heikkoutena on kuitenkin sen sitoutuminen organisaatioon. He hakevat uusia haasteita jatkuvasti muualta ja olettavat työpaikan vaihdon tuovan tyydytystä heidän tiedon janoonsa. Y-sukupolven vaatimukset työn suhteen saattavat olla liian vaativat, mikäli organisaatiot eivät pysty niihin kunnolla vastaamaan. Tutkijat ovat todenneet, että tämä sukupolvi janoaa tietotaitojensa kehittymistä ja haluaa jatkuvasti oppia jotakin uutta (Broadbridge 2007; Eisner 2005; Hurst 2009). Jos kuitenkin Y-sukupolven edustajat kokevat tarpeelliseksi vaihtaa organisaatiota, eikö mikään tai kukaan pysty tyydyttämään heidän tarpeitaan kokonaisvaltaisesti?

## 1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmana on Y-sukupolven sitouttaminen ja sen parantaminen. Tutkielman tutkimusongelma on seuraava:

- Miten Y-sukupolvi pystytään sitouttamaan paremmin yritykseen?

Tarkoituksena on pohtia, pystytäänkö Y-sukupolven tarpeisiin vastaamaan, vai vaikuttaako tämän sukupolven elämäntyyli siihen, ettei se pysty asettumaan aloilleen.

Tutkijat ovat pyrkineet määrittelemään tekijöitä, jotka saattavat nostaa Y-sukupolven sitoutumisenastetta. Tarkoituksena onkin, laadullista menetelmää käyttäen todeta, pitävätkö tutkijoiden luomat teoriat Y-sukupolven sitoutumisesta todella paikkansa käytännössä vai ovatko ne vain stereotyyppisiä johtopäätöksiä. Tämä tutkielma keskittyy myös siihen, miksi Y-sukupolvi ei sitoudu ja pyrkii ymmärtämään heidän uudentyyppistä urakehitystään, joka muodostuu useammista erilaisista työpaikoista.

Tämän tutkielman tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat korkeakoulutetun Y-sukupolven sitoutumiseen?
- Mitä Y-sukupolvi tarvitsee yrityksiltä tarpeidensa tyydyttämiseen?

Tutkimusten mukaan Y-sukupolvella on erilaisia odotuksia työntekonsa suhteen ja se tarvitsee erilaisia joustavuus- ja motivaatiotekijöitä työhönsä. Onko olemassa joitakin tiettyjä tekijöitä, jotka saavat Y-sukupolven edustajan pysymään yhden organisaation palveluksessa pidempään. Tarkoituksena on myös saada vastaus siihen, onko tämä uusi sukupolvi niin haastava kuin se antaa ymmärtää vai onko Y-sukupolvella epärealistiset odotukset työelämältä. Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaus tarkastelemalla Y-sukupolven urakehitystä ja käsityksiä sitoutumisesta. Y-sukupolven tarpeita ymmärtämällä pystytään luomaan työkalut, joilla yritykset pystyvät pitämään Y-sukupolven organisaatioissaan.

### 1.3 Tausta

Nuoret työntekijät eli Y-sukupolvi on ollut paljon esillä mediassa. Mediassa ollaan kritisoitu Y-sukupolven vaatimuksia työelämältä ja usein sitä kutsutaankin minä-sukupolveksi, joka haluaa tehdä kaiken omin ehdoin. Nykänen (2012) on Taloussanomissa luokitellut Y-sukupolven hyvin itsekkäiksi työntekijöiksi, joille ei riitä vain hyvä palkka, vaan he vaativat myös arvostusta työpaikalla. Yritysmaailmassa ollaan myös huomattu, ettei Y-sukupolvea enää houkuta ns. vanhat urakehitysmallit vaan heille on luotava aivan uudenlaisia urapolkuja organisaation sisällä. Myös Dialoginimisessä hankkeessa mukana olleet Kirsti Piha ja Carina Geber-Teir (2013) uskoivat, Huomenta Suomen haastattelussa, Y-sukupolven muuttavan työelämää paremmaksi. Heidän tutkimukseensa osallistui 1700 Aalto Yliopiston opiskelijaa, joista 62 prosentin mielestä yrityksen arvot olivat kaikista tärkein tekijä, joka vaikuttaa työnhakuun. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista myös arvosti verkossa työskentelyn konkreettista työtilaa tärkeämmäksi. Pihan ja Geber-Teirin (2013) mukaan tutkimuksesta kävi ilmi uuden sukupolven tuoma erilainen suhtautuminen työelämään.

Itse tutkijana edustan Y-sukupolvea, minkä takia pystyn vertaamaan olemassa olevia teorioita käytännössä. Hyvin suuri osa tutkijoista luokittelee Y-sukupolven käyttäytyvän tietynlaisten normien mukaan, mutta pyrin tässä tutkielmassa vertailemaan tutkijoiden käsityksiä Y-sukupolvesta ja Y-sukupolven minä-käsitystä. Pyrin myös pohtimaan sitä,

pitävätkö Y-sukupolven ominaisuudet paikkaansa vai johtuvatko ne ennemminkin nykymaailman kehityksestä ja vallitsevien olosuhteiden pakosta.

Tulgan (2001) on määrittänyt Y-sukupolven olevan ensimmäinen koulutusmyönteinen sukupolvi historiassa. Y-sukupolvi on kasvanut maailmaan, jossa koulutus on muodikasta. Sen takia tämä tutkielma keskittyy pelkästään yliopisto-opiskelijoihin. Vastavalmistuneet ja juuri uransa alkumetreillä oleva Y-sukupolvi on tulevaisuudessa talouden avainasemassa. Suurin osa kirjallisuudesta keskittyy korkeakouluopiskelijoihin, ja useimmat teorit Y-sukupolvesta on luotu kuvaamaan akateemisen koulutuksen saaneita nuoria. Vuonna 2011 korkeakouluista valmistui noin 29 000 opiskelijaa ja noin 20 000 uutta opiskelijaa aloittaa yliopistossa vuosittain (Tilastokeskus 2011). Erittäin suuri osa korkeakoulutetuista nuorista aloittaa uransa organisaatioissa joka vuosi, joten on paikallaan tarkastella minkälaisella asenteella he astuvat työelämään. Mediassa ollaan käsitelty paljon sitä kuinka yritysten tulisi hallita Y-sukupolven uudenlaista työmoraalia, mutta vastauksia on vähän siihen mitä vastavalmistuneille tulisi tarjota, jotta he pysyisivät organisaatioissa.

## 2. SUKUPOLVIEN MÄÄRITTELYÄ

Tässä kappaleessa keskitytään y-sukupolven ominaisuuksiin ja siihen, kuinka he eroavat aikaisemmista sukupolvista. Ensin tulee kuitenkin määritellä aikaisempien sukupolvien ominaisuuksia ja piirteitä, jotta saadaan käsitys siitä kuinka erilainen Y-sukupolvi oikeasti on. Tämän jälkeen kappaleessa keskitytään kuvaamaan täysvaltaisesti Y-sukupolven ominaispiirteitä, jotta lukijalle muodostuisi vahva ja laaja käsitys Y-sukupolvesta.

### 2.1 Sukupolvet

Tutkijat ovat nähneet työelämän koostuvan neljän eri sukupolven työntekijöistä. Sukupolvet on jaoteltu yleisimmin iän mukaan, vaikka tämä määritelmä ei ole riittävä. Vaikka työelämän sukupolvia on hyvin vaikea määritellä, on ne yleisesti katsottu koostuvan kollektiivisesta joukosta ihmisiä, joilla on samat ominaispiirteet, käyttäytyminen, ydin arvot sekä kokemus asioista. Ihmiset, jotka elävät tiettyjen oman aikansa arvojen mukaisesti kuuluvat samaan sukupolveen. Strauss ja Hoven (1992) mukaan sukupolvi on joukko ihmisiä, jotka ovat syntyneet ajallisesti tiettyjen vuosien ajan (esim. 22 vuoden ajan), ja jotka omaavat samankaltaisen identiteetin. Sukupolville kehittyy tietynlainen identiteetti, joka määrittyy ikä vuosien, jaettujen uskomusten sekä aikakauden mukaan. Jokaisen sukupolven yksilöt kokevat 5-18 ikävuosinaan asioita, jotka vaikuttavat heidän katsomukseensa elämää ja työtä kohtaan. (Glass 2007.)

Sukupolvi muodostuu ihmisten yhteisistä kokemuksista ja samankaltaisista ajatuksista joka päiväseen elämään. Jokainen sukupolvi luo itse oman kulttuurinsa ja traditionsa. Yhteiset arvot, asenteet, perhe-elämä, uskonto, sukupuoliroolit ja elämäntyyli ovat tekijöitä, jotka eivät muutu sukupolven sisällä, ihmisten iästä huolimatta. Näitä tekijöitä pidetään vakioina kun määritellään sukupolvia. Kun kaikki nämä yhteiset tekijät alkavat muuttua erilaisiksi, tapahtuu sukupolven vaihdos. Uusi sukupolvi jakaa samat elämänarvot, jotka poikkeavat edellisestä sukupolvesta. Yleinen kulttuurillinen kehitys

maailmassa, sekä erilainen muuttuva elämäntyyli saa aikaan sukupolven vaihdoksen. (Arsenault 2003.)

Baby Boomerit, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi hallitsevat tällä hetkellä työmarkkinoita (Delcampo et al. 2011). Heitä aikaisemmin ovat vaikuttaneet Traditionalistit, jotka ovat syntyneet ennen vuotta 1940. Heitä ei työelämässä enää juurikaan ole, minkä takia tässä tutkielmassa keskitytään lähinnä näihin kolmeen suurimpaan tällä hetkellä työelämään vaikuttavaan sukupolveen. Jokainen näistä sukupolvista omaa erilaisia ominaisuuksia niin eettisesti kuin suhteiltaan. Smola ja Sutton (2002) ovat määritelleet Baby Boomerien syntyneet vuosina 1946-1964. Nämä vuodet pohjautuvat sotien jälkeisiin korkeisiin syntyvyyslukuihin. Amerikassa tämän suuren sukupolven syntymiseen on vaikuttanut toisen Maailmansodan loppuminen ja sen jälkeinen aika. Suomessa tämän suuren sukupolven syntymiseen on vaikuttanut kaikki Suomen sodat, sekä Jatkosodan loppuminen vuonna 1945, minkä jälkeen syntyvyys nousi taas jyrkkään nousuun. Sukupolven nimi johtuikin vallinneesta korkean syntyvyyden kaudesta. (Smola, Sutton 2002.)

Helyer (et al. 2012) on nähnyt Baby Boomerien olevan vähenevä työvoima työelämässä ja Y-sukupolven uusi, tuleva työvoima. Baby Boomerit, nämä vanhemmaksi ja vanhentuvaksi kutsuttu työvoima on usein määritelty olevan: lojaali; sitoutunut ja luotettava; ja omaavan vahvan työmoraalin. Heitä myös arvostetaan uniikkien taitojensa suhteen, sekä positiivisesta suhtautumisestaan työhön.

Seuraavan sukupolven on nähty usein alkavan 1960-luvulla. X-sukupolven on usein kuvailtu olevan itsenäinen ja autonominen. Tämä sukupolvi arvostaa omia henkilökohtaisia arvojaan ja päämääriään enemmän kuin työntuomia tavoitteita. Korkeampi palkka tai joustavammat työajat ovat houkuttelevia tekijöitä, jotka saavat usein X-sukupolven edustajan vaihtamaan työpaikkaansa. Iso osa nykypäivän ylemmän tason esimiehistä kuuluu X-sukupolveen (määritelty usein syntyneeksi vuosina 1961-1976). Glass (2007) on kuvannut tätä sukupolvea skeptiseksi, vähemmän lojaaliksi ja hyvin itsenäiseksi. Heille tärkeintä on löytää tasapaino työn ja perheen välillä. (Glass 2007.)



Y-sukupolveen katsotaan kuuluvan ihmiset, jotka ovat syntyneet 1977-1994 välillä. Broadbridge et al. (2007) on tutkimuksissaan väittänyt Y-sukupolvella olevan erilaiset oletukset ja suhtautuminen ympäristöönsä, kuin aikaisemmilla vanhemmilla sukupolvilla. Moni yksilö saa varhaisen työkokemuksensa työskentelemällä opiskeluiden ohessa ennen siirtymistään vakiintuneeseen työhön. Tästä johtuen Y-sukupolvella on laajempi käsitys työnkuvasta sekä siitä, mitä odottaa työelämältään. Y-sukupolvi vaatii esimiehiltään avointa, positiivista sekä valtuuttavaa johtamista. He viihtyvät epävarmuudessa, haastaen työtehtäviään. Se, mikä erottaa Y-sukupolven vanhemmista sukupolvista on vapaus, jota yksilöt vaativat työtehtävissään. He tarvitsevat ohjeistusta työtehtäviensä suorittamisessa, mutta samalla vaativat joustavuutta niiden teossa ja aikataulutuksessa. Y-sukupolvi haluaa tehdä asiansa omalla tavallaan ja omalla ajallaan.

## 2.2 Sukupolvi-tutkimuksen haasteellisuus

Pinnalle on myös noussut erilaisten sukupolvi-tutkimusten haasteellisuus. Monet tutkimukset sukupolvien erilaisuuksista työelämän arvoja kohtaan on toteutettu keräämällä dataa eri-ikäisten työntekijöiden näkemyksistä tietyinä aikana. Tulee kuitenkin huomioida, että henkilön ikä ja uraodotukset voivat olla aivan samat sukupolvesta riippumatta. Onko siis 30-vuotias X-sukupolven edustaja samanlainen kuin 30-vuotias y-sukupolven edustaja? Tutkimukset, jotka perustuvat edellä olevaan oletukseen ovat hankalia ja pitkäkestoisia, sillä ne vaativat samanlaisten kysymysten esittämistä eri vuosikymmeninä. (Twenge 2010.)

Sukupolvitutkimuksia on myös kritisoitu ja kyseenalaistettu. Sukupolven katsotaan syntyvän ihmisjoukon kokemasta sosiaalikultuurisesta muutoksesta, mutta ihmiset eivät koe asioita samalla tavalla. Ihmisen luonteenpiirteet pysyvät samanlaisina läpi elämän, mutta ihmiset myös muuttavat elämänsä näkökulmastaan myöhemmin elämässään. Ihmisen varhaisessa elämässä tapahtuneet asiat voivat saada erilaisen merkityksen myöhemmin, mikä tarkoittaa etteivät yksilöt käyttäydy ns. sukupolvinormien mukaisesti välttämättä koko elämänsä ajan. Jotkut tutkijat ovat myös tuoneet julki

sukupolvitutkimusten olevan tapa ymmärtää ihmisten sosiokulttuurista kehitystä. Monet sukupolvitutkijat myöntävät sukupolvitutkimuksien olevan haasteellisia, koska sukupolvien välillä on niin pitkiä ajanjaksoja. (Giancola 2006.)

Twenge (2010) on vertaillut eri tutkijoiden tutkimuksia siitä, eroavatko eri sukupolvet arvoiltaan niin paljon kuin tutkijat yleisesti antavat ymmärtää. Tuloksien mukaan X-sukupolvella, ja erityisesti Y-sukupolvella on heikko työetiikka. Työ ei ole keskeinen asia elämässä, vaan he arvostavat vapaa-aikaa ja haluavat olla enemmän vapaita. X-sukupolvi on työetiikaltaan löysempi kuin edeltäjänsä Baby Boomerit ja Y-sukupolvi edelleen vapaampi kuin X-sukupolvi. Vapaa-ajan merkitys näyttäisi siis olevan kasvussa sukupolvesta toiseen. Sama efekti on huomattavissa esimiehiltä vaadittavan ohjauksen suhteen. X-sukupolvi arvostaa enemmän vapautta työnteossaan kuin Baby Boomerit ja Y-sukupolvi haluaa olla lähes täysin vapaa kaikesta työnohjauksesta ja mieluummin vastuussa omasta tekemisestään.

Y-sukupolven on nähty olevan kaikista vaativin sukupolvi johdettavaksi, mutta silti myös kaikista tehokkain. Tutkimusten mukaan Y-sukupolvi ei kuitenkaan ole valmis työskentelemään yhtä pitkiä päiviä kuin edeltäjänsä X-sukupolvi. Y-sukupolvi on myös tyytyväisempi työhönsä, vaikka näkeekin työn olevan vähemmän tärkeämpää kuin X-sukupolvi. Twengen (2010) tekemän tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi ei ole halukas vaihtamaan työpaikkaansa yhtään sen enempää kuin X-sukupolvi. Vaikka monet tutkimukset osoittavat, että Y-sukupolvella on vaikeuksia sitoutua työhönsä, johtuu tämä Twengen mukaan ainoastaan siitä, että organisaatiot eivät pysty tarjoamaan tarpeeksi joustavuutta tai ymmärtämään vapaa-ajan tärkeyttä. Työpaikan vaihdossa ei siis välttämättä ole kyse Y-sukupolven kyllästymisestä työhönsä, vaan organisaation epäonnistuminen vapauksien tarjoamisessa työssä.

### 2.3 Sukupolvien vertailua

Eisnerin (2005) tekemän tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi eroaa toimintatavoiltaan ja ajatusmaailmaltaan huomattavasti verrattuna aiempiin sukupolviin. X-sukupolven

heikkoutena on nähty olevan sen sosiaalisten taitojen puute, kun taas Y-sukupolvi on tottunut elämään verkostoitumisen ja sosialisoitumisen maailmassa. X-sukupolven johtamisessa toimii hyvin ns. valmentava johtaminen, jossa palautetta annetaan välittömästi toteutetusta suorituksesta ja tuloksista. Y-sukupolven on nähty käyttäytyvän esimiestensä mukaisesti sekä vaativan yksilöllistä johtamista. Saadessaan ammattimaista johtamista, Y-sukupolvi myös suoriutuu tehtävistään hyvin. He suoriutuvat parhaiten silloin, kun työ haastaa heitä ääri rajoilla ja he tarvitsevat jatkuvaa koko suorituksen aikana tapahtuvaa palautetta. X-sukupolvi on valmis suoriutumaan kaikista annetuista työtehtävistä, kun taas Y-sukupolvi vaatii juuri heitä henkilökohtaisesti stimuloivia työtehtäviä.

Eisnerin (2005) tutkimuksen mukaan, joitakin Y-sukupolven ominaisuuksia on helpompi johtaa kuin X-sukupolven. Y-sukupolvi arvostaa työssään enemmän tiimityöskentelyä ja oikeudenmukaisuutta, ja ottaa positiivisemmin vastaan työpaikan ongelmat johtamisesta ja suoriutumisesta kuin X-sukupolvi. Y-sukupolvi on kuitenkin vähemmän tyytyväinen työhönsä kuin X-sukupolvi. Y-sukupolvella on matalampi kynnys jättää nykyinen työnsä jonkin paremman takia. Y-sukupolvi arvostaa myös statusta ja ylennyksiä paljon vähemmän kuin muut sukupolvet. He arvostavat enemmän työnsä näkyvää tulosta. Y-sukupolven heikkoutena muihin sukupolviin verrattuna on nähty sen puutteellinen kyky työskennellä vaikeiden ihmisten kanssa ja olla kärsivällinen. Lisäksi, heidän heikkoutenaan on ns. pehmeät taidot, kuten muiden kuunteleminen, itsenäinen päätöksenteko sekä ajan hallinta. Voidaankin sanoa, että Y-sukupolvi on kaikista sukupolvista kaikkein vaikein hallita, koska se on niin monipuolinen ja energinen kuin steroideja käyttävä X-sukupolvi.

Y-sukupolvi on siis toiminnaltaan ja ominaispiirteiltään melko samankaltainen kuin X-sukupolvi, mutta Y-sukupolvella kaikki nämä ominaisuudet tulevat voimakkaammin esille. Varsinkin X-sukupolven nuorimmat edustajat ovat ominaispiirteiltään niin lähellä Y-sukupolvea, ettei heidän vertaaminen keskenään ole olennaista. X-sukupolvi on Baby Boomerien ja Y-sukupolven väliin sijoittuva sukupolvi, joka omaa vaikutteita molemmista sukupolvista. Jos siis tutkielmassa jossakin määrin sivuutetaan X-

sukupolven ominaisuuksia, johtuu se sen samankaltaisuudesta Y-sukupolven edustajien kesken.

Kirjallisuudessa nousee hyvin usein esille sukupolvien eroavaisuudet niiden samankaltaisuuksien sijaan. Monet määritellyt eroavaisuudet perustuvat yleiseen käsitykseen ja havainnointiin. On kuitenkin otettava huomioon, kuinka paljon samaa sukupolvien käyttämisestä löytyy. Sukupolvet etsivät työstään samankaltaisia ominaisuuksia, kuten työn kiinnostavuutta, kehitysmahdollisuuksia, palkka mahdollisuuksia sekä organisaation hyviä arvoja. Vaikka tutkijat ovat jaotelleet sukupolvet lähinnä iän ja sen myötä perustuviin käyttäytymismalleihin, löytyy sukupolvien joukosta yksilöitä, jotka eivät käyttydy sukupolvinormien mukaisesti. Jotkut Y-sukupolven yksilöt ovat opiskeluidensa tai työelämän kokemuksensa avulla ns. ”oppineet” käyttäytymään sukupolvensa mukaisesti, vaikka omat henkilökohtaiset arvot saattavat kuvata paremmin X-sukupolvea. Jokaisella yksilöllä on oma persoonallisuutensa, mikä vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen. Y-sukupolvi koostuu näistä ainutlaatuisista yksilöistä, jotka omaavat samankaltaisia ajatuksia elämän eri osaluotteita kohtaan. Yksilöillä voidaan sanoa myös olevan ominaispiirteitä, jotka kuvaavat suurinta osaa Y-sukupolven yksilöistä. (Helyer et. Al 2012.)

#### 2.4. Y-sukupolven kehittyminen

Syntyneet vuosina 1979-1999, Y-sukupolvi on suorasukainen, teknologia-fiksi ja ristiriitainen Baby Boomerien jälkeläinen, joka uskoo koulutuksen takaavan menestyksen, pitää teknologiaa itsestään selvyutenä sekä uskoo sosiaalisen kommunikaation olevan välttämätöntä yritysmaailmassa pärjäämiseen. Y-sukupolven yksilöt ovat nykypäivänä työelämän nuorinta työvoimaa, jotka tunnetaan myös nimellä ”Millenium-sukupolvi” tai ”Verkko-sukupolvi”. Y-sukupolvi tunnetaan monilla nimillä, mikä kuvaa sitä, kuinka monimuotoinen tämä sukupolvi on. Sen on kuvattu olevan itsenäinen ja riippumaton kenestäkään sekä opetettu pitämään huolta itsestään, eikä esimerkiksi luottamaan aviopuolison tuomaan turvaan. Jotkut saattavat nähdä tämän yli-

itsevarmuuden vaikeana hallita, mutta oikeilla menetelmillä tämä ”kaiken osaava” - asenne pystytään muuttamaan erinomaiseksi osaamiseksi. Tässä tutkielmassa käytetään nimeä Y-sukupolvi, kuvaamaan nuoria monipuolisia työntekijöitä, jotka vaativat esimiehiltään enemmän joustavuutta, kuin aiemmat sukupolvet sekä muuttavat työnteon rutiineja. (Martin 2005.)

Y-sukupolvi on kasvanut taloudellisesti hyvinvoivassa yhteiskunnassa, jossa ei ole ollut materiaalisia puutteita. Heidän teknologia keskeinen maailmansa on vaikuttavat paljon siihen, kuinka he kommunikoivat. Y-sukupolvi pitää teknologiasta, jota se pystyy itse hallitsemaan ja käyttämään oman mielensä mukaisesti. He ovat tottuneet jakamaan mielipiteitään sosiaalisen median kautta reaaliaikaisesti ympäri maailmaa. He ovat oppineet valitsemaan ja siirtymään nopeasti ei-toimivista ratkaisuista uusiin vaihtoehtoihin. (Suutarinen 2011:19-20.)

Teknologian kehittymisen tuoma nopeus kommunikaatioon, on johtanut Y-sukupolven nopeaan tapaan prosessoida uutta informaatiota. Tämä kyky voi joskus johtaa Y-sukupolven kyllästymiseen. He tarvitsevat ja haluavat koko ajan jotakin uutta sekä etsivät jatkuvasti ärsykeitä, jotka haastavat heidän mielensä. Tämä tarkoittaa myös sitä, etteivät he siedä ns. välinpitämättömiä ihmisiä tai ihmisiä, joita he eivät kunnioita. Siksi Y-sukupolvi etsiikin ympärilleen samanmielisiä ihmisiä, arvoja ja energiaa, joiden kanssa toimia. (Weyland 2011.)

Jotkut näkevät tämän sukupolven naiivina, teknillisten laiteiden kanssa leikkivinä, laiskana joukkona. Tämä kuvaus sopii varmasti tiettyihin yksilöihin Y-sukupolvessa, mutta monet tutkimukset työelämästä osoittavat kuinka ahkera ja kovaluonteinen tämä sukupolvi voi olla. Kun Y-sukupolvi on intohimoinen tekemiensä asioiden suhteen, ei eroavaisuuksia toiminnassa löydy yksityiselämän ja työelämän välillä. Kun he löytävät heitä innostavan asian, työn tai aiheen, he käyttävät tämän tekemiseen niin paljon aikaa kuin sen suorittaminen vaatii, huolimatta siitä, mihin kategoriaan elämässä se sijoittuu. Y-sukupolven yksilöt omistautuvat täysin tekemäänsä asiaan, kunhan se stimuloi heitä juuri haluamallaan tavalla ja kunhan he näkevät työnsä arvon. Valinnan vapaus

työssään, on Y-sukupolven tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. He eivät työskentele käskyttämällä, vaan oman valintansa mukaan. (Weyland 2011.)

Vaikka tämä sukupolvi näyttäisi osaavan lähes kaiken mitä kehittynyt maailma tuo tullessaan, tulee Y-sukupolven ymmärtää etteivät organisaatiot välttämättä pysy maailman teknologisen kehityksen mukana. Y-sukupolven heikkoutena onkin ns. ”vanhan” teknologian käyttäminen ja ymmärtäminen, ettei ainoastaan hienot teknologiataidot riitä työssä. Työnantajat odottavat työntekijöiden omaavan myös perustaitoja datan analysoimisesta hyvään tieteelliseen tekstiin tuottamiseen. Osaako Y-sukupolvi käyttää teknologiaa, jota ei ole sille suoraan annettu? (Smola & Sutton 2002.)

Y-sukupolvi ei saa liikaa luottaa nuoren innokkuutensa korvaavan perustaitoja, joita työelämässä tarvitaan. Yleinen käsitys Y-sukupolvesta onkin, että se on itsekeskeinen, epämotivoitunut, epäkunnioittava muita työntekijöitä kohtaan sekä epälojaali. Heistä saakin juuri tällaisen käsityksen, silloin kun organisaatio ei pysty vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Y-sukupolvi on motivoitunut, kun heidän työllään on merkitystä koko organisaation kannalta. He myös arvostavat avointa vaikutussuhdetta esimiehiinsä. Jos kuitenkin tarpeisiin ei vastata Y-sukupolven vaatimalla tavalla, onko vaihtoehtona joko osoittaa tyytymättömyytensä tai jättää organisaatio. Näihin kysymyksiin saadaan vastaus tutkielman analyysiosassa. (Myers & Sadaghiani 2010.)

Sitä, mihin tietty sukupolvi loppuu ja toinen alkaa ei ole pystytty tarkkaan määrittelemään. Monet tutkijat kuitenkin määrittävät sukupolvien aikarajat lähes samankaltaiselle ajalle sijoittuviksi.

Tutkijat	Traditionalistit	Baby Boomerit	X-sukupolvi	Y-sukupolvi	Z-sukupolvi
Smola & Sutton (2002)	-> 1940	1946 - 1960	1960 - 1975	1979 - 1994	
Glass (2007)		1941 – 1960	1961 – 1976	1977 – 1992	
Jorgensen (2003)		1946 – 1962	1963 - 1978	1977 – 1988	2000 ->
Zemke et. Al (2000)		1944 – 1960	1961 – 1980	1981 – 2000	
Broadbridge (2007)				1977 – 1994	
Helyer (2012)				1979 - 1990	

### **Kuva 2.** Sukupolvien ajalliset rajat tutkijoiden keskuudessa

Tässä tutkielmassa Y-sukupolven katsotaan olevan vuosina 1979-1999 syntyneet ihmiset. Tämä perustuu tietotekniikan kehitykseen ja siihen, kuinka näinä vuosina syntyneet ihmiset ovat kehittyneet tietotekniikan mukana. 1979-1999 vuosina syntyneet ihmiset ovat kasvaneet nopeasti kehittyvässä teknologian maailmassa, jossa muutokset tapahtuvat nopeammin kuin ollaan ennustettu. Kun tähän lisätään nykyajan moderni talous, yhteiskunnalliset ongelmat ja ympäristölliset huolet, voidaan aloittaa tämän uuden sukupolven ymmärtäminen. (Weyland 2011.)

Muutamia tutkimuksia on jo tehty tulevaisuuden Z-sukupolvesta, jonka on nähty olevan 2000-luvulla syntyneet ihmiset. Jos Z-sukupolvi on vasta tulossa, tarkoittaa se sitä, että Y-sukupolvi käsittää kaikki 1979 – 1999 luvuilla syntyneet nuoret. Vuosien alkupäässä syntyneet Y-sukupolven edustajat ovat jo varsin pitkällä työelämässä ja mahdollisesti jo saavuttaneet korkeitakin asemia. Tämän tutkielman pääpainona on kuitenkin Y-sukupolvelaiset, jotka ovat tällä hetkellä vasta astumassa työelämään ja aloittamassa urapolkujaan. Toki, jo esimiesaseman omaavien Y-sukupolven edustajien käsityksiä työelämästä myös käsitellään, mutta kiintopiste on nuorissa työntekijöissä.

Hurstin et al. (2009) mukaan Y-sukupolven ominaisuudet ovat seurausta maailmasta, jossa he ovat kasvaneet. Y-sukupolvi on syntynyt ekonomisen laajentumisen ja menestyksen aikana, sekä kasvanut ekonomisen epävarmuuden vallitessa. Y-sukupolvi on myös kokenut väkivallan historiallisesti merkittäviä tapahtumia 9/11 terrori-iskuista kouluampumisiin. Y-sukupolvi on hyvin nuorella iällä nähnyt kaikki nämä ikävyudet, verrattuna vanhempiin sukupolviin. Maailman tapahtumien on nähty vaikuttaneen Y-sukupolven ominaisuuksiin ja tapaan katsoa maailmaa. Y-sukupolvi haluaa muuttaa maailmaa ja haluaa työnsä olevan merkityksellistä samalla, kun elämässä tulee vallita tasapaino vapaa-ajan ja työn välillä.

Baby Boomerit ovat tällä hetkellä suurin aktiivisesti työskentelevä sukupolvi. Tämä sukupolvi on tottunut työskentelemään enemmän vahvojen hierarkioiden organisaatioissa, kuin matalarakenteisissa tiimityöskentelyä vaativissa työtehtävissä. Y-sukupolvella on radikaalisti tästä eroavat käsitykset tulevista työtehtävistään. He ovat korkeasti koulutettuja, teknillisesti taitavia ja monitaitoinen sukupolvi, joka suosii tiimityöskentelyä yksilöllisten työtehtävien sijaan. Y-sukupolven panostus vapaa-ajan ja työelämän balanssin säilyttämiseen on huomattavasti korkeampi kuin aikaisemmillä sukupolvilla. He vaativat välittömästi tuloksia tehdystä työstään, sekä haluavat jatkuvasti ja mahdollisimman nopeasti kehittyä työssään. Vanhemmille sukupolville tämä käyttäytyminen näkyy heikkoutena ja työtehtävien laiminlyöntinä. (Gilbert 2011.)

Y-sukupolvi tulee olemaan suurin ikäryhmä, joka valtaa työmarkkinat, sitten Baby Boomerien jälkeen. Y-sukupolvi kasvaa nopeasti suurimmaksi osuudeksi nykyajan työvoimasta seuraavan 20 vuoden aikana, mikä vaatii työnantajilta mukautumista uudenlaisen työvoiman tuomiin haasteisiin. Työnantajien tulee kehittää sitouttamisjärjestelmiään vastaamaan Y-sukupolven vaatimuksiin, jotta he pystyvät sitouttamaan tämän työvoiman omaan organisaatioonsa. (Gilbert 2011.)

Y-sukupolvi on tunnettu sen lyhyistä työsuhteista ja huonosta sitoutumisesta. Mutta onko Y-sukupolvella enää varaa olla sitoutumatta organisaatioon. Akavan (2012) tekemän tutkimuksen mukaan korkeakoulututkinnon suorittaneita nuoria on tällä hetkellä enemmän kuin koskaan aikaisemmin (Taulu 2012). Korkeakoulututkinnon



omaavien työttömien lukumäärä on kasvussa, mutta silti Y-sukupolvi asettaa tietynlaisia kriteerejä tulevan työpaikkansa suhteen. Olettavatko he, että jokainen organisaatio pystyy vastaamaan heidän tarpeisiinsa ja jos näin ei olekaan, luottaa Y-sukupolvi siihen, että jossakin muualla pystytään tarjoamaan parempaa. Y-sukupolvi pystyy kuitenkin turvautumaan vanhempiensa taloudelliseen turvaan, mikäli oikeanlaista työnantajaa ei heti löydy. Ei siis ihme, että Y-sukupolvesta saadaan helposti hyvin hemmoteltu käsitys. Asialla on kuitenkin toinenkin puoli. Mitä jos Y-sukupolven lyhyet työsuhteet ovatkin talouden sanelemia. Monet yritykset ovat joutuneet irtisanomaan työntekijöitään taloudellisen ahdingon takia ja usein irtisanomiset aloitetaan määräaikaisista suhteista, jotka tulevat päättymään joka tapauksessa. Nuoret työntekijät aloittavat usein työsuhteensa juuri määräaikaisena. Onko siis Y-sukupolven lyhyet työsuhteet yksi sukupolven ominaispiirteistä vai olosuhteiden sanelema?

#### 2.4.1 Asenne työelämää kohtaan

Y-sukupolven odotukset työelämästä ja työyhteisöstä ovat erilaiset kuin aiempien sukupolvien odotukset. Y-sukupolven tulee muuttua markkinoiden mukana, sillä heidän lähtökohtansa ovat työelämään ovat yhteiskunnallisesti erilaiset. Työelämä ja ura ovat Y-sukupolvelle oman minäkuvan jatkeita, eikä elämää rakenneta uran varaan. Työttömyys ei ole Y-sukupolvelle häpeä, vaan tilaisuus etsiä uudenlaisia töitä, jotka tarjoavat paremmat kehitysmahdollisuudet tai mahdollisuus keskittyä vapaa-ajan nautintoihin. (Vesterinen 2010.)

Internet on mahdollistanut rajattoman tiedon saatavuuden ja kommunikoinnin minne vain, mistä vain. Y-sukupolvi käyttäytyy Internetin mahdollistaman vapauden tavoin. He pystyvät valitsemaan missä ja miten työskennellä, sillä teknologian tuoma kehitys on luonut rajattomat työskentely mahdollisuudet, eikä yksilön tarvitse enää olla työpaikalla fyysisesti. Y-sukupolvi odottaa mahdollisuutta joustaviin työaikoihin sekä etätyömahdollisuuksia, jotka nykyajan teknologia pystyy tarjoamaan. Palkitsemisen työstä tulee tapahtua tuloksen, ei työhön kulutetun ajan perusteella. Sauerin (2009) ja Otalan (2009) tutkimusten mukaan Y-sukupolven palkitsemisessa ei tule käyttää ylennyksiä tai palkankorotuksia, vaan vastuullisten tehtävien lisäämistä ja

kehitysmahdollisuuksia. Y-sukupolvi saa tyydytystä oman osaamisensa kehityksestä. (Vesterinen 2010.)

Y-sukupolvi hakee työltään monipuolisuutta ja joustavuutta sekä haluaa työntehtävien olevan motivoivia ja tärkeitä. Y-sukupolvelle tyypillistä on jatkuva oman työnsä kyseenalaistaminen ja työtehtävien mukauttaminen juuri itselleen sopiviksi. Y-sukupolvi on kasvanut maailmassa, jossa Internetin ansiosta kaikki on saatavilla ja asioita pystytään räätälöimään oman näköisiksi. Siksi he usein tekevätkin asiat omalla tyylillään sekä muokkaavat työtapoja sopimaan juuri itselleen. Työnvaihto organisaation sisällä toimii hyvin Y-sukupolven kohdalla. Jatkuvasti uusien työtehtävien opettelu pitää Y-sukupolven mielenkiinnon yllä ja auttaa yksilöitä löytämään juuri heille sopivia työtehtäviä yhden organisaation sisältä. Lisäksi työnvaihto auttaa yksilöitä hahmottamaan kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaprosesseja ja näin ollen hahmottamaan Y-sukupolvelle, mikä on heidän roolinsa organisaatiossa. (Vesterinen 2010; Tapscott 2009: 78.)

#### 2.4.2 Y-sukupolven urakehitys

Urat ovat riippuvaisia sosiaalisesta kontekstista. Niihin vaikuttavat politiikka, talous, historia ja sosiokulttuurinen kehitys yhteiskunnassa. Muutaman viime vuosikymmenen aikana työuriin ovat vaikuttaneet taloudellinen globalisaatio, organisaatioiden rakennemuutokset sekä palveluammattien lisääntyminen. Tuloksena urat ovat siirtyneet traditionaalisista urista kohti rajattomia uratyyppejä. Kun ns. Vanha, traditionaalinen uramalli keskittyi nousujohteisesti kipuamiseen hierarkiassa ylöspäin, uusi uramalli keskittyy uusiin uramahdollisuuksiin ja jatkuvaan urapolun muutokseen. (Dries 2008.)

Uraa on myös kuvailtu erilailta viime vuosikymmenien aikana. Super (1980) kuvaili uran olevan yhdistelmä ihmisen elämän aikana esittämistä rooleista, kun Arthur et al. (2005) muotoilee uran olevan jatkuva muuttuva sarja yksilön työtehtävistä. Uran sisältöä ei myöskään enää nähdä työtehtävinä vaan kokemuksina. Traditionaalisen uran tekijät, kuten status; hierarkkinen asema; palkka ja jatkuva ylennykset ovat menettäneet nykypäivänä merkitystään. Myös käsitys siitä, mitä on uramenestys ei ole enää niin

selvä. Työntekijöille tärkeintä tänä päivänä on heidän työnsä arvostaminen ja merkityksellisyyden tunne. (Dries 2008.)

Perinteisen urakehityksen on nähty olevan nousujohteinen, jossa uratapahtumat tapahtuvat yhden organisaation sisällä. Nykypäivänä lyhytaikaiset suhteet organisaatioihin hallitsevat urapolkuja, ja organisaatioiden oletetaan palvelevan yksilöiden tarpeita – ei toisinpäin. Työsuhteet jatkuvat vain muutaman vuoden, jonka jälkeen on aika hakea uusia haasteita muualta. Y-sukupolvi on tunnettu lyhyistä työsuhteistaan, mikä tarkoittaa yksilöiden siirtymistä organisaatiosta toiseen enemmän kuin aiemmin. Baruch (2004) on määritellyt tämän uudenlaisen urapolun, joka kulkee organisaatioiden välillä, olevan monisuuntainen urakehitysmalli. Työtyytyväisyys ei enää perustu palkkaan tai ylennyksiin, vaan se muodostuu työstä saadusta tyydytyksestä, tasapainosta vapaa-ajan kanssa, työn autonomiasta sekä vapaudesta. Vaikka nämä uudenlaiset työtyytyväisyystekijät vallitsevat Y-sukupolven keskuudessa, ei ylennyksiä tule täysin unohtaa palkitsemisenkeinona. (Broadbridge et. al. 2007.)

## 2.5 Y-sukupolven vaatimukset organisaatiolta

Työelämässä Y-sukupolvi ei näe esimiesasemaan pääsemistä varsinaisesti urakehityksenä. Palkka ja status, eivät myöskään motivoi heitä, sillä pelkkä työnteko rahan saamiseksi ei ole kaiken sen tuoman stressin arvoista. Y-sukupolven päätarkoituksena on tehdä merkittävää työtä ympäristössä, joka on joustava, hauska ja haastava. Heillä on kuitenkin vanhempiensa suoma rahallinen apu turvanaan. Tämä ei tarkoita sitä, että Y-sukupolvea pystyttäisiin käyttämään hyväksi alipalkkaamalla heitä. He haluavat tulla arvostetuiksi työympäristössään, joten palkan tulee olla sen mukainen. Mikäli tämä ei toteudu, menettää organisaatio tämän uuden lahjakkuuden. Y-sukupolvi kaipaa organisaatiolta ja esimieheltään samanlaista panostusta heihin itseensä, kuin he antavat työhönsä. Organisaatioiden tulee ymmärtää, kuinka paljon se voi saada irti tästä dynaamisesta joukosta, sekä ymmärtää mitä Y-sukupolvelle tulee tarjota, jotta sen taidot saataisiin juuri omaan organisaatioon. (Weyland 2011.)

### 2.5.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on arvoja, uskomuksia ja käyttäytymismalleja organisaatiossa. Y-sukupolvea houkuttelevat organisaatioissa niiden vahvat arvot, eettisyys, yksilöllinen brändäys ja epähierarkkinen ympäristö. Työympäristön tulee olla kannustava ja tukea antava sekä vastata Y-sukupolven tarpeisiin niin teknillisesti kuin sosiaalisesti. Y-sukupolvi hakee ympäriltään samankaltaisia ihmisiä, joiden kanssa tehdä yhteistyötä. Organisaatiokulttuurin tulisi kannustaa avoimuuteen ja rentouteen, mikäli se haluaa panostaa Y-sukupolven työssä viihtymiseen. X-sukupolvi on tottunut formaalissa työympäristössä työskentelyyn, kun taas Y-sukupolvi tulee rikkomaan näitä rajoja. Organisaatioille haastavaa onkin yhdistää nämä kaksi sukupolvea ja luoda työympäristö, joka vastaa kaikkien työntekijöiden vaatimuksiin. Sukupolven vaihdos työntekijöissä tarkoittaa siis samalla organisaatiokulttuurin muutosta. Y-sukupolvi tulee vaikuttamaan totuttuihin käyttäytymismalleihin ja hiljalleen muuttaman organisaatioiden tapaa toimia ja tehdä työtä. (Weyland 2011.)

### 2.5.2 Ympäristö

Organisaation teknologian tulee olla aikansa mukainen, jotta Y-sukupolven vaatimukset täyttyisivät. Y-sukupolvi on kasvanut uuden teknologian ympäröivänä, mikä on muokannut sen tapaa oppia ja prosessoida informaatiota. Y-sukupolven edustajat eivät pelkästään käytä teknologian tuomia mahdollisuuksia, vaan jatkuvasti kehittävät ja luovat uusia tapoja käyttää ja laajentaa sitä. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten tulee nousta Y-sukupolven vaatimalle teknologian tasolle. Uudet työntekijät eivät enää tyydy käyttämään vanhoja järjestelmiä, vaan vaativat kehittämään uutta ja toimimaan nykyaikaisemmin. Kaappaamalla ja käyttämällä hyväkseen tätä Y-sukupolven tuomaa innokkuutta ja vaatimuksia työskennellä aikansa mukaisesti, saavat yritykset kaipaamansa jatkuvaa kehitystä. Myöskään normaali työympäristö ei enää riitä, vaan uudenlainen työnteko tarvitsee rinnalleen uudenlaisen infrastruktuurin. Ns. luovuus- tai taukokuoneet, joissa pääsee rentouttavassa ympäristössä työskentelemään tai pitämään taukoa, tuovat lisäarvoa Y-sukupolvelle. He vaativat yksilölliset työolot, jotka vastaavat heidän vaatimaan työhyvinvoinnin tasoon. (Weyland 2011; Martin 2005.)

### 2.5.3 Oppiminen ja kehittyminen

Y-sukupolvi on hyvin vaativa urakehityksensä suhteen, johon organisaatioiden tulee vastata panostamalla yksilöllisiin urapolkuihin. Uudet tehtävät pitävät Y-sukupolven mielenkiinnon yllä. He vaativat jatkuvasti uusia haasteita ja haluavat kehittyä työssään mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Organisaation pitää pystyä tarjoamaan tämä mahdollisuus heille, jotta yksilöt pysyvät tyytyväisinä. Yksilöiden urapolut eivät enää vastaa perinteisiä kehityspolkuja, poikkeuksia lukuun ottamatta. (Weyland 2011.)

Shaw (2008) on määritellyt Y-sukupolven erilaisen urakehityksen saavan juurensa yliopisto-opiskelijoiden erilaisesta tavasta oppia asioita. Y-sukupolvi on kasvanut digitaalisessa, informaatiotäyteisessä ympäristössä, mikä myöhemmin on vaikuttanut yliopisto-opiskelijoiden tapoihin opiskella. Teknologia on muokannut Y-sukupolven tapaa oppia asioita ja prosessoimaan informaatiota. Siksi Y-sukupolvi on astunut yliopistomaailmaan erilaisella oppimistaustoilla, kokemuksilla, preferensseillä ja taidoilla; mitkä ovat pakottaneet myös oppimisympäristöt yliopistoissa mukautumaan uudenlaisiin oppilaisiin. Ryhmätyöskentelyt ja osallistuvaoppiminen ovat Y-sukupolvelle mielekkäitä, sillä ne vaativat sosialisoitumista ja yhdessä tekemistä, mikä on omiaan Y-sukupolvelle. Nämä uudenaikakauden oppilaat ovat nyt astumassa työelämään ja muuttamassa sen toimintatapoja, vaatien omiin taitoihinsa sopivia työskentelytapoja. (Shaw 2008.)

Y-sukupolven urakehityksen kannalta haastavat ja merkitykselliset työtehtävät ovat paljon tärkeämpiä kuin elinikäinen työsuhde. He etsivät koko ajan uusia tapoja kehittää itseään ja mielellään osallistuvatkin nopeasti eteneviin esimieskoulutuksiin. Yksilöt haluavat liikkuvan uran lisäksi mahdollisimman paljon joustoa työtehtäviinsä. Shaw (2008) onkin nähnyt tämän jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tarpeen olevan enemmänkin elämäntapa kuin Y-sukupolvea kuvaava ominaispiirre. (Shaw 2008.)

Vaikka Y-sukupolvi on itsenäinen, kaipaa se tiimityöskentelyä tyydyttääkseen sosiaalisen kanssakäymisen tarpeensa. Tiimityöskentely yliosastoiden, voi olla avain pitkäaikaisten tavoitteiden täyttymiseen. Myös mahdollisuus globaaleihin työtehtäviin

motivoi yksilöitä, joille verkostoituminen on työelämässä elinehto. Organisaatioiden tulee lisätä työtarjontaansa ja monipuolistaa sitä omien resurssiensa mukaan. Y-sukupolven halua olla ihmisten kanssa yhteydessä tulee ruokkia niin globaaleista työtehtävistä aina projektiluontoisiin kehitystehtäviin. (Weyland 2011.)

## 2.6. Yhteenveto y-sukupolven ominaispiirteistä

	<b>Y-sukupolven ominaisuudet</b>
<b>Tunnuspiirteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvanut teknologian parissa</li> <li>• Sosiaalinen</li> <li>• Itsetietoinen</li> <li>• Itsenäinen</li> <li>• Tiedostavat mitä haluavat elämältään</li> <li>• Tasapaino vapaa-ajan ja työn välillä</li> <li>• Ahkera (mikäli motivoitunut)</li> <li>• Määrätietoinen</li> <li>• Itsekäs</li> <li>• Materialistinen</li> </ul>
<b>Työelämässä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korkeat odotukset itsestään <ul style="list-style-type: none"> <li>- työskentelevät paremmin ja nopeammin kuin muut</li> </ul> </li> <li>• Korkeat odotukset työntajaa kohtaa <ul style="list-style-type: none"> <li>- vaativat oikeudenmukaisen ja suoran esimiehen, joka on erittäin sitoutunut heidän urakehitykseensä</li> </ul> </li> <li>• Hakevat jatkuvasti haasteita ja näkevät kollegat parhaana oppimisenlähteenä</li> <li>• Haluavat olla merkittäviä ensimmäisestä päivästä lähtien, tarvitsevat tärkeän roolin</li> <li>• Tulosorientoituneita <ul style="list-style-type: none"> <li>- pienen aikavälin tuloksia, jotta he pystyvät jatkuvasti luomaan jotain uutta ja kehittymään</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavuus työssä</li> <li>• Urakehityksen tulee olla jatkuva</li> <li>• Palkan tulee vastata työtä</li> </ul>
<b>Käyttäytyminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haluavat tuntea kuuluvansa johonkin</li> <li>• Haluavat arvostusta ja tulla hyväksytyiksi</li> <li>• Turvautuvat vanhempiensa taloudelliseen vakauteen</li> </ul>

**Kuva 3.** Yhteenveto Y-sukupolven ominaispiirteistä

Edellä oleva taulukko sisältää suurimman osan Y-sukupolven ominaispiirteistä. Taulukko on koottu aikaisemmin esitettyjen tutkijoiden teorioiden pohjalta. Ymmärtääkseen Y-sukupolvea tulee ensin ymmärtää tämän sukupolven erilaisuus ja ajattelutapa. Y-sukupolvi on kasvanut erilaisessa maailmassa verrattuna aikaisempiin sukuolviin, mikä on saanut sen myös käyttäytymään työelämässä erilaisilla arvoilla varustettuna. Kun ymmärretään Y-sukupolven arvot ja päämäärät elämässä, pystytään paremmin tarjoamaan heille heitä tyydyttäviä työtehtäviä työelämässä.

### 3. Y-SUKUPOLVEN JOHTAMINEN JA SITOUTTAMINEN

Tässä kappaleessa keskitytään siihen, mitä tekijöitä tutkijat ovat tutkimuksissaan löytäneet vaikuttavan Y-sukupolven sitoutumiseen.

#### 3.1 Y-sukupolven sitouttaminen

Organisaatiollinen sitoutuminen on määritelty olevan vahvaa uskomusta organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, halukkuutta toteuttaa näitä arvoja ja tavoitteita sekä vahvaa halua pysyä sisällä organisaatiossa. Sitoutuminen on prosessi, jossa organisaation ja yksilön päämäärät sulautuvat yhtenäisiksi tavoitteiksi. Yksilön sitoutumisen aste kasvaa samalla, kun yksilön vastuu ja valtuutus uusiin työtehtäviin lisääntyy. Sitoutumisen on nähty muodostuvan kolmesta osatekijästä; työntekijän ominaispiirteistä, työtehtävien luonteesta ja organisaation rakenteellisista piirteistä. (Rouet 2003:8-9)

Porterin (1968) mukaan sitoutuminen liittyy työntekijöiden haluun toimia työssään tehokkaammin organisaation hyväksi, suureen haluun pysyä organisaatiossa ja organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksymiseen. Yksi nykypäivän organisaatioiden suurimmista haasteista on työntekijöiden motivoiminen (Chalofsky 2009). Työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja menestykseen. Chalofskyn (2009) mukaan työntekijät, jotka ovat työssään tehokkaita ovat myös erittäin motivoituneita itse työstään sekä sitoutuneita organisaatioon ja ammattiinsa. Hänen mukaansa sitoutuminen organisaatioon riippuu työn merkittävyydestä. Jos työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, ovat he enemmän sitoutuneita itse organisaatioon ja sen menestykseen. (Chalofsky 2009)

Tutkimusten mukaan sukupolvet eroavat käyttäytymiseltään toisistaan, mikä tarkoittaa organisaatioiden sisäisten järjestelmien mukauttamista jokaisen sukupolven mukaan niille sopiviksi. Gilbertin (2011) tekemän tutkimuksen mukaan myös sukupolvien sitoutumiseen vaikuttavat tekijät eroavat toisistaan. Tutkimuksen mukaan Y-sukupolven sitoutumisasteen lisääntymiseen eniten vaikuttavat tekijät olivat suorituksen johtaminen



sekä uramahdollisuudet. Tekijät, jotka saattavat alentaa yksilön sitoutumista organisaatioon olivat työnantajan maine ja suorituksen johtaminen. Sitoutumiseen eniten vaikuttava tekijä on suorituksen johtaminen. Tämä tarkoittaa esimiehien vastuullisen roolin merkittävyyttä, sillä he vastaavat alaistensa operatiivisista toiminnoista eli joka päiväisestä työntuloksesta. (Gilbert 2011)

Vaikka Y-sukupolvi on vasta osittain työelämässä, on se ehtinyt haastamaan työelämän toimintamallit. Y-sukupolven siirtyminen työelämään tulee muuttamaan esimiestyötä, sillä Y-sukupolvella on jo lähtökohtaisesti erilainen asenne työhön kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Y-sukupolvi haastaa johtamisen odottamalla joustamista työnantajilta, ja kyseenalaistamalla organisaatioiden totut hierarkiat. Myös sitoutuminen työhön ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan eivät ole yhtä vahvat, kuin aikaisemmillä sukupolvilla. (Vesterinen 2010; Suutarinen 2011:19)

### 3.2 Esimiestyö sitouttamisessa

Esimiehiltä odotetaan henkilökohtaista johtamista, sekä jatkuvaa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Hyvä esimies myös ymmärtää Y-sukupolven suhtautumisen työelämään. Y-sukupolvi etsii ”parasta tapaa tehdä työnsä” – tekevät he työnsä sitten yksin tai tiimissä. Esimiehiltä tämän ennalta arvaamattoman joukon johtaminen vaatii joustavuutta suunnitellessa aikataulutusta tai yhteistyötä. Y-sukupolvi kaipaa ohjausta samalla, kun se luottaa saavansa vapautta ja joustavuutta työn tekoonsa. Y-sukupolvi etsii tasapainoa työelämän ja vapaa-ajan välillä. Heillä on erilainen käsitys työn roolista elämässä, kuin aikaisemmillä sukupolvilla (Morton 2002). Y-sukupolvi haluaa nauttia työstään, mutta ei anna sen hallita koko elämäänsä. Työsuhteen joustavuuden avulla yksilöt saavuttavat työ-vapaa-aika balanssin; siksi johdon ja organisaatiokulttuurin tulee tukea tällaista joustavuutta. (Broadbridge et. al. 2007; Martin 2005.)

Y-sukupolvi saattaa tuoda yrityksiin uusia ideoita ja jatkuvaa kehitystä, mutta Y-sukupolven yksilöiden sitouttaminen on hankalaa. Vuosi samassa yrityksessä on nähty

Y-sukupolven edustajalle pitkäkestoisena työsuhteena, jonka jälkeen on aika siirtyä kohti uusia haasteita. Heille ei riitä lupaukset kasvavasta palkasta tai eläkkeistä, vaan heitä ruokkii työn tuoma tyydytys ja tunne siitä, että heidän panoksensa tekee muutoksia koko organisaatiossa. Organisaatioiden tulee uudelleen fokusoida tarjoamansa urapolut sekä työn tarjoamat vaatimustasot. Y-sukupolvi haluaa kehittyä tieto-taidoissaan jatkuvasti, johon yritysten tulee pystyä vastata. Esimiesten tulee kehittää palkitsemisjärjestelmiään sopimaan Y-sukupolven vaatimustasoihin. Y-sukupolvi ei välttämättä kaipaa palkitsemismuotona palkankorotusta, vaan siirtoa muihin vaativampiin tehtäviin. Palkitsemisjärjestelmiä tulee muokata vastaamaan jokaiselle yksilölle sopivaksi. (Martin 2005.)

Sauraman (2011) tekemän tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi kaipaa esimiehiltään avointa ja aitoa vuorovaikutusta, mikä on monille esimiehille edelleen haaste. Se kaipaa esimiehiltään henkilöjohtamista ja intensiivisyyttä johtamistyössä. Vanhemmat sukupolvet ovat sietäneet huonoa esimiestyötä paremmin kuin nykyajan työntekijät. Y-sukupolvi ei tyydy kohtalaisesti johdettuun työympäristöön, vaan toimii esimiestyöskentelyn haastajana.

Y-sukupolvi haluaa kommunikoida jatkuvasti yhä enemmän, sekä kollegoidensa että esimiestensä kanssa. He haluavat jatkuvaa rakentavaa palautetta toiminnastaan, jotta he pystyvät parantamaan tasaisesti työsuoritustaan. Esimiesten tulisi arvostaa tätä piirrettä Y-sukupolvessa, sillä se parantaa työntekijöiden työsuoritusta ja luo yhteyden esimiehen ja alaisen välille. Palaute työsuorituksesta on erityisen tärkeä uudelle tai uransa alkuvaiheessa olevalle henkilölle. Palaute tarjoaa yksilölle täyden ymmärryksen siitä, kuinka hän suoriutuu ja missä osa-alueessa tulee vielä kehittyä. (Kropp 2012.)

### 3.2.1 Nuorten johtaminen

Hyvä esimiestyö on nuorille yksi tärkeämmistä työhön liittyvistä seikoista (Suutarinen 2011: 24). 17-29-vuotiaat eli Y-sukupolvi arvostaa hyvän esimiestyöskentelyn palkkatasoa tärkeämmäksi. Mielenkiintoiset työtehtävät sekä mukavat työkaverit kuuluvat myös Y-sukupolven arvoasteikon yläpäähän. Y-sukupolvi toivoo tasapuolista

ja palautetta antavaa esimiestä, joka antaa selkeitä tavoitteita ja itsenäisyyttä toteuttaa nämä tavoitteet. Esimiehen tulee olla myös innostava, keskusteleva ja aikaansaava sekä ikään kuin tiimin ”hengen luoja”. Nämä Y-sukupolven esimiehiltä vaatimat arvot ovat rinnastettavissa Y-sukupolven haluun työskennellä tiimeissä. Kun ilmapiiri on avoin, positiivinen ja kommunikoiava, on Y-sukupolvi löytänyt haluamansa työskentelytavan, jossa asioita tehdään yhdessä. (Suutarinen 2011: 25.)

Viljakainen (2011:89-90) on kiteyttänyt Y-sukupolven vaatimukset esimieheltä kolmeen tekijään; innostus, vastuullisuus ja yhtenäisyys. He vaativat esimiehen olevan enemmän kuin innostunut työtehtävistään. Esimiehen tulee rakentaa työympäristö, jossa luodaan jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Hänen tulee olla lähempänä työntekijöitään, olla yhteydessä heihin jatkuvasti ja olla valmiina ottamaan riskejä. Innostuksen tulee näkyä voimana, jonka avulla tiimi pystyy voittamaan kaikki esteet ja vaikuttamaan pysyvästi asioihin muuttaen niitä paremmaksi. Y-sukupolvelle ei siis riitä vain normaali esimiehen positiivisuus, vaan esimiesten tulee laittaa itsensä likoon 100-prosenttisesti, jotta nuoret työntekijät tuntevat tekemänsä työn tärkeäksi ja merkittäväksi.

Esimiesten pitää myös pystyä ottamaan vastuuta tekemisistään. Vaikka Y-sukupolvi on hyvin itsenäinen ja pystyy työskentelemään autonomisesti, tarvitsee se päätöksiensä taakseen vahvan esimiehen, johon turvautua. Esimiehen on pystyttävä ottamaan vastuu kaikista työntekijöidensä tekemisistään. Y-sukupolven täytyy nähdä esimiehen vastuullisuus päätöksiä tehdessä. Esimieheen pitää pystyä luottamaan ja turvautumaan, kun asiat eivät suju. Vaikka Y-sukupolvi on työskentelyssään hyvin itsenäinen, tarvitsee se päätöksiä tehdessä aina taakseen tukiverkon. (Viljakainen 2011:92.)

Y-sukupolvi odottaa esimiehen rakentavan yhtenäisen ympäristön, jossa kaikki ajattelevat ja työskentelevät samalla aallo pituudella. Esimiehelle yhteenkuuluvuuden luominen nykypäivän nopeasti muuttuvassa työmaailmassa on haastavaa. Y-sukupolvi odottaa silti esimiehen pystyvän luomaan yhtenäisen tiimin, vaikka tiimin jäsenet työskentelisivätkin eri maissa, eri aikavyöhykkeillä. Yhteenkuuluvuuden tunne on hyvin tärkeää Y-sukupolvelle, mihin sosiaalinen media on avain. Tiimin jäsenet pystyvät olemaan yhteydessä toisiinsa ajasta ja paikasta riippumatta sosiaalisen median avulla.

Yhtenäisyys rakennetaan yhteisen idean ja tarkoituksen ympärille, jota esimiehen tulee jatkuvasti vahvistaa. (Viljakainen 2011:94.)

Yritysten tulee ottaa Y-sukupolven tarpeet huomioon jo heti uusien nuorien työntekijöiden palkkauksen yhteydessä. Vastavalmistuneilla opiskelijoilla on tietynlaisia odotuksia itsensä kehittämistä, joita he ovat käyttäneet yliopistomaailmassa. Siksi yritysten tulisi antaa Y-sukupolvelle juuri heidän mieltymyksiinsä sopivia kehittämisohjelmia, jotka auttavat Y-sukupolvea tuntemaan itsensä ja oman uransa turvalliseksi ja vakaaksi. Y-sukupolvella on omanlaisensa kulttuuri tehdä asioita ja kehittyä. Vastaamalla heidän tarpeisiinsa, takaavat yritykset Y-sukupolven paremman sitoutumisen. Y-sukupolvi on itsekäs, minkä takia vain sen laatimia tarpeita tyydyttämällä pystytään tämä sukupolvi pitämään tyytyväisenä. (Shaw 2008.)

Y-sukupolvi haluaa heti uransa alkumetreillä tietää oman roolinsa yrityksen menestyksessä. He janoavat palautetta tekemisistään, minkä takia Y-sukupolven tietotaitojen kehittämisessä toimii mentorointi. Uransa alkuvaiheessa olevat yksilöt kaipaavat ohjausta ja laajempaa käsitystä yrityksen asioihin. He ovat tottuneet oppimaan vanhemmiltaan, jolloin kokeneempien työntekijöiden käyttö mentoreina sopii Y-sukupolvelle. Nuoret työntekijät ovat innokkaita oppimaan vanhemmilta kollegoiltaan ja halukkaita näyttämään heille omat taitonsa ja tietämyksensä. Esimiehen suurimpiin virheisiin kuuluu eri sukupolvien erottaminen toisistaan työssä. Vaikka Y-sukupolvelle ihanteellinen tiimi työskennellä on saman ikäisten ja henkisten ihmisten kanssa, ei esimiesten tule liialti turvautua tähän ajatukseen, vaan pyrkiä sekoittamaan eri sukupolven työntekijöitä. Tämän on nähty olevan positiivista Y-sukupolven oppimisen ja kehittymisen kannalta. Mentoreiden käyttö takaa myös yrityksen sisäisen hiljaisen tiedon siirtymisen sukupolvelta toiselle. (Suutarinen 2011: 26; Viljakainen 2011:97, Shaw 2008.)

Toisin kuin aikaisemmat sukupolvet, Y-sukupolvi on muuttanut käsityksen työajasta. Yhä harvempi on valmis työskentelemään viisitoista tuntia päivässä, eikä perinteinen urakäsitys tai ns. ”tittelit” ole Y-sukupolvelle ensisijaisia. Harrastuksen, ystävät ja muu

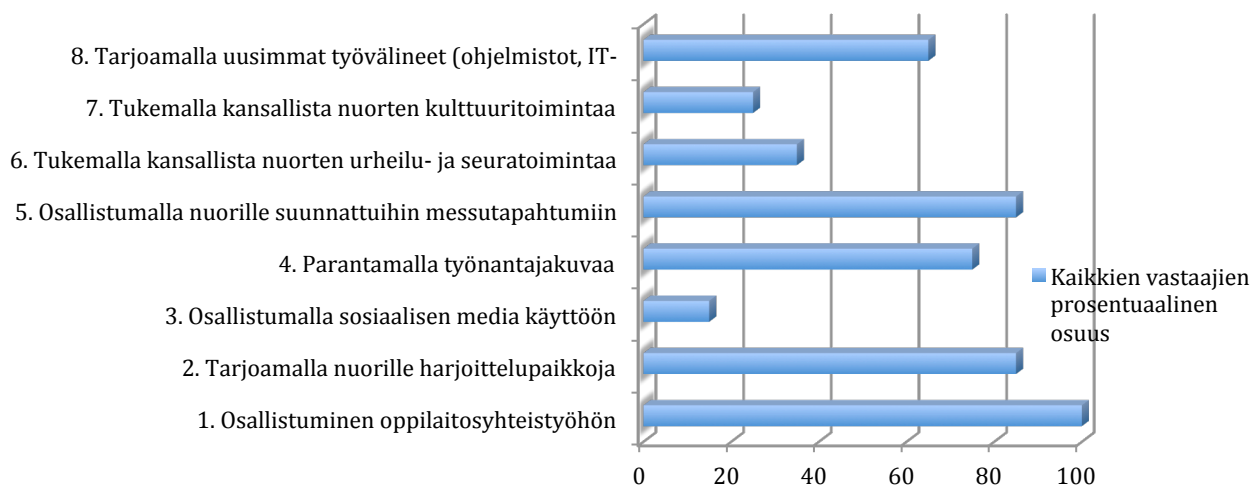
sosiaalinen elämä on yhtä tärkeää kuin uran tekeminen. Y-sukupolvi usein laittaaakin vapaa-aikansa työaikansa edelle, mikä vaatii ymmärrystä esimiehen puolelta. He eivät kuitenkaan ole laiskoja, kuten tällaisesta käyttäytymisestä voisi päätellä. Heidän luovuutensa ja tehokkuutensa tapahtuu 24/7. Tämä tarkoittaa sitä, että usein nuoret työntekijät jatkavat inspiraation iskiessä töitään kotona oman tietokoneensa ääressä. Y-sukupolvi toimii perinteisen työajan (kahdeksasta neljään) rajojen yli. Esimiehen tulee pysyä mukana, tehdä vastatoimia ja olla yhteydessä ihmisiin jatkuvasti. Y-sukupolvelle tällainen jatkuva aktiivisuus tulee luonnostaa, kun vanhemmat työntekijät ja esimiehet saattavat kokea sen hyvinkin haastavana. Esimiesten tuleekin asettaa tietyt rajat Y-sukupolvelle, joiden sisässä toimia, jotta he pystyvät hallitsemaan Y-sukupolven tekemisiä. (Viljakainen 2011: 98.)

### 3.3 Y-sukupolven houkutteleva organisaatioon

Zemke et al. (2000) on määrittänyt joitakin tekijöitä, joilla Y-sukupolvi saadaan sitoutuneeksi jo rekrytointi vaiheessa. Rekrytointiin on kulutettava runsaasti aikaa, jotta työympäristöä ja pitkän aikavälin tavoitteita pystytään kuvaamaan laajalti. Työnhakijan omat odotukset ja henkilökohtaiset tavoitteet tulee kartoittaa, jotta niitä pystytään vertaamaan organisaation tavoitteisiin. Y-sukupolvi tarvitsee kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia, joita organisaation tulee pystyä tarjoamaan tulevaisuudessa. (Suutarinen 2011: 26.)

Vuonna 2011 pörssiyritysten johdolle tehdyn kyselyn perusteella nousi kahdeksan tekijää, joilla organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan nuoria palvelukseensa.

### Miten yritys pyrkii houkuttelemaan nuoria palvelukseensa



**Kuva 4.** Nuorten työntekijöiden houkutteleminen

Lähde: Suutarinen 2011

Y-sukupolven rekrytoinnissa on siis jo otettu huomioon heidän kiinnostuksen kohteensa ja ymmärretään mikä saa heidän mielenkiintonsa heräämään. Tuomalla esiin rekrytoinnissa taulukon (kuva 1) houkutus-tekijöitä, yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan ja ”kaappaamaan” Y-sukupolven omaan organisaatioonsa. (Suutarinen 2011: 36.)

Lowen (2008) mukaan Y-sukupolvea pyritään houkuttelemaan organisaatioon tarjoamalla kilpailukykyistä palkkaa, hyvää työympäristöä ja kehitysmahdollisuuksia. Myös kehittyneet teknologialaitteet, mahdollisuus olla mukana yhteiskunnan kehittämisessä sekä organisaation tarjoamat vaikutukselliset projektit herättävät Y-sukupolven mielenkiinnon. Hakemusprosessin tulee myös olla mahdollisimman yksinkertainen ja korostaa organisaation sisäisiä arvoja, joihin Y-sukupolvi pystyy samaistumaan.

Y-sukupolven sitouttaminen koostuu hyvin monesta eri tekijästä. Uusi sukupolvi vaatii erinomaisuutta niin esimiehiltä kuin työympäristöltäkin. Teknologian,

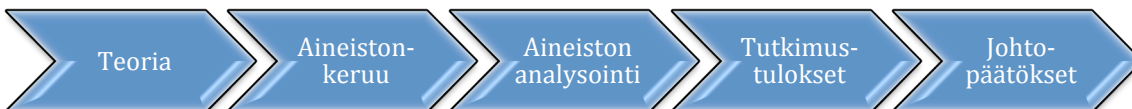
organisaationarvojen ja työskentelytapojen tulee olla linjassa Y-sukupolven vaatimuksien kanssa, mikä luo painetta organisaatioille kehittää toimintamallejaan. Toimintamallien kehittäminen on pitkä prosessi, joka samalla muokkaa koko organisaation tapaa työskennellä. Ei siis ihme, että Y-sukupolvi on herättänyt hämmennystä yritysmaailmassa. Asiantuntijayritys Deloitte tekemän tutkimuksen (2012) mukaan Y-sukupolvi uskoo innovaatioihin yritysten kasvun keskeisenä edellytyksenä. Organisaatioilta vaaditaan ajattelumallin muutosta, jotta uudet ideat pääsevät aidosti esille. Tutkimuksessa käy hyvin esille Y-sukupolven halu muuttaa maailmaa pysyvästi. Heidän mielestään yritysmaailmassa tapahtuvat innovaatiot vaikuttavat positiivisesti koko yhteiskuntaan. Tutkimukseen vastanneista 5000 Y-sukupolven edustajasta, 78 prosenttia näki innovaatioiden olevan mahdollinen ratkaisu suurempiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Tuleva johtajasukupolvi (Y-sukupolvi) tulee siis tosissaan muuttamaan yritysmaailmaa ja kenties koko yhteiskuntaa. Näin ollen keskittyminen Y-sukupolven sitouttamiseen jo heidän aikaisessa uravaiheessaan, on yritysten kannalta hyvin tärkeää, jotta ne pysyvät Y-sukupolven tuoman kehityksen mukana.

## 4. TUTKIMUSMETODIT

Tässä kappaleessa keskitytään empiirisen tutkimuksen tutkimusmetodeihin. Ensimmäiseksi keskitytään valitun tutkimustavan esittelyyn ja valintaan, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen aineisto. Lisäksi kappaleessa käsitellään käytetyt aineiston analyysimuodot ja -tavat.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen, ja siksi sitä tarvitaan välttämättä (Tuomi 2009:18). Tämä laadullinen tutkimus perustuu jo olemassa oleviin teoria malleihin. Ilmiötä (Y-sukupolvi) on lähdetty tutkimaan teorian pohjalta ja tarkoituksena on joko vahvistaa olemassa olevaa teoriaa tai luoda uutta. Tutkielman teoria eli ns. viitekehys on tärkeä toteutettaessa laadullista tutkimusta. Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Vaikka tutkielma perustuu teorioihin, on tutkimusaineisto kerätty ja tulokset saatu empiirisesti. Empiirinen analyysi tarkoittaa sitä, että aineiston keräämis- ja analyysimetodit on perusteltava ja selostettava lukijalle uskottavaan muotoon. Näiden kuvailu antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimusta, kun menetit on argumentoitu kunnolla. (Tuomi 2009:18-20.)



**Kuva 5.** Tutkimuksen eteneminen



Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiin aineistonkeruumenetelmiin kuuluvat haastattelu, havainnointi tai erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Jyrinkin (1977) mukaan tutkittaessa selvää orientoivaa käyttäytymistä eli erilaisia aikomuksia käyttäytyä jollain tavalla, on kysymiseen perustuva aineistonkeruumenetelmä parhain. Siksi tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmänä onkin käytetty haastattelua, sillä vastausta on pyritty saamaan siihen, kuinka Y-sukupolvi tulee käyttäytymään sitoutumisen suhteen urallaan. (Tuomi 2009:71)

#### 4.1.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa analysoidaan kerättyä aineistoa, joka on saatu haastattelujen, kyselyjen tai havainnoin pohjalta. Tässä tutkielmassa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua. (Tuomi 2009:68,71.)

Haastattelun ideana on ymmärtää yksilön ajatuksia ja sitä, miksi yksilöt toimivat tietyllä tavalla. Haastattelulla tarkoitetaan yksilöiden henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää suullisesti kysymyksiä ja tallentaa tiedonantajan vastaukset muistiin. Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymyksiä, sekä syventää keskustelua lisäkysymyksillä. Laadullisen tutkimuksen haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta, minkä vuoksi kysymykset on hyvä antaa haastateltaville etukäteen. (Tuomi 2009:73.)

Haastattelu on toteutettu teemahaastattelu idealla, mikä tarkoittaa sitä, että haastattelukysymykset ovat olleet puolistrukturoituja. Teemahaastattelussa edetään valmiiksi valittujen teemojen varassa, keskittyen ihmisten tulkintoihin ja heidän antamiin merkityksiinsä aiheesta. Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Tämän tutkielman teemana on Y-sukupolven odotukset ja tarpeet työelämältä. Vastauksia on pyritty saamaan kysymykseen, miten Y-sukupolvi saadaan sitoutumaan paremmin. (Tuomi 2009:75.)

Tutkielman haastateltaviin on valittu tarkoituksella henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tietoa aiheesta. Tämän tutkielman haastateltavat koostuvat korkeakoulutetuista y-sukupolven edustajista, joilla on vielä koulutus kesken, mutta kokemusta työelämästä. Laadullisessa tutkimuksessa on aineiston koko otettava huomioon, sillä siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Aineiston koko ei niinkään ole tärkeä, vaan se, että henkilöt, joilta tieto kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on kokemusta asiasta. Näin ollen tutkimustulokset ovat luotettavia ja ne pystytään liittämään yhteen teorian kanssa. (Tuomi 2009:85.)

Haastattelututkimukseen osallistui 6 korkeakoulussa opiskelevaa Y-sukupolven edustajaa. Haastateltavat valittiin työkokemuksensa perusteella. Osalla haastateltavista oli kokemusta yritysten tarjoamista trainee-ohjelmista, ja osa taas on opiskeluidensa ohella työskennellyt suurissa kansainvälisissä yrityksissä. Jokaisella haastateltavalla oli riittävän paljon urakokemusta takanaan, jotta he olivat sopivia osallistumaan haastatteluun, joka käsitteli nuorten sitouttamista. Vaikka kaikki haastateltavat olivat naishenkilöitä, ei tämän oleteta vaikuttavan tutkimustuloksiin, sillä kysymykset pohjautuivat urakokemuksiin ja Y-sukupolvea yleisesti koskeviin pinnalla oleviin kysymyksiin.

Haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia työelämästä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Tämä teki haastateltavasta ryhmästä hyvin monipuolisen, jonka takia kysymyksiin pystyttiin vastaamaan monesta eri näkökulmasta. Ensin kartoitettiin Y-sukupolvea koskevia ominaispiirteitä ja sitä kuinka he itse näkevät käyttämisensä. Keskustelu yleisesti Y-sukupolven piirteistä oli hyvin kattavaa ja ilmoille nousi syy-seuraus-suhteita käyttäytymisen ja uravalintojen välille. Tämän jälkeen siirryttiin urakehityksestä keskusteluun ja yritysten tarjoamiin mahdollisuuksiin. Lopuksi käsiteltiin Y-sukupolven sitouttamista ja niitä vaatimuksia yrityksiltä, jotka kasvattavat sitoutumista nuorten keskuudessa. Keskustelu oli jossakin tapauksissa hyvinkin kiivasta ja varsinkin yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista puhuttaessa tuli esille paljon parannus- ja kehitysehdotuksia, joilla nuoria pystyttäisiin paremmin sitouttamaan.

Ryhmähaastattelua käytetään yleisesti silloin kun, halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen. Ryhmähaastattelu koostuu muutamasta ihmisestä (kuudesta kahdeksaan), jotka on tarkkaan valittu. He ovat usein henkilöitä joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta tarkasteltavaan ilmiöön. Ryhmällä on tarkoin määritelty tavoite, joka on ilmoitettu ryhmän jäsenille. Ryhmähaastattelun avulla saadaan tietoa nopeasti ja samanaikaisesti usealta vastaajalta. Sen etu verrattuna normaaliin teemahaastatteluun on se, että ryhmän jäsenten vastaukset ja kommentit vievät keskustelua kyseessä olevasta teemasta eteenpäin. Näin ollen osallistujat joutuvat jatkuvasti tarkentamaan ja kommentoimaan vastauksiaan. (Tuomi 2009:86.)

Tutkijan tehtävänä on haastattelun avulla välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkijan oma käsitys todellisuuden luonteesta määrää, miten hän tehtäväänsä lähestyy. Itse tutkijana kuulun tutkittavaan Y-sukupolveen, minkä takia omaan valmiita mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavasta ongelmasta. Haastattelukysymykset on kuitenkin laadittu hyvin objektiivisiksi, jolloin haastateltavat pystyvät itse pohtimaan vastauksiaan.

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää Y-sukupolven toimintaa ja antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta Y-sukupolven sitoutumisesta. Siksi tärkeää ei ole ollut haastateltavien määrä, vaan se, että he tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta käsiteltävästä asiasta (Tuomi 2009: 85). Haastateltavat omasivat erilaisia kokemuksia työelämästä, siksi tutkimustulokset perustuvat Y-sukupolven yhdessä luomiin, keskustelun pohjalta nousseisiin tuloksiin. Ryhmähaastatteluun osallistuvilla henkilöillä nähtiin olevan tarpeeksi kattava kokemus työelämästä ja erilaisista yrityksistä, joten otoksen nähtiin olevan kattava.

Haastateltavat kokoontuivat samaan paikkaan, jossa he keskustelivat yhdessä esitetyistä kysymyksistä reilun tunnin ajan. Haastattelu myös videoitiin syvempien merkityksien löytämiseksi ja haastattelun tukemiseksi. Haastattelu koostui 20 kysymyksestä, jotka oltiin luotu aiemman teorian perusteella. Aiemmin luotu teoria koostuu kahdesta suuresta teemasta, Y-sukupolven ominaisuuksista ja sen sitoutumisesta. Kysymykset

pyrittiin esittämään hyvin objektiivisesti, ilman haastateltavien johdattelemista. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin omien kokemustensa pohjalta, sekä keskustelivat avoimesti aiheista pohtien kysymyksiä monesta eri näkökulmasta. Kysymykset on luotu näiden teemojen perusteella, jolloin vastaus pyrittiin saamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Tiedostaako Y-sukupolvi erilaisuutensa?
- Miten Y-sukupolvi näkee sitoutumisen?
- Mitä he haluaisivat yritykseltä omaa uraansa varten, sekä uratarpeidensa tyydyttämiseen?

Kartoittamalla Y-sukupolven käsityksiä sitoutumisesta ja siitä, miten sitä pystytään parantamaan, pystytään luomaan viitekehys Y-sukupolven sitouttamisesta. Tarkoituksena oli saada selvyys siihen, vastaako Y-sukupolven omat käsitykset urakehityksestä ja sitoutumisesta jo olemassa olevia teorioita. Y-sukupolven sitoutumista organisaatioihin on kritisoitu, joten haastattelun avulla pyrittiin selvittämään mistä Y-sukupolven epäsitoutuminen johtuu.

Haastattelututkimus oli puolistrukturoitu eli haastattelulla oli olemassa valmiina oleva runko, jonka mukaa haastattelu eteni. Koska kyseessä oli ryhmähaastattelu, oli sen tarkoituksena lähinnä keskustelevasti pohtia asioita ja saada kysymyksiin vastauksia. Haastattelukysymykset jaettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli aikaa perehtyä ja valmistautua haastatteluun. Haastattelun vetäjänä ja kysymysten esittäjänä toimi itse tutkija. Jokainen kysymys pyrittiin esittämään objektiivisesti, ja lisäkysymyksillä pyrittiin saamaan selvennystä ja syvällistä pohdintaa esillä oleviin teemoihin.

Haastattelutilaisuus nauhoitettiin, sekä kuvattiin, jotta sanoille saataisiin lisämerkitystä kehonkieltä tarkasteltaessa. Haastattelun jälkeen saatu aineisto litteroitiin, jonka jälkeen se teemoiteltiin eniten esille nousseiden asioiden perusteella. Teemoittelun ideana on kartoittaa se, mitä kustakin teemasta sanottiin ja pilkkoa aineisto erilaisten aihepiirien mukaan. Litteroinnin lisäksi haastattelua tarkasteltiin videolta, jonka avulla pyrittiin haastateltavien kehonkieltä tarkastelemalla löytää syvempiä merkityksiä käsiteltyihin

teemoihin. Videon avulla saatiin myös haastateltavien välinen vuorovaikutus ja mielipiteiden vaihto paremmin analysoiduksi. (Tuomi 2009:93.)

#### 4.1.2 Videoanalyysi haastattelututkimuksen tukena

Videoanalyysin tarkoituksena on tarkastella sosiaalista vuorovaikutusta yksilöiden välillä ja sitä, mitä ihminen sanoo ja mitä hän todellisuudessa tekee. Videoanalyysiä on tässä tutkielmassa käytetty tukemaan haastattelututkimusta. Sen tarkoituksena on tarkastella haastateltavien yksilöiden fyysistä olemusta haastatteluhetkellä. Tarkastelemalla heidän käyttäytymistä videolta voidaan nähdä milloin haastattelussa siirrytään tärkeästä asiasta vähemmän tärkeään. Eleitä ja kehon asentoja analysoimalla saadaan puheelle myös fyysinen ominaisuus. Goodwin (1998) mukaan videoanalyysi mahdollistaa inhimillisen toiminnan analysointia, joka ottaa samanaikaisesti huomioon kielenkäytön yksityiskohdat, kehon merkityksen toiminnan ilmentäjänä, sekä kehittyvän puhevuorovaikutuksen yksilöiden välillä. (Jakkula 2002)

#### 4.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla aineistoa pystytään analysoimaan systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätöksiä varten. Se on tekstianalyysiä, joka keskittyy inhimillisiin merkityksiin ja pyrkii kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti. (Tuomi 2009:105)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa pystytään analysoimaan kolmella eri sisällönanalyysin menetelmällä, riippuen siitä millaista aineistonkeruu menetelmää on käytetty. Eskola (2007) on jaotellut aineiston sisällönanalyysin tapoja olevan aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriasidonnainen. Näissä kolmessa erilaisessa jaottelussa korostuvat teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi 2009: 95.)

### *Aineistolähtöinen analyysi*

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään saadusta aineistosta luomaan teoreettinen kokonaisuus. Siinä aineisto jaotellaan teoreettisiksi osiksi tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Teoria, joka tutkimuksessa liittyy analyysiin, koskee vain analyysin toteuttamista. Tässä tutkielmassa ei ole mielekästä lähestyä aineiston analyysia aineistolähtöisesti, sillä aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä, mikä tarkoittaa sitä, että kysymykset on luotu jo olemassa olevan teorian pohjalta. (Tuomi 2009: 96.)

### *Teorialähtöinen analyysi*

Teorialähtöinen aineiston analyysi perustuu johonkin tiettyyn teoriaan. Tutkittava ilmiö määritellään siis jo jonkin tunnetun mukaisesti. Aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Tutkijat ovat kyseenalaistaneet tämän analyysimuodon, sillä se on lähinnä jo olemassa olevan teorian testaamista. Tässä tutkielmassa ei aineistoa analysoida teorialähtöisesti, sillä tutkielman tarkoituksena on haastattelun perusteella löytää Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. (Tuomi 2009: 97.)

### *Teoriaohjaava analyysi*

Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta teoria toimii vain apuna analyysin etenemisessä. Aineistosta pyritään keräämään teoreettisia osia, jotka pohjautuvat aikaisempaan, jo olemassa olevaan tietoon. Teoriaohjaavassa aineiston analyysissä on tunnistettava aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen tarkoituksena ei ole testata jo olemassa olevaa teoriaa vaan herättää uusia ajatuksia teoriasta. Tämän tutkielman aineiston analyysissä on käytetty teoriaohjaavaa analyysiä, sillä tutkimuskysymykset perustuvat jo olemassa olevaan teoriaan. Y-sukupolven käyttäytymisestä on olemassa jo valmiita teorioita, joiden mukaan aineisto on kerätty. Nämä valmiit teorit ohjaavat analyysiä, mutta lopputulokseksi pyritään samaan uusi teoria ilmiöstä. Teoriaohjaava analyysi on abduktiivista päättelyä, mikä tarkoittaa sitä, että teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. (Tuomi 2009: 95-97.)

Aineiston analysoiminen tapahtuu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Siinä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Saadun materiaalin tulkinta aloitetaan aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Koska haastattelukysymysten luomisessa on käytetty teemahaastattelu ideaa, käytetään myös aineiston analysoimisessa teemoittelua. Näin ollen on mahdollista vertailla teemojen esiintymistä aineistossa. Ideana on etsiä tiettyyn teemaan sopivia aiheita. Tämän tutkielman teemoja ovat: y-sukupolvi, urakehitys ja sitoutuminen, mikä helpottaa aineiston pilkkomista, sillä haastattelun teemat jäsentyvät tutkielman teemojen kanssa. (Tuomi 2009: 93.)

### 4.3 Validiteetti

Tutkimuksen kelpoisuutta eli validiteettia uhkaa usein itse tutkijan ennakoasenne tutkittavasta aiheesta. Validiteetin uhkana on se, että tutkija löytää sen mitä haluaakin löytävän ja kirjoittaa sen pohjalta tulokset. Tutkijan ennakoasenteen vaikuttaminen tutkimukseen voi olla todennäköistä, sillä laadullinen tutkimus antaa tutkijalle hyvin paljon vapauksia tutkimuksen toteuttamisessa. Tutkijan tulee siis ottaa huomioon se, etteivät omat arvot ja mielipiteet pääse vaikuttamaan tutkielman lopputulokseen. (Johnsson 1997.)

Tutkielman validiteettia pystytään tarkastelemaan kolmelta eri osa-alueelta, jotka ovat kuvailun validiteetti, tulkinnallinen validiteetti ja teoreettinen validiteetti. Nämä validiteetin osa-alueet on otettava huomioon, sillä tämä tutkielma perustuu tutkittavien henkilöiden ajatuksiin ja heidän kuvauksiinsa. (Johnsson 1997.)

#### *Kuvailun validiteetti*

Tutkielman ja tutkittavan aineiston kuvailu tulee perustua täsmällisyyteen. Jokainen tutkimuksen elementti on kuvatta tarkoin ja yksityiskohtaisesti. Tämä tutkielma on toteutettu haastatteleamalla ihmisiä, joten heidän asenteensa, paikkansa, käyttäytymisensä ja haastattelun puitteet vaikuttavat saatuihin tuloksiin. Siksi

haastattelu tallennettiin nauhurilla sekä videoitiin, jotta saataisiin haastateltavien elekieli tukemaan ja tulkitsemaan heidän mielipiteitään. (Johnsson 1997.)

#### *Tulkinnallinen validiteetti*

Kun kuvaileva validiteetti keskittyy faktojen tarkkaan raportointiin, tutkielman tulkinnallinen validiteetti keskittyy haastateltavien ihmisten mieleen ja sen oikeanlaiseen ja rehelliseen tulkintaan. Se viittaa täsmällisyyteen tulkittaessa osallistujien mielentilaa. Tutkielman validiteetin kannalta haastateltavien ihmisten ajatukset, tunteet, näkökannat ja kokemukset tulee tulkita juuri sellaisina kun ne ovat ilmentyneet. Tulkinnallinen validiteetti tarkoittaa todellista ymmärrystä osallistujien sanojen ymmärryksessä ja täsmällisyyteen raportoitaessa näistä sanoista. Haastattelun videointi on auttanut haastateltavien mielen sisään pääsyyn ja heidän ajatuksiensa todelliseen ymmärtämiseen ja tulkintaan. (Johnsson 1997.)

#### *Teoreettinen validiteetti*

Kolmas laadullisen tutkimuksen validiteettia mittaava osa-alue on teoriaan perustuva. Teoreettinen validiteetti on käyvä, kun tehty tutkimus on yhteydessä tutkielman teoriaan. Teoria viittaa yleensä tutkittavaan ilmiöön ja siihen kuinka ja miten tutkittava ilmiö toimii. Tutkielman teorian tulee faktojen lisäksi selittää tutkittavaa ilmiötä. Siksi tutkielman alkuvaihe sisältääkin hyvin kattavan, muihin tutkimuksiin perustuvan kuvailun Y-sukupolven arvoista, käyttäytymisestä ja työskentelystä, jotta tutkittava ilmiö avautuisi paremmin lukijalle. Tulkittaessa tutkimuksen tuloksia, tulee niitä kyseenalaistaa ja löytää tuloksien kanssa ristiriidassa olevaa dataa, jotta tuloksia ei yksinkertaistettaisi, eikä luotaisi vastaamaan tutkijan omaa teoriaa vastaavaksi. (Johnsson 1997.)

#### *Sisäinen ja ulkoinen validiteetti*

Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkielmasta täytyy löytyä syy-seuraus-suhteita. Tutkielmasta tulee siis löytyä selitys sille, miksi ilmiö käyttäytyy tietyllä tavalla ja mitä siitä seuraa. Tutkijan tulee etsiä syitä ja selityksiä tutkittavan ilmiön (Y-sukupolvi) todelliselle käyttäytymiselle, eikä vain todeta asioita. Tutkittavan ilmiön käyttäytymisestä johtuvia seurauksia tulee pohtia jokaiselta kantilta laajasti ja selvittää



johtuvatko seuraukset löydetyistä syistä eli ilmiön todetusta käyttäytymisestä. Haastattelun tuloksia tutkittaessa tulee ottaa huomioon, että haastateltavat ihmiset ovat vielä uransa alkuvaiheessa ja näin ollen kaikki heidän tarpeensa ja mielipiteensä perustuvat tulevaisuuden odotuksiin. (Johnsson 1997.)

Ulkoinen validiteetti viittaa siihen, ettei tutkielman tule olla yleistetty. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleisesti ilmene yleistyksiä, sillä tutkittava ilmiö on yleensä tarkoin valittu ja pyrkimyksenä on tuoda esille, mikä on ainutlaatuista jossakin ryhmässä ihmisiä niin kuin tässä tutkielmassa korkeakoulutetuissa Y-sukupolven ihmisissä. Yleistystä ei tapahdu, kun tutkielmassa on perusteltu tarkkaan haastatteluun osallistuvien ihmisten historia ja osallistuminen. Yleistystä voidaan kuitenkin käyttää tutkielman teorioita tarkasteltaessa. Mitä useammin eri tutkijat ovat tutkineet jotakin tiettyä ilmiötä, sitä vahvemmin voidaan ilmiötä kuvaavia asioita yleistää. Y-sukupolvea on tutkittu useiden eri tutkijoiden toimesta ja jokainen tutkija on saanut saman tuloksen, Y-sukupolvi eroaa käyttäytymiseltään muista aikaisemmista sukupolvista. Y-sukupolven käytöstä voidaan siis yleistää koskevaksi suurta osaa nuorista vastavalmistuneista, sillä tätä teoriaa tukevia tutkimuksia on niin paljon. (Johnsson 1997.)

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Tämän kappaleen tarkoituksena on saada vastaus siihen, mitkä tekijät vaikuttavat Y-sukupolven sitoutumiseen. Kaikki kappaleessa esille nousseet asiat, ovat Y-sukupolven mielipiteitä haastattelun pohjalta. Ensin kartoitetaan Y-sukupolven minäkäsitys, jonka avulla pystytään ymmärtämään paremmin Y-sukupolvea ja sen suhtautumista urakehitykseen. Lopuksi, analysoidaan Y-sukupolven mietteitä sitoutumisesta ja kartoitetaan siihen vaikuttavia tekijöitä.

### 5.1 Aineiston analyysi

Haastattelussa nousi esille kolme teemaa:

1. Y-sukupolven minä-käsitys
2. Urakehitys ja sitoutuminen
3. Y-sukupolven vaatimukset yritykseltä sitoutumisen parantamiseksi

Ymmärtämällä Y-sukupolven minäkäsitystä saadaan selkeämpi ymmärrys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat Y-sukupolven urakehitykseen. Urakehitys ja työelämän arvot vaikuttavat siihen, mitä asioita Y-sukupolvi arvostaa työelämässään ja organisaatioissa. Kartoittamalla Y-sukupolven uran merkitys ja suunta, pystytään tiedostamaan paremmin ne osa-alueet ja tekijät, jotka vaikuttavat työssä pysymiseen eli sitoutumiseen.

#### *Y-sukupolven minäkäsitys*

Kysyttäessä haastateltavilta yleisesti siitä, tiedostavatko he mikä on sukupolvi ja mikä on Y-sukupolven ero muihin, olivat osallistuja erittäin tietoisia siitä, että heidän sukupolvensa on aikaisempia sukupolvia erilaisempi. He eivät osanneet määritellä sukupolvea käsitteenä, eikä heillä ollut tarkkaa tietoa siitä mistä tekijöistä sukupolvet syntyvät. He kuitenkin tiedostivat sukupolvien olemassa olon sekä kehityksen, joka sukupolvien välillä on tapahtunut. Heidän mukaansa Y-sukupolvi on koko ikänsä elänyt

ns. rikkaammassa ja materiaalia täynnä olevassa maailmassa. He olivat tietoisia teknologian kehityksestä sekä informaation paljoudesta nykypäivänä sekä ns. vauraudesta, jossa Y-sukupolvi on kasvanut.

Haastateltavan Y-sukupolven mielestä heidän elämänsä tähän asti on ollut paljon turvatumppaa kuin heidän vanhempiensa ja tämän taloudellisen turvan seurauksena heillä on mahdollisuus tehdä elämällään mitä haluavat. Heidän mukaansa sukupolvilla on aikaisemmin ollut suuremmat erot kuin tulevaisuuden sukupolvilla tulee olemaan, koska yhteiskunnan kehityksessä on tapahtunut pyrähdys, joka tulevaisuudessa hiljenee. Maailman kehitys on tällä hetkellä niin pitkällä, ettei se heidän mukaansa voi enää kauan jatkua, mikä tarkoittaa sitä, että tulevaisuuden sukupolvet eivät myöskään tule eroamaan toisistaan. Y-sukupolvi yhdistää yhteiskunnan kehityksen sukupolvien kehitykseen. Heidän mielestään yhteiskuntien kehitys on hidastumassa, eikä kehitystä tule tapahtumaan enää niin nopeasti kuin aikaisemmin. Kukaan ei kuitenkaan voi tietää kuinka pitkälle maailman kehitys voi jatkua, mutta Y-sukupolvi näki kehityksen olevan heidän aikanaan lähes huipussaan.

Osa haastateltavista ei myöskään ollut täysin vakuuttuneita siitä onko Y-sukupolvea oikeasti olemassa vai johtuvatko muutokset ihmisissä vain maailman ja teknologia kehityksestä. Heidän mielestään tämän näkee vasta monien vuosikymmenien päästä, jos ja kun seuraava sukupolvi vaihtuu. He kuitenkin tiedostavat, että jo seuraava sukupolvi (Z-sukupolvi) tulee käyttämään enemmän teknologiaa hyväkseen, kuin he itse. Z-sukupolvesta keskustelu aiheutti Y-sukupolven kesken hämmennystä ja ns. negatiivista ajatustenvaihtoa. Haastateltavat eivät nähneet Z-sukupolven olevan juuri erilaisempi kuin he itse ja kyseenalaistivat uuden sukupolven olemassa olon tulevaisuudessa. Muutamit haastateltavista kyseenalaistivat tulevan Z-sukupolven olemassaolon: *”Se, että yksilö on nuori ja persoonaltaan erilainen ei tarkoita sitä, että hän on toista sukupolvea.”*

Sukupolvi-käsittekin yleisesti kyseenalaistettiin, sillä heidän mielestään sukupolvet saattavat johtua vain kasvatusmetodeista. Esimerkiksi pienen lapsen leikkiessä uusimmilla puhelinmalleilla, ei tämä välttämättä tarkoita uuden sukupolven syntyä,

vaan vanhempien käytös on vaikuttanut lapsen teknologian käyttöön. Yleisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että erilaisia sukupolvia on ollut, mutta puhuttaessa tulevaisuuden sukupolvista haastateltavien mielipiteet erosivat. Kun toiset pitivät tulevaisuuden sukupolvien eroavaisuuksien johtuvan vain yhä jatkuvasta teknologian kehityksestä, kiteytti eräs haastateltava ajatuksiaan tulevista sukupolvista seuraavasti: *”On aivan selkeää, ettei meillä ollut lapsuudessamme kännyköitä, kun taas esimerkiksi siskoillani on aivan pienestä pitäen ollut omat kännykät. Kun tarkkaillaan hyvin nuoria lapsia, ei pystytä sanomaan mihin sukupolveen he kuuluvat, vaan sen näkee vasta heidän kehittyessään aikuisiksi.”*

Kysyttäessä haastateltavilta kuinka he näkevät itsensä Y-sukupolven edustajina oli selvää, että suurin tekijä mikä erottaa Y-sukupolven vanhemmista sukupolvista on teknologian käyttö. Heidän mukaansa vanhemmat ihmiset työpaikoilla ovat muutoshaluttomampia kuin nuoret. Käyttöjärjestelmien ja toimintatapojen muutokset aiheuttavat vanhempien ihmisten keskuudessa muutosvastarintaa, kun Y-sukupolvi pystyy omaksumaan uudet asiat nopeasti ja vaivattomasti. Tämä vanhemmissa henkilöissä huomattu osaamisen puute aiheutti Y-sukupolvessa huvittuneisuuden ja ärtyneisyyden reaktioita. Heidän on vaikea sietää epäosaamista ja epäoppimista. Heille uusien asioiden oppiminen on yksi motivointitekijöistä työssään, eivätkä he ymmärtäneet ihmisiä, jotka ovat oppimishaluttomia. He ovat itse erittäin muutosvalmiita ja halutessaan suhteellisen tehokkaita työssään, joten he odottavat ihmisten ympärillään toimivan samalla tavalla. Heille muutosvalmius tulee luonnostaan, sillä heidän mukaansa mikään maailmassa ei ole pysyvää. asiat tulevat kokoajan muuttumaan niin työ- kuin yksityiselämässä, joten siihen tulee vain tottua.

Työelämässä tulee pystyä kohtaamaan erilaisia, vaikeitakin ihmisiä. Haastateltavaa Y-sukupolvea tarkasteltaessa, heillä ei näyttäisi olevan kärsivällisyyttä kohdata vaikeita tai taidoiltaan vähäosaisempia ihmisiä. He vaativat muiden, vanhempien sukupolvien ymmärtävän heitä, mutta heillä itsellään ei riitä kärsivällisyys asioissa esimerkiksi hieman hitaampien työntekijöiden kanssa. He ovat liian ylimielisiä omien taitojensa ylivertauisuuden suhteen ja näkevät olevansa liian usein muita parempia. He eivät kuitenkaan itse tiedosta olevansa ylimielisiä, vaan vain erilaisia. Tämä saattaa johtua

haastateltavien saamasta koulutuksesta, jonka takia he pitivät itseensä hyvin pätevänä verrattuna muihin ”ei-yliopisto” koulutuksen saaneisiin henkilöihin. Kuten eräs haastateltavista kuvasi erästä kesätyöpaikkaansa: *”Olen huomannut eron minun ja vanhempien ihmisten välillä. Edellinen työpaikkani oli täynnä vanhempia rouvia, jotka istuivat tietokoneen äärellä etsien Enter-nappia.”*

Haastattelussa Y-sukupolvi myönsi olevansa vähemmän ahkerampi kuin vanhempansa, minkä he näkivät johtuvan siitä, että lähes kaikki asiat ovat heille helppoja. He myös määrittivät ahkeruuden olevan riippuvaista työn mielekkyydestä. Työtehtävien ollessa heille merkittäviä, ovat he valmiita uhraamaan paljonkin aikaa niiden tekemiseen. Ahkeruuden puute ei kuitenkaan koske jokaista Y-sukupolven edustajaa, mutta heidän kokemuksensa mukaan he pystyivät yleistämään epäahkeruuden koskemaan suurta osaa Y-sukupolvelaisista. Työnteho ja nopeus ovat haastateltavien mielestä kuitenkin suurempi kuin muilla sukupolvilla. Haastateltavien mukaan heidän koulutuksensa ansiosta heillä on valmiudet suoriutua haastavimmistakin työtehtävistä suhteellisen helposti. Myös heidän kielitaitonsa ja kansainvälisyytensä erottaa heidät muista, vanhemmista työntekijöistä. He ovat hyvin itsevarmoja tietojensa ja taitojensa suhteen ja puhuivatkin omista valmiuksistaan työelämään melko ylimieliseen sävyyn. He näkevät oman osaamisensa olevan tulevaisuudessa yrityksille suuri voimavara. Haastateltava Y-sukupolvi tietää olevansa erittäin itsekäs, mutta tässä tapauksessa se tarkoittaa vain positiivista itsekkyyttä. He näkivät itsekkyyden olevan oman hyvinvointinsa edelle laittamista, sekä hyvän elämän laadun takaamista, tehden päätöksiä oman etunsa kannalta.

Haastateltavat sanoivat riskinotto kykynsä olevan erittäin korkea, sillä yleisesti sukupolven taloudellinen tila on vakaa. He pitävätkin itseään ns. rikkaana sukupolvena. Mikäli riskinotto epäonnistuu, pystyvät he aina myös turvautumaan vanhempiensa varallisuuteen. Siksi tämän Y-sukupolven ei tarvitse ns. tyytyä tekemään epäkiinnostavia töitä vain kiinteän palkan takia, vaan he pystyvät valitsemaan heitä itseään kiinnostavia töitä. Heillä ei ole tarvetta tehdä ns. ”hanttihommia”. Haastateltavat näkivät myös itsellään olevan tietynlainen vapaus ja halu tehdä työtä. Heillä on enemmän mahdollisuuksia ja kiinnostusta tehdä erilaisia työtehtäviä, eikä jäädä

ensimmäiseen saamaansa työpaikkaan. Haastatteluun osallistuva Y-sukupolvi tiedosti olevansa hieman ylimielinen mitä tulee työtehtävien valintaan ja näki haluttomuuden tehdä rutiininomaisia työtehtäviä negatiivisena piirteenä. He tiedostavat oman asenteensa työelämää kohtaan olevan hieman vääristynyt. Hyvin monet vastavalmistuneet nimittäin olettavat pääsevänsä heti valmistumisensa jälkeen arvostettuihin työtehtäviin, mutta uralla etenemisen eteen ei olla valmiita tekemään suurta ponnistelua. Hyvin usein yliopistosta valmistautumisen jälkeen oletetaan uran lähtevän nousuun, eikä halua ole enää tehdä esimerkiksi kesätöitä. Heillä ei kuitenkaan näytä olevan minkäänlaista kiirettä työelämään, vaan monet yksilöt käyttävät valmistumisensa jälkeen aikaa matkusteluun.

Mielenkiintoista oli huomata, että haastateltava Y-sukupolvi olettaa urakehityksensä olevan nousujohteinen ilman suurta henkilökohtaista panostusta uralla etenemiseen. He ovat itsevarmoja omista taidoistaan, joten he myös olettavat yritysten sijoittavan heidät ylempiin haastavampiin tehtäviin heti uransa alkumetreiltä lähtien. Korkea itsevarmuus näyttäisikin olevan yksi Y-sukupolven ominaispiirteistä. Y-sukupolvi on erittäin tietoinen oman käytöksensä ristiriitaisuudesta. Samaan aikaan kun he välttelevät rutiininomaisia työtehtäviä, on kilpailu työmarkkinoilla erittäin kovaa, eikä varaa olisi jättää työtarjouksia käyttämättä. Silti he eivät olleet valmiita muuttamaan käytöstään. Eräs haastateltava kuvasi oman yliopistonsa opiskelijoita seuraavasti: *”Yliopiston asenne on se, että ihmiset luulevat heti valmistumisensa jälkeen saavansa valmiin uran, työsuhte auton ja oman asunnon. Opiskeluiden ajan on tehty vain kesätöitä ja nyt, kun on valmistunut niin ns. ”kunnon töitä” saa heti. Odotukset ovat niin korkealla, etteivät ihmiset edes anna itselleen mahdollisuutta tehdä rutiinitöitä.”*

He tiedostavat korkeakoulutettuja olevan koko ajan enemmän, jolloin korkeakoulustatus ei enää kauan ole mikään meriitti, vaan tulevaisuudessa heidän mielestään joukosta erotutaan kaksoistutkinnolla. Kaksoistutkinnon lisäksi työmarkkinoilla erottaudutaan työkokemuksella. Opiskeluiden ohella työtä tekevät ovat paremmassa asemassa kuin ne, jotka ovat keskittyneet tekemään ainoastaan kesätöitä. Koulutuksensa jälkeen olisi heille tärkeää löytää haasteellisia työtehtäviä. He haluavat työtehtävien herättävän heissä tunteita ja tuntea itsensä motivoituneiksi joka päivä.

Kysyttäessä Y-sukupolvelta mikä heille on kaikista tärkeintä elämässään oli monen haastateltavan vastaus onnellisuus. Kaikki haastateltavat sanoivat tärkeintä elämässä olevan jokin muu kuin ura. He eivät osanneet arvottaa elämänsä osa-alueita, mutta korostivat sitä, että tärkeintä on tasapaino työn ja perheen välillä. ”*Vapaus tehdä valintoja oman tilanteensa mukaan.*” Näin sanoi eräs haastateltava omasta tulevaisuudestaan. Haastateltaville ura ei ole elämän tarkoitus, vaan yksi osa-alue elämässä. Siksi he pyrkivätkin tekemään urastaan mahdollisimman mielekkään. He hakevat koko ajan parasta mahdollista vaihtoehtoa urakehityksessään, jotta tyytyväisyys työhön ja sitä kautta elämään pysyisi. Tämä saattaa selittää Y-sukupolven jatkuvan työn vaihtuvuuden. He muuttavat uraansa aina siihen suuntaan kun parhaaksi onnellisuutensa kannalta näkevät, mutta organisaatiot näkevät tämän työtehtävistä toiseen siirtymisen epäsitoutumisena. Eivätkö organisaatiot pysty tarjoamaan Y-sukupolvelle heidän tarpeitaan tyydyttäviä töitä vai tyytyykö Y-sukupolvi vain täydellisesti itseään tyydyttävään vaihtoehtoon ilman kompromisseja?

#### *Urakehitys*

Haastatteluun osallistuva Y-sukupolvi näkee oman tulevaisuuden uransa olevan nousujohteinen, mutta keskittyvän myös ammatillisen osaamisen kehittämiseen. He haluavat olla asiantuntijoita omassa lajissaan, sekä oppia ja kehittyä työtehtävissään niin paljon kuin mahdollista. Heillä ei ole tiettyä päämäärää urallaan, jonne he tähtäävät vaan määrittelevät urakehityksen tapahtuvan työtehtävien ja omien taitojen mukaan. Heille ei myös organisaationallinen status tai tittelit ole tärkeitä, vaan lähinnä työn ja työpaikan mielekkyys ja kiinnostavuus. He määrittelevät urakehityksensä syntyvät motivaation ja mielenkiinnon pysymisen avulla. Oma osaaminen ja kehitys määrittelevät uralla menestymisen ja etenemisen.

Nousujohteiselle urakehityksellä Y-sukupolvi tarkoitti sitä, että seuraavan työtehtävän tulisi aina olla haastavampi kuin edellisen. Esimerkiksi muutama haastateltava ei ollut jäänyt organisaatioon määräaikaikaisuuden loputtua, vaikka uusia työtehtäviä olisi ollut tarjolla, sillä he pitivät tarjousta alhaisempana kuin aikaisempia työtehtäviään. Mikäli organisaatio ei pysty tarjoamaan jatkuvasti uusia, haasteellisempia tehtäviä, vaihtaa Y-sukupolvi mieluummin organisaatiota. He myös näkivät urakehityksensä liikkuvan

organisaatiossa horisontaalisesti, mikäli se luo mahdollisuuksia taitojensa kehittymiselle.

Haastattelututkimukseen osallistuvien korkeakoulutettujen opiskelijoiden mukaan yritysten trainee-ohjelmat ovat hyvä mahdollisuus saada oman alan kokemusta, mutta he kaipaavat yrityksiltä enemmän arvostusta myös trainee-ohjelmien suhteen. Jotkut yritykset tarjoavat hyviä trainee-ohjelmia, mutta eivät ole valmiita maksamaan harjoittelijoille kunnollista palkkaa. Y-sukupolven mukaan yritysten tulisi enemmän arvostaa harjoittelijoidensa työpanosta. Trainee-ohjelmat ovat yleensä määräaikaista, jonka jälkeen yritys ei useimmiten jatka työsopimusta. Jos yritykset todella arvostaisivat harjoittelijoita, maksaisivat he sen mukaista palkkaa ja pyrkisivät pitämään työntekijän palveluksessaan trainee-ohjelman jälkeenkin, mikäli harjoittelija suoriutuu tehtävistään hyvin. Trainee-ohjelmien paikoista on vastavalmistuneiden kesken suuri kilpailu, sillä Y-sukupolvi näkee urakehityksensä kannalta trainee-ohjelmien olevan avain ns. kunnan työtehtäviin muissa yrityksissä. Trainee-ohjelmat aiheuttivat Y-sukupolven edustajissa hyvin negatiivista ajatustenvaihtoa. Samalla kun he näkivät trainee paikkojen olevan oman urakehityksensä kannalta lähes välttämätöntä, olivat he ns. narkästyneitä siitä, että trainee kulttuuri on rantautunut Suomen työmarkkinoille. Heidän mielestään trainee-ohjelmat ovat saaneet liian suuren merkityksen opiskelijoiden ja yritysten keskuudessa.

Haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että Y-sukupolvi laittaa oman urakehityksensä aina kaiken edelle. Y-sukupolvelta ei välity empatiaa vanhaa työnantajaa kohtaan, jos he saavat paremman työtarjouksen muualta. He tietävät olevansa itsekeskeisiä uransa suhteen uransa alkuvaiheessa ja tiedostavat sen, etteivät he sitoudu millään tavalla yritykseen mikäli heillä on tilaisuus kehittää itseään muualla. Kaikki haastateltavat yhtyivät seuraavaan erään vastanneen ajatukseen sitoutumisesta: *”Emme helposti sitoudu yritykseen tai työhön, emmekä omaa empatiaa yritystä kohtaan. Jos vastaan tulee parempi tai mielenkiintoisempi tarjous, yritys jää ja tärkeintä on omalla urallaan eteneminen. Olemme itsekeskeisiä.”*

Tämän takia he kaipaivatkin yrityksiltä enemmän oman osaamisensa kehittämistä ja mielekkäitä tehtäviä heidän uraansa varten. Haastateltava Y-sukupolvi haluaisi yritysten



tarjoavan enemmän mahdollisuuksia ja kansainvälisyyttä, jotta heidän uransa kehittyisi. Myös työn tasapaino ja joustavuus, sekä hyvä esimies saivat painoarvoa Y-sukupolven uramieltymyksissä.

Kysyttäessä Y-sukupolvelta mitä yrityksen tulisi tarjota heidän uraansa varten, nousi merkittävyyden tunne vahvasti esille. Kysymys aiheutti kuitenkin Y-sukupolven keskuudessa pohdintaa, eikä vastauksia kysymykseen saatu saman tien. Heidän piti vakavasti miettiä, mitä he haluavat yrityksen tarjoavan heille. He kaipaivat yrityksiltä enemmän oman osaamisensa näyttämisen mahdollisuuksia. He kokivat yritysten usein vain palkkaavan työntekijän hoitamaan tiettyjä työtehtäviä, ilman minkäänlaista mahdollisuutta osoittaa muita taitojaan ja osaamistaan. Heidän mielestään myös se, miten yritys antaa vastuuta yksilölle osoittaa sen, kuinka paljon yritys arvostaa työntekijäänsä. Y-sukupolvi näki myös koulutusmahdollisuuksien olevan työntekijään luottamista. Mitä enemmän yritys panostaa yksilöihin, sitä arvokkaammaksi Y-sukupolvi tuntee itsensä. Y-sukupolvi haluaa tuntea itsensä tärkeäksi. Urakehityksen kannalta he kaipaivat myös selkeämpiä oppimistavoitteita yrityksiltä. Noin puolet haastateltavista kokivat, etteivät heidän aikaisemmat työnantajansa ole panostaneet millään lailla heidän urakehitykseensä, vaan kokivat olleen ns. pelkkä numero yrityksen sisällä.

Mielipiteet yrityksiä työntekijöiden kohtelusta jakoutuivat Y-sukupolven kesken. Osa haastateltavista ei ollut koskaan kokenut olevansa työssään merkittävässä asemassa, kun taas osa oli kokenut yrityksen panostavan juuri heidän taitojensa kehittämiseen. Usein kuitenkin Y-sukupolvi oli kokenut työtehtäviensä olevan liian rajallisia, ilman minkäänlaista mahdollisuutta näyttää todellista osaamistaan. Haastateltavat toivoivat enemmän mahdollisuuksia todistaa omaa kehittymiskapasiteettiään. Toisaalta, jotkut haastateltavista olivat saaneet kokea olevansa hyvinkin tärkeitä yrityksen kannalta. Yksilöiden taitojen huomioiminen ja kehittäminen nostavat yrityskuvaa huomattavasti. Haastattelussa kävi myös ilmi, ettei Y-sukupolvi ole kovin anteeksiantavainen vaan negatiiviset kokemukset yrityksistä vaikuttavat heidän työnhakuunsa tulevaisuudessa. Y-sukupolvella ei ole halua jatkaa yrityksen alaisuudessa, mikäli kokivat yrityksen kohtelevan heitä huonosti. Yrityksen huono imago ja huonot kokemukset yrityksistä

myös leviävät Y-sukupolven keskuudessa helposti. Tiettyjä yrityksiä arvostetaan niiden hyvän työntekijöiden kohtelun vuoksi, kun taas jotkut, arvostetutkin yritykset ovat saaneet huonon maineen Y-sukupolven keskuudessa.

Yleinen työntekijän hyvinvoinnin huomioiminen sai haastattelussa painoarvoa vaatimuksissa yrityksiä kohtaan. Niin yksinkertainen asia, kuin esimerkiksi liikuntasetelit tai viihtyisä työympäristö, saavat Y-sukupolven tuntemaan itsensä tärkeiksi. Haastateltavat sanoivat olevansa valmiita työskentelemään pienemmällä palkalla, mikäli työtehtävät olisivat mielenkiintoisia ja työyhteisössä hyvä yhteishenki. He arvostivat korkealle työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin, sekä uuden työntekijän vastaanottamisen. Negatiivisena he näkivät uuden työntekijän perehdyttämisen. Y-sukupolven edustajilla oli kokemusta, siitä kuinka uuden työntekijän oletetaan osaavan uudet tehtävät heti, eikä aloituksen jälkeen enää ole varaa kysymyksille. Heidän mielestään työntekijöille pitäisi antaa parhaat edellytykset hyvien työsuoritusten mahdollistamiseksi. Mikäli näin ei ole, ei työnantajalla ole varaa kritisoida työntulosta. Työyhteisön on tärkeää ottaa uusi, nuori työntekijä vastaan avoimesti, sillä Y-sukupolvella on erittäin tärkeää olla sosiaalinen ja tuntea yhteenkuuluvuutta. *”Jotta pääsee organisaatiokulttuuriin sisään niin pitää kommunikoida kollegoiden kanssa.”*

Tiimityöskentely on Y-sukupolvella hyvin mielekäs työskentelyvaihtoehto. Yhteenkuuluvuuden tunne ja läheiset välit kollegoihin olivat yksi tärkeimmistä tekijöistä työssä viihtymiseen. Haastattelututkimuksen perusteella Y-sukupolven itsensä mielestä heiltä puuttuu kuitenkin tietynlainen vastuunkannon ominaisuus. He keskittyvät mieluummin tekemään oman työnsä hyvin, kuin ottamaan veto vastuun koko projektista, siksi he arvostivatkin tiimityöskentelyä työtehtävissään.

Haastatteluun osallistuneella Y-sukupolvella on hyvin selkeä käsitys siitä, miten he toivovat yritysten panostavan heihin. He haluavat tuntea itsensä tärkeiksi ja saavansa haasteellisia työtehtäviä kehittyäkseen taidoissaan. Y-sukupolven edustajat eivät kuitenkaan aina ole olleet tyytyväisiä yritysten työntekijöiden arvostukseen. Sitoutumisen voidaan nähdä olevan yhteydessä yrityksen panostukseen työntekijöitä kohtaan. Kuten eräs haastattelututkimukseen osallistuva Y-sukupolven edustaja sanoi:

*”Kyse ei ole niinkään siitä, että me sitoudumme yritykseen vaan, että yritys sitoutuu meihin.”*

### *Sitoutuminen*

Haastattelututkimukseen osallistuvilta Y-sukupolven yksilöiltä kysyttiin mitä on sitoutuminen ja onko se tärkeää. Kysymyksen esittäminen aiheutti haastateltavissa hämmennystä ja hiljaisuutta. Heille sitoutuminen ei ole ajankohtaista, eivätkä he ole sitä uransa kannalta kunnolla ajatelleet. Sitoutuminen aiheena oli haastateltavalle Y-sukupolvelle vaikea. Se aiheutti haastateltavissa epätietoisuutta, aivan kuin asia ei olisi heille tuttu. He näkivät Y-sukupolven kannalta sitoutumisen olevan lähinnä sitoutumista yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin työsuhteen ajaksi. Sitoutumisena ymmärrettiin myös omista työtehtävistä vastuunkantaminen. Hyvin nopeasti haastattelun sävy kuitenkin muuttui Y-sukupolven omasta sitoutumisesta, yrityksen sitoutumiseen työntekijöihin. Heille tärkeämpää oli kokea yrityksen sitoutuminen heihin kuin heidän oma henkilökohtainen sitoutumisensa. Y-sukupolven mukaan sitoutumisen taso riippuu yrityksen panostuksesta työntekijään. Jos yritys ei anna mahdollisuuksia tarpeeksi, jää sitoutuminen hyvin pinnalliseksi.

Seuraavaksi haastateltavien ajatuksia sitoutumisesta:

*”Jos ei näe, että yritys antaa sinulle tarpeeksi, niin sitoutumisen tasokin jää pinnalliseksi. Jos yritys ei arvosta sitä, mitä itse tekee, niin miksi sitoutua yritykseen ja yrittää tuoda jotain uutta työpaikalle.”*

*”Sitoutuminen on sitoutumista yrityksen pelisääntöihin.”*

*”Jos yritys välittää työntekijöistään, niin totta kai työntekijänä haluaa antaa mahdollisimman hyvän panoksen työhön.”*

Haastateltavien mukaan sitoutumista tapahtuu kuitenkin aina yksilön ollessa työsuhteessa. He näkivät myös palkan ja oman merkityksensä yrityksessä vaikuttavan työpanostukseen. Mikäli yritys arvostaa työntekijäänsä ja näyttää sen, on sitoutumisen

todennäköisyys suurempi. Y-sukupolvi on sitoutunut viemään yrityksessä tekemänsä työn aina loppuun kunnialla ja parhaalla mahdollisella tavalla. He ovat sitoutuneita siihen työhön mitä juuri tekevät, mutta eivät välttämättä itse yritykseen. Heille tärkeämpää on yrityksen sitoutuminen työntekijään, joka välittyy heille yrityksen panoksena työntekijään. Y-sukupolven mukaan yrityksen välittäessä työntekijöistään, he antavat takaisin parhaan mahdollisen työpanoksensa. Yrityksen välittämisenä ei nähty pelkästään maksettu palkkaa, vaan tunnustusta työstä ja koulutuksen tarjoamista. Muu kuin rahallinen palkitseminen vaikuttaa merkittävästi Y-sukupolven sitoutumiseen. Eräs haastateltavista koki muunkin, kuin rahallisen arvon työstään tärkeänä: *”Ei välttämättä pelkästään palkka, vaan se miten muuten saa tunnustusta omasta työstään ja miten paljon minulle tarjotaan koulutusta. Muu kuin rahallinen palkitseminen on tärkeää varsinkin kun ajattelee työyhteisön ilmapiiriä.”*

Y-sukupolvi määritteli sitoutumisensa asteen työtehtävien kiinnostuksen mukaan. Mikäli työ ei vastaa Y-sukupolven tarpeita, lähtevät he etsimään sitä muualta. Tässä taas näemme kuinka Y-sukupolvi hakee jatkuvasti juuri itselleen sopivaa työtä eikä tyydy muuhun. Haastattelussa kyseenalaistettiin Y-sukupolven sitoutumisen merkitystä kysymällä, tapahtuuko sitoutumista vain silloin kuin yksilö on itseään tyydyttävissä työtehtävissä? Heidän mukaansa sitoutuminen kasvaa ajan ja vastuun myötä, ja jokaiseen yritykseen on väkisinkin sitouduttava sillä työnteko vie aikaa vapaa-ajasta. Y-sukupolven mukaan sitoutuminen yritykseen ei vielä ole ajankohtaista näin uran alkuvaiheessa, vaan vasta tulevaisuuden työtehtävät määrittelevät sitoutumisen asteen.

Kun monet tutkijat arvostelevat Y-sukupolvea sitoutumisen heikkouden suhteen, on itse Y-sukupolvelle tärkeää kuitenkin pysyä jonkin aikaa yhden yrityksen sisällä. Tutkimusten mukaan he eivät viihdy saman yrityksen palveluksessa kauaa, minkä myös Y-sukupolvi tiedostaa itse. Haastateltavan Y-sukupolven mielestä pitäisi samassa yrityksessä pystyä olemaan vähintään kaksi vuotta, minkä aikana oppii täydellisesti tekemään työtehtävänsä. Heidän mukaansa liiallinen yritysten välillä vaihtaminen on merkki siitä, ettei yksilö opettele työtehtäviä kunnolla yhdessä yrityksessä, vaan jatkuvasti oppii asioista vain pinnallisesti. Haastateltavien mukaan on parempi vaihtaa työtehtäviä mieluummin yrityksen sisällä. Heidän mukaansa tulevat työnantajat eivät

katso hyvällä, jos ei yrityksen sisällä viihdy tarpeeksi pitkään. Y-sukupolvi siis tiedostaa omat puutteensa sitoutumisessaan ja pyrkii parantamaan sitä. He eivät kuitenkaan näe työkokemuksen hankkimista monista erilaisista yrityksistä epäsitoutumisena, vaan yritysten tulisi keskittyä enemmän heidän tekemäänsä työn laatuun. He tiedostavat ettei työpaikkojen määrä korvaa laatua ja hyvä tapa kehittyä urallaan olisikin omien saavutuksiensa ja saamansa hyvän maineen kautta.

Vaikka haastatteluun osallistuva Y-sukupolvi antanut paljon painoarvoa sitoutumiselle, olivat he yhteisesti sitä mieltä, että sitoutumista tapahtuu itsestään aina kun työsuhteessa yritykseen:

*”Sitoutumista on pakko olla kun on jossakin työssä!”*

*”Jos on esimerkiksi kaksi vuotta jossakin työpaikassa, niin kyllä siksi ajaksi sitoutuu siihen yritykseen. Me voimme sitoutua, vaikka kyse ei olisi loppuelämästä.”*

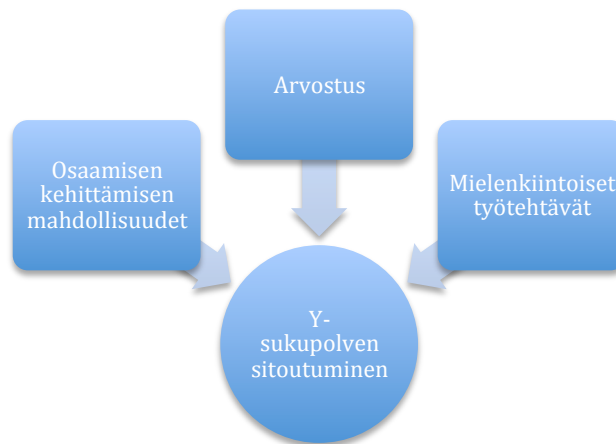
*”Aina sitoutuminen ei ole niin syvällistä, mutta sitä kuitenkin tapahtuu. Esimerkiksi kesätöissä jo sitoudutaan jollain asteella yritykseen.”*

*”Tiedostamattaan sitoutuu yritykseen, koska jos on suostunut työskentelemään yrityksessä niin sitä haluaa tuoda mahdollisimman hyvät puolet esiin kyseessä olevasta yrityksestä.”*

Y-sukupolven mielestä vain yhden yrityksen palveluksessa työskenteleminen tarkoittaa sitä, ettei yksilö ole muutosvalmis tai halukas kehittymään ja ottamaan uusia haasteita vastaan. Haastateltavat näkevät yrityksestä toiseen vaihtamisen lähinnä osaamisen lisäämisenä ja urakehityksenä, ei epäsitoutumisena. Heidän mielestään uran alkuvaiheessa on hyvä hankkia kokemusta useasta eri alasta, jotta löytää oman kutsumuksensa, mutta urankehityksen lähtiessä liikkeelle olisi hyvä kehittää itseään yhden organisaation sisällä. Globaalissa taloudessa yritykset kansainvälistyvät nopeasti, mikä tarkoittaa uusien työtehtävien muodostumista. Y-sukupolvi etsiikin yritystä, jolla

olisi resurssit pystyä tarjoamaan urakehitystä organisaation sisällä kansainvälisten työtehtävien muodossa.

Y-sukupolven edustajat yhdistivät selvästi sitoutumisen työtehtävien mielenkiintoisuuteen ja mielekkyyteen. Heidän mielestään sitoutumista tapahtuu silloin, kun yritys pystyy sitä tarjoamaan uusien haasteiden kautta. Tekijät Y-sukupolven sitouttamiseen ovat siis itse yrityksillä.



**Kuva 6.** Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Mielenkiintoista oli myös huomata, että vaikka Y-sukupolven yksilöt eivät olisikaan 100 prosenttisen sitoutuneita itse yritykseen, tiesivät he, että heiltä odotetaan sitä ja siksi osasivat käyttäytyä sitoutuneen työntekijän mukaisesti. Esimerkiksi yrityksen ulkopuolisille henkilöille ei tule näyttää omaa epäsitoutumistaan, vaan esimerkiksi asiakaspalvelussa on itsestään selvyys, että yrityksen ja asiakkaiden vuoksi tehdään kaikki tarvittava. Haastateltaville epäsitoutuminen ei siis missään nimessä tarkoita työtehtävien laiminlyöntiä, vaan sitoutumisen asteesta huolimatta on työntulos paras mahdollinen. Ehkä juuri tämän takia Y-sukupolvi ei näytä antavan sitoutumiselle juurikaan painoa, sillä se ei vaikuta heidän työskentelyynsä.

Vaikka haastateltavalla Y-sukupolvella oli paljon vaatimuksia sitoutumisen parantamiseksi, nousi haastattelussa esille myös se, kuinka jotkut yritykset ovat jo pystyneet vastaamaan näihin Y-sukupolven luomiin vaatimuksiin. Joillakin

haastateltavista oli erittäin positiivisia kokemuksia yrityksen tarjoamista koulutusmahdollisuuksista. Esimerkiksi erään haastateltavan kohdalla yritys oli maksanut monen sadan euron uuden Excel-koulutuksen trainee -harjoittelijalleen, vaikka yrityksellä ei ollut aikomusta siirtyä käyttämään uutta Excel-ohjelmaa. Muutama muukin haastateltavista oli kokenut yrityksen välittävän heidän tulevaisuudestaan suosittelemalla henkilöitä muille yrityksille. Jotkut haastateltavista olivat edellisissä työpaikoissaan päässeet osallistumaan tilaisuuksiin, mitkä eivät koskeneet henkilöiden työnsä, vaan tarkoituksena oli vain avartaa tietoisuutta kokonaisalasta nuorelle työntekijälle.

Vaikka haastateltavilla oli haastavat vaatimukset työnantajiaan kohtaan, heidän tarpeensa ovat myös suhteellisen helposti tyydytettävissä. Esimerkiksi yrityksen tarjoama koulutusmahdollisuus voi olla hyvinkin pieni, mutta se kertoo Y-sukupolvelle yrityksen välittävän, mikä taas parantaa työnantajan kuvaa huomattavasti. He tiedostavat erilaisten koulutusten tarjoamisen kuluttavan yritysten resursseja, joten heille jo koulutukseen osallistuminen nostaa arvostusta yritystä kohtaan. Heille myös vastavuoroisuus työssä on hyvin tärkeää. Heidän tulee itse osoittaa työnantajalleen pätevyytensä työtehtävissään, mikäli yksilöt haluavat edetä urallaan. Sosiaalisuus ja omien taitojen jatkuva näyttö, herättää esimiesten mielenkiinnon ja saattaa johtaa uusiin työtehtäviin. Vastavuoroisuus tarkoittaa myös työntekijöiden työskentelystä kiinnostumista esimiesten puolelta. Kun esimiehet ja työntekijät toimivat yhdessä, pystytään taitavat työntekijät poimimaan joukosta ja sijoittamaan heidät haastavampiin tehtäviin.

5.2. Yhteenveto: Y-sukupolven vaatimukset yritykseltä sitoutumisen parantamiseksi

Haastattelututkimuksessa kartoitettiin niitä asioita, joilla Y-sukupolvi saataisiin enemmän sitoutuneeksi yritykseen. Haastateltavien mielestä tärkein asia organisaation sisällä pysymisen mahdollistamiseksi oli yrityksen tarjoamat mahdollisuudet urakehitykseen erilaisten työtehtävien muodossa. Heidän mielestään on erittäin tärkeää,

että esimiehet motivoivat työntekijöitä laatimalla henkilökohtaisia urakehitysmahdollisuuksia ja tarjoamalla osaamisen kehittämistä yksilön omiin taitoihin nähden. Y-sukupolven mielestä yksilöiden työpanos tulisi huomioida paremmin, eikä pitää työntekijää vain ns. numerona yrityksen sisällä. Esimiehen roolin tärkeys sitoutumisessa tuli myös haastattelussa esille. Esimiehen tulisi olla enemmän läsnä joka päiväisessä työssä ja mukana luomassa työyhteisön hyvää ilmapiiriä. Y-sukupolvi näki liian usein esimiehen olevan vain etäinen hahmo, johon on vaikea olla yhteydessä. Esimiehen ei tarvitse olla läsnä vain työtehtäviin liittyvissä asioissa, vaan Y-sukupolvi toivoi tässäkin asiassa henkilökohtaista välittämistä.

Haastattelututkimus osoitti myös, että Y-sukupolvi kaipasi työtehtäviensä aloituksessa kunnollisen perehdytyksen, jonka jälkeen he pystyisivät itsenäisesti jatkamaan töitään. Heille ideaalissa työskentelytavassa he saisivat itse luoda ja suunnitella työtehtäviä, eikä niin, että tekemiselle annetaan liian tiukat rajat. Y-sukupolvelle oli myös hyvin tärkeää olla jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa esimiehen ja kollegoiden kanssa. Perehdytyksen he näkivät parhaiten toimivan kollegoiden kanssa, joilta he oppivat kokemuksia sekä pääsevät jakamaan organisaation hiljaista tietoa. Heille oli hyvin tärkeitä päästä organisaatiokulttuurin sisälle, minkä he näkivät parhaiten tapahtuvan kollegoiden kautta.

Haastattelututkimuksen perusteella voidaan luokitella muutamia Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä:

- Palkka
- Työtehtävien mielenkiinto
- Ilmapiiri
- Tasa-arvo
- Osaamisen kehittäminen
- Esimies
- Uramahdollisuudet



Haastattelututkimuksessa Y-sukupolvi nosti palkan suureen arvoon keskusteltaessa sitoutumisesta. Heidän mukaansa palkka on mittari, joka kertoo yrityksen arvostuksen määrän työntekijää kohtaa. Y-sukupolven mukaan palkan ei tarvitse olla suuri, vaan työntekijän taitojen mukainen sekä suhteessa työntekijän työpanokseen. Heille oli hyvin tärkeää yrityksen arvostus heitä kohtaan, joka pystytään välittämään palkan kautta.

Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavat organisaation ilmapiiri ja viihtyvyys. He haluavat tuntea olevansa osa organisaatiokulttuuria ja, että kollegoiden välillä vallitsee tasa-arvo. Heidän mielestään liian usein Y-sukupolven taitoja vähätellään heidän ikänsä takia. He haluavat tuntea olevansa tasa-arvoisia kaikkien organisaation työntekijöiden kesken. Y-sukupolvi toivoisi yritykseltä lisää riskinottoa rekrytointitilaisuuksiin. Esimerkiksi rekrytointitilanteessa vastakkain ollen vastavalmistunut ja kymmenen vuotta alalla ollut työntekijä, toivoivat he, että edes joskus yritys ottaisi riskin ja palkkaisi heidät mieluummin, kuin kokeneen työntekijän. He näkevät itsessään paljon potentiaalia, jota he pystyisivät tuomaan yrityksiin. He toivoisivat yritysten olevan rohkeampia ja luottavaisempia Y-sukupolven tieto-taitoihin. Myös jotkut haastateltavista näkivät vastavalmistuneiden palkkaamisen tietynlaisena yhteiskuntavastuuna, sillä nuoria työttömiä on tällä hetkellä niin paljon.

Y-sukupolvi saadaan pysymään yrityksessä tarjoamalla heille osaamisen kehittämisen työkaluja. Y-sukupolven motivoituneisiin kuuluu erilaisten koulutuksien tarjoaminen ja jatkuva henkilökohtaisten taitojen lisääminen. Jos Y-sukupolvi pääsee kehittämään itseään jatkuvasti organisaation sisällä, ei heillä ole halua lähteä toiseen yritykseen. Esimiehellä on suuri rooli osaamisen kehittämisen tilaisuuksien tarjoamisessa. Esimiehen tulee olla läsnä Y-sukupolven tekemisissä, sekä kehittää yksilöitä heidän taitojen vaatimalla tavalla. Jatkuva suora palaute auttaa Y-sukupolvea kehittymään ja luo heille tärkeyden tunteen. Esimiehellä on työkalut Y-sukupolven uramahdollisuuksien tarjoamiseen. Y-sukupolvi saadaan sitoutettua yritykseen jo heti heidän uransa alkuvaiheessa, jos yritys pystyy tarjoamaan juuri heille sopivia urakehitysmahdollisuuksia. Heille on tärkeää, että yritys huomioi heidän tulevaisuutensa ja on valmis tarjoamaan jatkoa organisaation sisällä. He haluavat

tuntea yrityksen välittävän heistä ja tuntea itsensä tärkeäksi tekijäksi yrityksen tulevaisuudessa.

Haastattelututkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Y-sukupolvi odottaa sitoutumisensa tapahtuvan yrityksen tarjoamien mahdollisuuksien kautta. He haluavat nähdä yrityksen ensin panostavan heihin, ja sen kautta itse sitoutuvat panostamaan yritykseen. Heillä on hyvin suuret odotukset uraltaan ja haluavat yritysten tiedostavan heidän tarpeensa. Kaikista tärkeintä Y-sukupolvelle on yrityksen arvostus heitä kohtaan. He eivät odota yrityksen asettavan heitä erikoisasemaan, vaan haluavat yritysten osoittavan, että heidän työpanoksensa on merkittävä osa yrityksen menestystä. He ovat hyvin tietoisia omista taidoistaan ja odottavat yritysten arvostavan heidän tuomaa uutta työtehokkuutta organisaatioon. He haluavat kokea oman asemansa yrityksessä olevan merkittävä, eivätkä vain yksi numero yrityksen suorituksessa. He myös kaipaisivat enemmän vapautta työnsä toteutukseen. Esimerkiksi projektiluontoisissa työtehtävissä olisi tärkeää, että yksilö pystyy toteuttamaan projektin omalla ajallaan ja oman tahtonsa mukaisesti, eikä niin, että projektille luodaan ensin hyvin tarkat rajat, jonka jälkeen luovalle ajattelulle ei jää tilaa. Y-sukupolvi haluaa työskentelyssään osoittaa pätevyytensä, olla luova ja luoda jotakin uutta omien taitojensa kautta.

Tasa-arvon tunne työpaikalla on yksi tekijä, joka vaikuttaa Y-sukupolven sitoutumiseen. Nuoret työntekijät haluavat tuntea olevansa samanveroisia vahvempien työntekijöiden kanssa. Tasa-arvo työntekijöiden kesken näkyy heidän mukaansa hyvän työilmapiirin kautta. Y-sukupolvi on valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli työpaikan ilmapiiri ei vastaa heidän odotuksiaan. Kollegoilla ja esimiehillä on suuri rooli Y-sukupolven työssä viihtymisen kannalta. Varsinkin esimiehen rooli Y-sukupolven sitoutumisessa on merkittävä. Y-sukupolvi näkee esimiehen olevan avain heidän urakehityksensä jatkumiselle. Jos esimies on läsnä ja tietoinen työntekijöidensä tekemästä hyvästä työstä, on hänellä mahdollisuus edistää yksilöiden uraa parhaalla näkemällään tavalla. Y-sukupolvi kuitenkin tunsu liian usein esimiehen olevan vain kaukainen hahmo, johon ei saa minkäänlaista kontaktia.

Y-sukupolvella on hyvin selkeä ja määrätietoinen asenne omaa urakehitystään kohtaan, minkä takia he odottavat, että yritykset myös tarjoavat heille mahdollisuuksia sen kehittämiseen. Jos yritys pystyy jatkuvasti tarjoamaan koulutuksia ja osaamisenkehittämisohjelmia, pysyy Y-sukupolvi motivoituneena. Y-sukupolvella on hyvin suuret odotukset ja tarpeet työelämältä, ja niihin vastaamalla yritys mahdollistaa tulevaisuuden työvoiman sitoutumisen. Jos Y-sukupolvi tulee olemaan suurin osa tulevaisuuden työvoimasta, on yrityksiä myös muututtava vastaamaan heidän tarpeitaan. Työelämä tulee kokemaan suuren muutoksen Y-sukupolven vallatessa työmarkkinat.

Seuraavassa taulukossa esitetään tekijöitä, joihin yrityksen tulisi panostaa Y-sukupolven sitouttamiseksi:

<b>Y-sukupolven tarpeet</b>	<b>Yrityksen panos</b>
<b>Tarpeeksi korkea palkka ja työntekijän arvostus</b>	Palkka on työkalu, jolla yritys näyttää arvostuksen määrän työntekijää kohtaan. Palkan ollessa työntekijälle mieleinen, pysyvät yksilöt tyytyväisinä ja kokevat olevansa merkityksellisiä. Panostaminen yksilöiden taitoihin on viesti yksilöiden tärkeydestä yrityksen toiminnassa.
<b>Ura- ja Osaamisen-kehittämisen mahdollisuudet</b>	Urakehitysmahdollisuudet pitävät Y-sukupolven motivoituneena. Y-sukupolvi tarvitsee jatkuvasti osaamisenkehittämistä, pysyäkseen tyytyväisenä. Koulutuksia ja mielenkiintoisia työtehtäviä tarjoamalla yritys pystyy vaikuttamaan Y-sukupolven sitoutumiseen. Vapauden tunne työskentelyssä saa yksilöiden sitoutumisen kasvamaan.
<b>Hyvä ilmapiiri</b>	Työyhteisön henki tulee olla hyvä Y-sukupolven viihtymisen takaamiseksi. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja positiivisen ilmapiirin vahvistaminen ovat tekijöitä Y-sukupolven sitoutumisessa. Oikeudenmukaisuus työntekijöiden kohtelussa, kukaan ei ole erikoisasemassa.

<b>Läsnä oleva esimies</b>	Aktiivinen esimiestyö vaikuttaa Y-sukupolven sitoutumiseen. Esimies on avain uramahdollisuuksien tarjoamiseen. Jatkuva palautteen anto kertoo Y-sukupolvelle esimiehen olevan läsnä ja tietoinen työntekijöidensä panostuksesta.
----------------------------	--

**Kuva 7.** Tekijöitä Y-sukupolven sitoutumisen parantamiseksi

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä kappaleen tarkoituksena on esittää tutkimuksen jälkeiset johtopäätökset koskien Y-sukupolven sitoutumista. Tarkoituksena on kerrata saatu tieto Y-sukupolvesta ja pohtia heidän tulevaisuuttaan. Haastattelututkimus koostui pelkästään yliopisto-opiskelijoista, joten johtopäätökset on luotu heidän näkökannaltaan.

### 6.1 Y-sukupolven ymmärtäminen

Sukupolvi tutkimus on lähtenyt Mannheimin (1953) tutkimuksista, jolloin hän määritteli sukupolven olevan ihmisjoukko, joka on syntynyt ja kasvatettu samanlaisessa sosiaalisessa ja historiallisessa kontekstissa (Gibson et al. 2009). Vaikka sukupolvien rajoja ei pystytä täysin määrittelemään, on silti selvää että ne ovat olemassa. Giancola (2006) on yksi tutkijoista, joka kyseenalaistaa sukupolvitutkimuksen, ehdottaen sen olevan enemmän populaarikulttuuria kuin sosiaalista tiedettä. Kaikki sukupolvitutkimuksen kritisoijat, eivät kuitenkaan pysty kieltämään sitä, että eroja sukupolvissa syntyy kun sosiologinen kulttuuri muuttuu. Sodan, terroriteon, lamat ja teknologian kehitys ovat sosiologiseen ekonomiaan vaikuttavia tekijöitä, mutta nämä tapahtuvat muutokset, eivät kuitenkaan vaikuta jokaiseen yksilöön samalla tavalla. Jokainen yksilö reagoi sosiaaliekonomisiin tapahtumiin erilaisilla, koska yksilön reagointiin vaikuttavat sosiaalinen luokka, sukupuoli, sekä yksilön etiikka. (Macky 2008.)

Sukupolvia ei pystytä teoreettisesti kieltämään, mutta niitä pystytään kriittisesti tarkastelemaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset käyttäytyvät erilaisilla sukupolvien välillä ja, että heidän asenteensa työhön ja uriin on vaihteleva. Huomioitavaa on kuitenkin se, että sukupolvista tehdyt laadulliset tutkimukset eivät välttämättä aina ole tarpeeksi vahvoja. Yhden sukupolven sisällä saattaa yksilöiden välillä olla enemmän vaihtelua kuin itse sukupolvien välillä. Sukupolvia tutkittaessa tulee siis aina huomioida, että teoriat eivät ole yksiselitteisiä, vaan ne sisältävät myös kritiikkiä ja selvittämättömiä sukupolviin vaikuttavia tekijöitä. (Macky 2008.)

Sujanskyn (2002) selittää Y-sukupolven huomattavaa eroa muista aiemmista sukupolvista sillä, että mikään muu sukupolvi ei ole kokenut niin aikaisin elämässään niin merkittäviä elämään vaikuttavia tapahtumia kuin Y-sukupolvi. Hänen tutkimustensa mukaan Y-sukupolven erilaisuuteen on vaikuttanut tapahtumat aina terrori-iskuista kouluampumisiin, kuin huipputeknologian ainainen olemassa olo. Y-sukupolvi itse sanoo pystyvänsä aina turvautumaan vanhempiensa taloudelliseen vakauteen oman talouden horjuessa, mutta silti useimmat tutkijat sanovat Y-sukupolven olevan hyvin itsenäinen (Martin 2005). Crumpacker (2007) näkeekin Y-sukupolven itsenäisyyden, itsevarmuuden ja pystyvyyden johtuvan heidän vanhempiensa antamasta laajasta suojauksesta ja jatkuvasta kehumisesta Y-sukupolven nuoruudessa. (Barford et al. 2011.)

#### 6.1.1 Työelämän muutos

Työelämässä on tällä hetkellä neljä erilaista sukupolvea, joilla on erilainen elämäntapomus asioihin. Traditionalistien sukupolvi kasvoi 1930- ja 1940-luvuilla, jolloin heidän varhaisaikuisuuttaan määritteli itseluottamus ja tasapaino, maailmansotien kuitenkin seuraten perässä. Baby Boomerien syntyessä vuosina 1946-1964 ovat he kasvaneet sotien jälkeisessä taloudellisesti vakaassa maailmassa. 1970 jälkeen teknologisesti kehittyvään maailmaan astui X-sukupolvi, jotka olivat kilpailunhaluisia, globalisoituneita ja informaatiohakuja. Näiden sukupolvien jälkeen on syntynyt suurin ja erilaisin sukupolvi koskaan historiassa, Y-sukupolvi (Tulgan 2009). Y-sukupolvi, syntyneet vuosina 1979-1999, ovat vasta valtaamassa työmarkkinoita, mutta jo nyt herättävät mielipiteitä niin tutkijoiden kuin yritysten seassa. (Tulgan 2009.)

Tutkijat ovat nähneet Y-sukupolven muuttavan työelämää ja työskentelytapoja radikaalisti. Y-sukupolvi tarvitsee jatkuvasti palautetta tekemisestään, sen palkitsemisessa tulee käyttää enemmän työstä saatua tunnustusta ja se tulee tekemään selvän rajan työn ja vapaa-ajan välille. Joustavuus ja vapaus tehdä työnsä tulevat saamaan suuren roolin organisaatioissa. Y-sukupolven urakehitys tapahtuu enemmän työpaikasta toiseen vaihtamalla ja henkilökohtaisia taitoja kehittämällä. Uuden sukupolven astuessa

työelämään saattaa se aiheuttaa konflikteja vanhempien sukupolvien kanssa. Koska Y-sukupolvi tulee tulevaisuudessa olemaan suurin sukupolvi vallitsevassa työvoimassa, tulee sen ominaispiirteitä ja erilaisuutta ymmärtää. Ymmärtämällä Y-sukupolvea, on yritysmaailman helpompi hallita heitä. (Smola&Sutton 2002.)

Y-sukupolven korkeiden odotusten ja suuren itsevarmuuden on nähty johtuvat heidän kasvatuksestaan. Globalisaatio ja teknologia ovat muokanneet muutosta maailmassa aina, mutta Y-sukupolven elinaikana nämä muutokset ovat siirtyneet aivan uusiin ulottuvuuksiin. Maailma ei ole koskaan ennen ollut näin yhdistynyt teknologian avulla. Y-sukupolvi on kasvanut maailmassa, jossa kaikki maailman tapahtuvat vaikuttavat heihin. Globalisaatio ei saa heitä tuntemaan itseänsä pieneksi, vaan maailmaa nähneeksi. Teknologiset muutokset, eivät saa heitä ns. juoksemaan kehityksen perässä, vaan saa heidät tuntemaan yhtenäisyyden ja voimakkuuden tunnetta. Koska he ovat kasvaneet nopeasti muuttuvassa maailmassa, on se tehnyt Y-sukupolvesta hyvin kärsimättömän, mutta myös uusia asioita janoavan. (Tulgan 2009.)

Tulganin (2001) mukaan Y-sukupolven yksilöt etsivät ympärilleen hyvin motivoituneita, samanmielisiä ihmisiä, joiden kanssa työskennellä tiimissä. Kun X-sukupolvi on ymmärtänyt tiimityöskentelyn olevan yksilöiden ajatusten yhdistämistä yhdeksi kokonaisuudeksi, näkee Y-sukupolvi tiimityöskentelyn olevan energistä yhdessä tekemistä ja ideoiden luomista kollegoiden kesken. Howe (2000) on myös laittanut merkille kuinka tärkeää tiimityöskentely on Y-sukupolvelle. Hänen mukaansa Y-sukupolvi on tottunut organisoitumaan tiimin kanssa ja saamaan palautetta yhtenäisenä tiiminä. Yritysten tulee myös tottua tähän ajatukseen, ettei ketään tiimin jäsentä tule palkita tiimistä erillään. Y-sukupolvi ei näe tarvetta henkilökohtaiseen palkitsemiseen, vaan arvostavat koko tiimin panosta työskentelyssä ja yhtenäistä palkitsemista. Tiimityöskentely on tulevaisuudessa tärkeässä roolissa, kun puhutaan Y-sukupolven työskentelytavoista. (Tulgan 2001; Zemke 2001.)

## 6.2 Haastateltavien suhtautuminen työelämään

Haastattelututkimuksen mukaan haastateltava Y-sukupolvi tiedostaa erot heidän ja vanhempien sukupolvien välillä. He kokivat vanhempien työntekijöiden olevan hyvin hitaita työssään ja teknologia-avuttomia. He olivat hyvin itsevarmoja siitä, että heidän tapansa työskennellä on hyvin tehokas ja tuloksia aikaansaava. He ovat hyvin itsevarmoja astuessaan työelämään, sekä suhtautuvat positiivisesti omaan urakehityksensä. He odottavat saavansa haluamansa työtehtävät ja kehittyvänsä urallaan tasaisesti ja varmasti, eivätkä haastateltavat missään vaiheessa kyseenalaistaneet omia taitojaan. He myönsivät etteivät he juurikaan ole valmiita panostamaan omaan urakehitykseensä, vaan odottavat sen tapahtuvan kuin itsestään. Tämä saattaa johtua heidän kasvatuksestaan, jolloin Y-sukupolven vanhemmat ovat pystyneet tarjoamaan lapsilleen lähes kaiken valmiina. Heillä on hyvin korkea luottamus samaansa koulutukseen ja odottavat sen takaavan heille hyvän uran. Y-sukupolven odotukset saattavat olla työelämää kohtaan niin korkealla, että vain aika näyttää ovatko nämä odotukset epärealistisia vai pystyvätkö organisaatiot vastaamaan niihin. Kuten eräs haastateltava sanoi: *”Meidän sukupolvemme ei ole yhtä ahkera kuin esimerkiksi meidän vanhempamme, koska kaikki tekeminen on meille niin helppoa. Siksi emme joudu tekemään samalla tavalla töitä, kuin aikaisemmin on jouduttu tekemään.”*

Tulgan (2009) on myös nähnyt Y-sukupolven itsevarmuuden johtuva heidän vanhempiansa kasvatusmetodeista, heidät on kasvatettu uskomaan itseensä. He ovat kasvaneet ns. vauraassa maailmassa ja pystyvät taloudellisesti aina luottamaan vanhempiinsa. Myös yliopisto-opiskelijoita haastateltaessa kävi ilmi, että he tiedostavat olevansa itsekäitä ja vanhempiansa turvan avulla heillä on varaa tehdä riskialttiimpia päätöksiä elämässään. Haastateltavien ns. varallisuus on vaikuttanut heidän suhtautumiseensa työelämää kohtaan: *”Olemme sukupolvi, joka on koko ikänsä elänyt vähän rikkaammassa ympäristössä. Ei ole ikinä ollut pulaa mistään.”*

*”Olemme ns. turvattu sukupolvi jos vertaa esimerkiksi omiin vanhempiimme. Meillä on mahdollista rahallisesti tehdä mitä vaan, milloin vaan ja käydä töissä koska vain.”*



Haastateltavan Y-sukupolven asenne työelämää ja uraa kohtaan on erilainen vanhempiin sukupolven verrattaessa. Heille ura on henkilökohtaisten mieltymysten jatke, ei niinkään taloudellisen vaurauden turvaamista. Elämän tulee olla tasapainossa työn ja vapaa-ajan välillä, eikä painottua liiallisen työnteon puolelle. Martin (2004) on myös nähnyt Y-sukupolven ominaispiirteiden osaksi johtuvan heidän vanhemmistaan ja perheläheisyydestään. Y-sukupolvi on hyvin perhekeskeinen, mikä näkyy heidän vaatimuksessaan tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä. McDonaldin (2009) mukaan vanhemmat vaikuttavat Y-sukupolven urakehitykseen ja tapaan työskennellä. Y-sukupolvi on kärsinyt vanhempiensa tekemistä hyvin pitkistä työpäivistä, minkä takia he itse etsivät yhä enemmän tasapainoa työelämän ja vapaa-ajan välillä. Siksi he eivät ole valmiita uhraamaan vapaa-aikaansa työn kustannuksella. (Eisner 2005; McDonald et al. 2009.)

Yleisesti Y-sukupolven haluaman työelämä/vapaa-aika tasapainon nähdään tutkijoiden keskuudessa toteutuvan ammatillisen tyytyväisyyden ja henkilökohtaisen vapauden avulla (Sayers 2007). Y-sukupolven työtehtävien vaihdos selittyy osaksi sillä, että he etsivät koko ajan uutta, vetoavamman lopputulevan toivossa. Kun haastateltava Y-sukupolvi näkee itsensä hyvin määrätietoisena ja oman halunsa mukaan menevänä, ovat tutkijat yleisesti luonnehtineet Y-sukupolven olevan hyvin ”tarvitseva”. Y-sukupolvi nähdään vaativana ja jatkuvasti hyväksyntää hakevana joukkona. Haastatteluun osallistuva Y-sukupolvi itse ei kuitenkaan ole samaa mieltä, vaan kokee olevansa epäymmärretty sukupolvi. Y-sukupolven suhtautuminen uraan ja elämään yleisesti eroaa merkittävästi aikaisemmista sukupolvista, ja heidän määrätietoisuutensa ja vaatimuksensa nähdään tyytymättömyytenä ja huonona käytöksenä. Y-sukupolvi on niin tottunut käyttäytymään tietyllä tavalla ja tottunut myöskin saamaan haluamansa, ettei se näe oman käytöksensä haasteellisuutta muiden näkökannalta. (Barford et al. 2011.)

Y-sukupolvi on koko ikänsä ollut 24/7 digitaalisesti yhteydessä maailmaan, mikä on tehnyt heistä hyvin tietoisien ympärillä tapahtuvista asioista. He ovat sosialisoituneet digitaalisen maailman avulla, ja odottavat samanlaisen yhteenkuuluvuuden jatkuvan läpi elämän. Eisnerin (2005) mukaan teknologian tuoma nopeus on myös muokannut heidän

tapaansa tehdä työtä. He eivät pidä hitaudesta ja haluavat jatkuvaa palautetta toiminnastaan. Haastattelussa kävi ilmi haastateltavien suhtautuminen työpaikkojen käyttämään teknologiaan ja kuinka itsestään selvää sen hallitseminen on: ” *Jos on vähänkin vanhempien ihmisten kanssa tekemisissä niin huomaa, että kaikki ovat aivan hukassa teknologian kanssa.*”

*”Itse huolestuu omista taidoistaan jos ei osaa käyttää viimeisintä Excel-versiota, kun taas vanhemmat työntekijät eivät pysty enää toimimaan ollenkaan ohjelmien muuttuessa.”*

Vaikka haastattelussa kävi ilmi, että Y-sukupolvi on huomannut eron työtaidoissa heidän ja vanhempien työntekijöiden välillä, pohtivat he omien taitojensa ns. surkastumista tulevaisuudessa: *”Voi olla vaikeaa tunnistaa mikä on sukupolven mukana tuleva erä ja mikä taas on ikäluokan mukana tuleva ero. Onko se sitten niin, että kun me ollaan vanhoja niin me olemme yhtä muutoshaluttomia?”*

Kaikki tämä kasvatusmetodeista digitaalisesti jatkuvasti yhteydessä olevaan maailmaan, on muokannut Y-sukupolvea. Kiinnostus heihin ja heidän erilaisuuteensa on syntynyt nyt, kun he ovat astumassa työelämään ja tuovat mukanaan kaiken tämän erilaisen katsomuksen asioihin. Y-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka näkee työssään motivoitumisen tapahtuvan enemmän henkilökohtaisen täyttymyksen kuin ulkoisen palkitsemisen kautta (Hill 2002). Ymmärtämällä Y-sukupolvea pystyvät yritykset kaappaamaan nämä tulevaisuudessa vaikuttavat taidot.

Y-sukupolvi on tottunut elämässä tapahtuvien muutoksien nopeuteen ja he näkevät myös työelämän muutosten tapahtuvan joutuisasti. Haastattelusta saatujen tuloksien mukaan, yliopisto-opiskelijat odottavat urakehityksensä tapahtuvan helposti ja vaivattomasti. He kuitenkin tiedostivat omaavansa epärealistisia odotuksia urakehityksensä kannalta. He odottavat saavansa mahdollisuuksia kehittyä urallaan, mutta myöntävät etteivät ole valmiita ponnistelemaan kunnolla näiden mahdollisuuksien eteen.

*”Todella moni nuori on luottavainen siihen, että aina löytyy uusi työpaikka.”*

*”Ei olla valmiita tekemään etenemisen eteen hirveästi töitä vaan heti halutaan hyviin hommiin.”*

Haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet antaa vastausta siihen, miksi asia on näin. Haastatteluun osallistuva Y-sukupolvi tiedostaa omat epärealistiset odotuksensa työelämää kohtaan, mutta eivät ole kuitenkaan valmiita muuttamaan niitä. Joko he tulevat pettymään tulevaisuudessa työelämän tarjoamiin mahdollisuuksiin, tai maailma muuttuu vastaamaan heidän tarpeitaan vain koska odotukset heidän taidoistaan ovat niin korkealla. Tulevaisuus näyttää pystyykö yritysmaailma vastaamaan Y-sukupolven tarpeisiin vai joutuvatko he itse laskemaan standardejaan.

Haastattelututkimuksen mukaan Y-sukupolvi hakee uraltaan heidän tarpeitaan vastaavia töitä. He janoavat jatkuvasti uusia haasteita ja näkevät urakehityksensä tapahtuvan osaamisensa kehittämisen kautta, ei niinkään ylennyksinä. Myös tutkijat, kuten Hurst (2009) ja McDonald et al (2008) ovat nähneet Y-sukupolvella olevan halu luovuutta vaativaan työhön, halu menestyä, halu olla merkittävä, sekä Y-sukupolven etsivän työnantajaa, joka vastaa näihin vaatimuksiin ja edistää heidän uraansa. McDonaldin et al. (2009) tekemän tutkimuksen mukaan nuoret työntekijä näkevät merkittävän työn tekemisen olevan uralla menestymistä. Myös työssä viihtyminen ja vapaa-ajan löytyminen työn ohessa olivat nuorille työntekijöille uran menestystekijöitä. Haastattelututkimuksesta kävi ilmi, että nämä tutkijoiden teorit urakehityksestä ja uramenestyksestä vastaavat täydellisesti haastatteluun osallistuneiden yliopisto-opiskelijoiden mielipiteitä. Heille urakehitys ei tarkoita jatkuvaa hierarkiassa nousua, vaan oman itsensä kehittämistä. He haluavat kehittyä omissa taidoissaan ja haluavat yrityksien jatkuvasti haastavan ja tarjoavan heille uusia kehitysmahdollisuuksia.

Haastateltavien yliopisto-opiskelijoiden mietteet yrityksien tarjoamista urakehitysmahdollisuuksista olivat seuraavan laisia: *”Haluan päästä näyttämään oman osaamiseni! Saisin antaa oman osaamiseni vain mennä, koska joskus tuntuu että yritys*

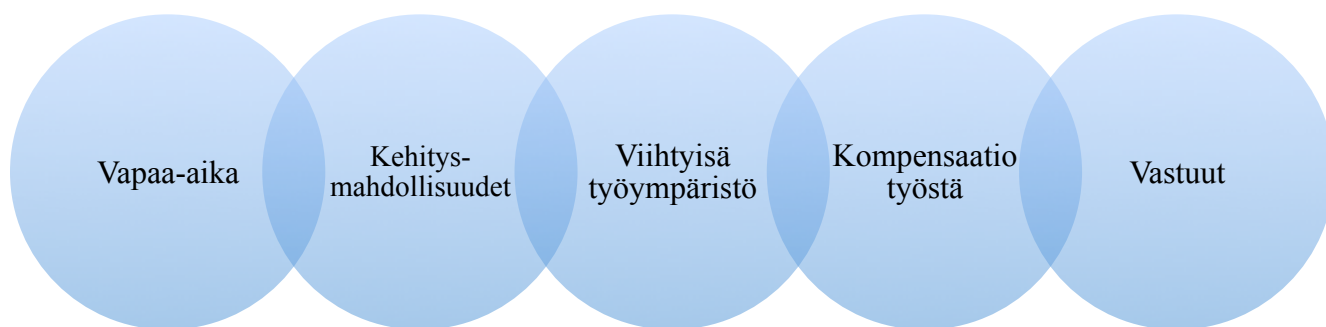
*antaa vain työtehtävän josta pitää suoriutua, mutta ei mitään mahdollisuutta näyttää osaamistaan.”*

*”Haluan kehittyä tiettyyn pisteeseen asti, mutta ei ole mitään tiettyä titteliä mitä havittelen. Loppujen lopuksi haluan sellaisen työn missä olen tyytyväinen ja mikä kiinnostaa minua ja mihin haluan joka päivä mennä.”*

*”Ei tiettyä halua päästä esimerkiksi seuraavaksi jonkin yrityksen toimitusjohtajaksi, mutta kunhan pääsisi sen verran eteenpäin koko ajan urallaan, että mielenkiinto ja motivaatio pysyisi yllä.”*

*”Yritys osoittaa luottamusta työntekijään jos he antavat koulutusmahdollisuuksia.”*

*”Yrityksen tulisi tarjota osaamisen kehittämistä ja mielekkäitä tehtäviä.”*



### **Kuva 8.** Y-sukupolven uravaatimukset

Yritykset eivät kuitenkaan vielä ole täysin tiedostaneet Y-sukupolven vaatimuksia urakehityksen suhteen. Yritysten pitää pystyä tarjoamaan tulevalle työvoimalle heitä tyydyttäviä urakehitysmahdollisuuksia, jotta Y-sukupolvi pysyisi yrityksen

palveluksessa. Kysymys kuuluu, kuka tekee organisaatioissa vaadittavat rutiinityöt tulevaisuudessa, kun ainakin yliopisto-opiskelijoiden keskuudessa vaaditaan jatkuvasti vain uusia haasteellisia työtehtäviä. Haastatteluun osallistuvat opiskelijat olivat hyvin itsekkäitä urakehityksensä suhteen ja he tekevät päätöksensä työtä koskevissa asioita vain itseään miettien, ei yritystä. He eivät kuitenkaan tiedosta, että välttämättä kaikille halukkaille ei ole tarjolla kaikista haasteellisimpia töitä, vaan joidenkin on esimerkiksi tehtävä ns. rutiini työtehtävät.

### 6.3 Haastateltavien suhtautuminen sitoutumiseen

Huomioitava tulos tutkimuksen kannalta oli haastateltavan Y-sukupolven suhtautuminen yleisesti sitoutumiseen. He tiedostivat sitoutuvansa aina työhönsä ja organisaatioihin, mutta eivät pitäneet sitoutumista tärkeänä. Sitoutuminen organisaatioihin ei näytä vaikuttavan heidän työskentelyynsä mitenkään, ja he näkivät sitoutumisen olevan lähinnä yrityksen arvoihin sitoutumista työsuhteen ajaksi. Haastateltava Y-sukupolvi näki organisaatiosta toiseen vaihtamisen lähinnä urakehityksenä, ei epäsitoutumisena. He eivät nähneet omassa sitoutumisessaan olevan ongelmaa, vaan totesivat sitoutumisen olevan täysin yrityksen vastuulla. Jos organisaatiot pystyvät vastaamaan Y-sukupolven tarpeisiin, pysyvät yksilöt organisaatioissa ja näin ollen sitoutuvat koko yritykseen tiedostamattaan.

Organisaatiot pystyvät muutamilla rakenteellisilla muutoksilla lisäämään Y-sukupolven sitoutumista. Heidän tulee heti alusta lähtien tarjota vaativia ja merkittäviä työtehtäviä, sillä nuoret työntekijät haluavat heti nähdä työnsä vaikutuksen koko organisaation kannalta. Heille tulee myös tarjota joustavuutta työnsuhteen, mutta vaatia vastaisuudeksi työstä tuloksia. Organisaatiot voivat myös laatia nuorille työntekijöille henkilökohtaisia urapolkuja organisaation sisällä. Esimiesten tulee tehdä selväksi tavoitteet ja joka päiväsen työn tarkoitus, joiden toteutuminen vaikuttaa organisaation menestykseen. (Lowe 2008.)

Tämän tutkielman haastateltavat itse näkivät sitoutumisen olevan kiinni yrityksen tarjoamisista mahdollisuuksista. He määrittelevän sitoutumisen yritykseen riippuvan mahdollisuuksista osaamisen kehittämiseen, koulutuksien tarjoamisesta ja viihtyvyydestä organisaation ilmapiirissä. Sitoutumiseen vaikuttivat myös suuresti yrityksen arvostus työntekijöitä kohtaan. Y-sukupolvi haluaa yrityksen arvostavan heidän työpanostaan ja vaativat, että yritys tiedostaa heidän potentiaalinsa ja pätevyytensä. He haluavat merkittävän roolin yrityksen viemisessä eteenpäin.

*”En tiedä voiko sitä tunnistaa milloin olen sitoutunut, koska se kasvaa jatkuvasti ajan ja vastuun myötä.”*

*”Sitoutuminen riippuu siitä miten saa rahaa ja mikä on henkilökohtainen asema. Jos työntekijä on vain trainee, niin tuskin tulee vietettyä viikonloppuja mieltien projekteja.”*

*”On tärkeää nähdä yrityksen panostamisen työntekijöihin.”*

*”Y-sukupolven kohdalla näen sitoutumisen tarkoittavan sitä, että sitoudutaan yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin siksi ajaksi kun on siellä töissä.”*

Monet tutkijat, kuten Zemke et al. (2000) ovat pistäneet merkille nämä Y-sukupolven vaatimukset työnantajalta. Tutkimusten mukaan huonolla työllä tai edes huonolla palkalla ei ole niin suurta vaikutusta Y-sukupolven etääntymiseen kuin huonolla johtamisella (Loughlin 2001). Scheinin (1992) mukaan organisaation vaikutusvaltaisimmilla yksilöillä on tapana määrittää koko organisaatiokulttuuri. Tällä hetkellä Baby Boomerit muodostavat suurimman osan yritysten johdosta, mikä saattaa muodostaa konflikteja sukupolvien arvojen välille. Baby Boomerit arvostavat työn ulkoisia arvoja, kuten palkkaa, etuja ja statusta, kun Y-sukupolvi arvostaa itse työnmerkitystä ja kehitysmahdollisuuksia. Jotta Y-sukupolvi tuntisi itsensä tervetulleeksi organisaatioon on johdon oltava perillä tämän uuden sukupolven käyttäytymisestä ja arvoista. Esimiehillä on siis suuri rooli Y-sukupolven työssä viihtymisellä. (Loughlin 2001; Cennamo 2008.)

Eräs haastateltava kiteytti hyvin mielipiteitä esimiestyöstä: *”Esimies vaikuttaa sitoutumiseen, koska hänen kauttaan pystymme näyttämään oman osaamisemme. Esimiehillä on mahdollisuudet viedä minua urallani eteenpäin. Liian usein esimiehet eivät tiedä mitä alaiset oikein tekevät. Esimiehen ei tule olla vain omassa huoneessaan, jonka takia häntä näkee vain palaverissa.”*

Esimiehen rooli Y-sukupolven sitouttamisessa on suuri. Tutkimukset osoittavat, että esimiehet vastaavat pääasiassa henkilöstöosaston operatiivisista tehtävistä, kuten rekrytoinnista ja valinnasta, suorituksen johtamisesta, koulutuksesta ja kehityksestä, sekä työn suunnittelusta. Kun esimiehillä on vastuu työntekijöiden joka päiväisestä toiminnasta, jää henkilöstöosastolle enemmän aikaa keskittyä strategisesti vaikuttaviin henkilöstön kehittämisprosesseihin. Henkilöstöosasto toimii näin ollen esimiesten kouluttajana. Esimiehillä on siis suora vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja motivoitumiseen. (Gilbert et al. 2011.)

Työntekijöiden sitoutumisen aste organisaatioon on suoraan rinnastettavissa työstä saatuun kokemukseen. Työntekijät kiinnittyvät organisaatioon paremmin, jos he tuntevat olevansa merkityksellisiä työympäristössään. Antamalla tehokkaita suorituksen arviointeja, palautetta ja tarjoamalla koulutusta työsuorituksen parantamiseksi, esimiehet pystyvät vaikuttamaan työntekijöiden työntulokseen sekä saavat työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Myös määrittelemällä kilpailukykyinen palkka, joka vastaa yksilön taitoja on hyvä tapa osoittaa työntekijälle tämän arvostusta. (Gilbert 2011.)

Haastateltavan Y-sukupolven ajatukset esimiestyön tärkeydessä ovat linjassa tutkijoiden kanssa. Esimiehen rooli on merkittävä nuorien työntekijöiden kanssa. Esimiehet ovat vastuussa nuorten työntekijöiden kehittymismahdollisuuksista ja urakehityksestä. Keskittymällä työntekijöiden uratavoitteisiin ja tarjoamalla mahdollisuuksia jatkuvasti kehittää itseään, pystyvät esimiehet vaikuttamaan nuorten työntekijöiden työssä viihtymiseen ja pysymiseen. Haastattelun yliopisto-opiskelijat arvostavat eniten mahdollisuutta jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen ja pysyvät saman työnantajan palveluksessa niin kauan, kun yritys vastaa heidän vaatimuksiinsa.

Esimiesten tulee siis olla jatkuvassa yhteydessä alaisiinsa ja kartoittaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet työn suhteen. (Lowe 2008.)

Vaikka haastattelun mukaan Y-sukupolvi näkee urakehityksenään asiantuntijuutensa kasvamisen, eikä niinkään ylennyksiä, on heissä potentiaalia nousta itse esimiesasemaan. Y-sukupolvi on valtaosin hyvin lahjakasta ja hyvin koulutettua sukupolvea, joka on valmis kehittymään seuraavan sukupolven johtajiksi. Heidän nykyisten esimiestensä tulee pystyä tarjoamaan ja sovittamaan johtamistapaansa, jotta myös nuorilla työntekijöillä on mahdollisuus ottaa vastuuta muista. Monen Y-sukupolveen kuuluvan esimiehen itsensä mielestä, juuri omaa sukupolveaan on kaikista vaikeinta johtaa. Y-sukupolven esimiehet sopivatkin hyvin projektiluontoisten töiden vetäjiksi, sillä yhteisöllisyys ja vuorovaikutus on sitä, mitä Y-sukupolvi haluaa. (Suutarinen 2011:125.)

### 6.3.1 Y-sukupolven mahdolliset epärealistiset odotukset

Tutkijat, kuten Howe (2000), Martin (2001) ja Raines (2000) ovat tiedostaneet Y-sukupolven ns. epärealistiset vaatimukset yrityksiltä. Heidän mukaansa Y-sukupolvea odottaa yllätys uravaatimusten suhteen, kun he astuvat työelämään. Asiat eivät välttämättä hoidu niin nopeasti ja mutkattomasti kuin Y-sukupolvi odottaa. Martinin (2001) mukaan Y-sukupolvi ei ymmärrä, että samanlainen välittäminen, kuin heidän vanhemmillaan ja opettajillaan koulussa on ollut heidän hyvinvoinnissaan, ei jatku työelämässä. Yritykset eivät pysty vastaamaan heidän odotuksiaan. Rainesin (2000) mukaan Y-sukupolvi ei anna arvoa työlle, joka ei vie mitään kohti. Työllä tulee aina olla merkitys kehittymisen mielessä. Tutkijat näkevät mentoroinnin olevan avain Y-sukupolven hallitsemiseen. Kun Y-sukupolven yksilö pääsee oppimaan vanhemmalta henkilöltä, jota hän ihailee ja jolla on elämän kokemusta erilaisista työtehtävistä, he todella kuuntelevat ja imevät tietoa parhaansa mukaan. (Zemke 2001.)

Y-sukupolven erilaisuus saattaa aiheuttaa epäymmärrystä muiden sukupolvien välillä. Eisnerin (2005) mukaan Baby Boomereita ja X-sukupolvea tulisi valistaa siinä, kuinka



hallita uutta sukupolvea. Muutos, jonka Y-sukupolvi tuo tullessaan työelämään työskentelytavoissa ja palautteen annossa, tulisi esittää muille sukupolville tavalla, mikä minimoi konfliktien syntyä. Baby Boomereita ja X-sukupolvea tulisi rohkaista ottamaan enemmänkin valmentava asenne Y-sukupolvea kohtaan, kuin olemaan auktoriteetillinen hahmo. Y-sukupolvelle tulee tarjota joustoa, auktoriteettia ja arvostusta. Lisäksi muita sukupolvia tulisi motivoida kehittymään näissä uusissa tavoissa johtaa ihmisiä, kuten uutta Y-sukupolvea.

### 6.3.2 Tieteellinen kontribuutio ja käytännön relevanssi

Tutkielman alussa esitettiin tutkielman tutkimuskysymykset, jotka olivat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat korkeakoulutetun Y-sukupolven sitoutumiseen?
- Mitä Y-sukupolvi tarvitsee yrityksiltä tarpeidensa tyydyttämiseen?

Haastattelussa esille tulleiden Y-sukupolven ajatusten mukaan voidaan sanoa yliopisto-opiskelijoiden sitoutumiseen vaikuttavan yksilön urakehityksen vaihe, yrityksen arvot ja työntekijöiden kohtelevuus, sekä yrityksen tarjoamat kehitysmahdollisuudet. Nuoren yksilön ollessa uransa alkuvaiheessa, näkevät he yrityksestä toiseen vaihtamisen urakehityksenä. Haastattelun mukaan Y-sukupolven yksilöt hakevat jatkuvasti omien taitojensa kehittämistä ja pyrkivät etenemään urallaan nopeasti. Jos yritys pystyy tarjoamaan nuorelle työntekijälle sopivan urapolun organisaation sisällä, sitoutuu työntekijä työskentelemään ja kehittämään uraansa yhden yrityksen palveluksessa.

Nuoret, korkeasti koulutetut opiskelijat olettavat uransa olevan nousujohteinen ja nopeasti liikkuva, joten yrityksen tulee tarjota yksilön työhön uusia ulottuvuuksia, jotka pitävät mielenkiinnon ja kehittymisen yllä. Yritykset pystyvät pitämään työntekijöiden motivaation yllä tarjoamalla sisäisiä koulutuksia, työnkiertoa ja keskittymällä yksilöiden henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen. Työnkierto esimerkiksi tutustuttaa työntekijän erilaisiin työtehtäviin oman työnsä ohella, jolloin työntekijän taidot ja tiedot kehittyvät ja työntekijä oppii jatkuvasti jotain uutta. Jokaista yksilöä tulisi myös kuunnella uratoiveidensa suhteen ja yrityksen tulisi ohjata työntekijöitä juuri

heille sopiviin koulutuksiin. Haastattelun mukaan Y-sukupolvi ei aina tähtää itse esimies asemaan, joten yrityksen tulee tarjota osaamisen kehittämiskoulutuksia siten, että nuoret pystyvät kehittämään organisaatiossa myös horisontaalisesti.

Haastattelun perusteella myös yrityksen arvot ja yleinen työntekijöiden kohteleva vaikutus vaikuttavat Y-sukupolven sitoutumiseen. Haastateltavat nuoret halusivat tuntea itsensä merkittäviksi ja arvostetuiksi yrityksen sisällä. Käytännössä yritys pystyy osoittamaan arvostuksensa palkan avulla. Palkan tulee olla yksilön työnkuvan arvoinen. Kun työstä saatu korvaus on yksilön mielestä oikeanlainen, kokee Y-sukupolvi olevansa yrityksessä merkityksellisen. Jokaisen yksilön työpanosta tulee arvostaa ja yrityksen tulee osoittaa kunnioitusta työntekijöitä kohtaan. Haastattelun mukaan, yrityksen arvojen tulee myös vastata Y-sukupolven yksilön henkilökohtaisiin arvoihin. Yritysten kannalta on tärkeää, että he rakentavat itselleen yrityskuvan, joka houkuttelee nuoria työntekijöitä palvelukseensa. Kokonaisuudessa yrityksen hyvä ilmapiiri takaa Y-sukupolven viihtymisen. Y-sukupolvelle on hyvin tärkeää kokea kuuluvansa johonkin ja yhteishengen luominen työtovereihinsa. Yhä enemmän ns. aineettomat arvot ovat tärkeämpiä yritysmaailmassa. Yritysten tulee keskittyä luomaan positiivista ja yhtenäistä yrityskulttuuria, jonka avulla se houkuttelee nuoria työntekijöitä joukkoonsa. Myös muu kuin rahallinen palaute työstä motivoi Y-sukupolven yksilöitä. Tunnustus omasta työstään, sekä esimiehen antama rakentava ja positiivinen palaute luo Y-sukupolvelle arvostuksen tunteen.

Haastattelun osallistuneet henkilöt näkivät sitoutumisen olevan yhtäläillä yrityksistä kiinni ja yrityksen vastuulla. He eivät nähneet omassa sitoutumisessaan olevan niinkään ongelmaa, vaan näkivät, ettei yrityksillä ole halua sitoutua heihin. Yritysten tulee tulevaisuudessa kehittää koulutusjärjestelmiään ja olla valmiita tyydyttämään Y-sukupolven vaativia tarpeita. Trainee-ohjelmat ovat yksi tapa saada Y-sukupolvi sitoutumaan yritykseen. Connorin (2008) mukaan trainee-ohjelman käyneen vastavalmistuneen nuoren ura lähtee kehittymään nopeammin kuin sellaisen yksilön, joka hakeutuu normaaleihin määräaikaisiin työsuhteisiin. Myös haastateltavat itse oli tätä mieltä. Trainee-ohjelmat ovat kuitenkin osoittautuneet epätydyttäväksi itse vastavalmistuneille, koska ne eivät takaa työsuhteen jatkumista trainee-ohjelman jälkeen. Tutkittaessa trainee-ohjelmien vaikuttavuutta on tullut tulokseen, jonka mukaan

yritysten tulisi miettiä tarkemmin trainee-ohjelmien tärkeyttä ja tarkoitusta, sekä muokata niitä vastaamaan enemmän vastavalmistuneiden tarpeisiin.

Eräällä haastateltavalla oli hyvin negatiivisia kokemuksia eräästä trainee-ohjelmasta ja siitä, kuinka traineekulttuuri on valitettavasti rantautunut Suomeen: *”Hain trainee-ohjelmaan, jossa oli 400 euron kuukausipalkka ja täyden päivän työtunnit. Tämä tarkoitti, että olisin työskennellyt kolmen euron tuntipalkalla! Jos yritys olisi arvostanut minua, niin kyllä sellaisesta työstä, jota arvostetaan tulisi maksaa. Vaikka yrityksillä on varaa pitää tällaisia trainee-ohjelmia, koska opiskelijat hakevat myös huonopalkkaisiin trainee-ohjelmiin kokemuksen toivossa, ei tällaiset ohjelmat anna yrityksistä hirveän hyvää kuvaa.”*

Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus työpaikalla nousi hyvin tärkeäksi tekijäksi haastateltavalle Y-sukupolvelle haastattelussa. Heille on tärkeää, että kollegat ovat keskenään tasavertaisia ja jokaista työntekijää kohdellaan kunnioituksella, eikä esimerkiksi työntekijän ikä vaikuta kohteluun. Haastateltavat pelkäävät nuoren ikänsä työpaikalla vaikuttavan heidän kohteluunsa ja arvostukseen. Siksi heidän sitouttamisessaan tulee ottaa huomioon organisaation yleinen ilmapiiri. Yritysten tulee varmistaa eri sukupolvien toimeen tuleminen, perehdyttämällä työntekijöitensä toistensa erilaisuudesta. Myös mentorointi on hyvä tapa sekoittaa vanhempaa sukupolvea nuorten työntekijöiden kanssa. Haastattelun yliopisto-opiskelijat kokivat kokeneemman työntekijän olevan perehdyttäjänä hyvin arvokas.

Esimiehellä on suuri rooli nuorten työntekijöiden sopeuttamisessa organisaatioon. Kultalahti (2010) on tutkimuksessaan myös nähnyt yhteyden esimiesten ja Y-sukupolven sitoutumisen välillä. Esimiehiltä vaaditaan joustavuutta, vastuuta, tarkkoja ohjeita ja samalla vapautta työntekijöille suoriutua itse tehtävistään. Tähän tulee lisätä vielä jatkuva rakentava palaute, jota Y-sukupolvi vaatii koko ajan. Y-sukupolvelle on hyvin tärkeää saada tunnustusta esimieheltään ja palautteen avulla he pyrkivät kehittymään henkilökohtaisissa taidoissaan. Esimiesten ymmärtäessä Y-sukupolvea, pystyvät he kaappaamaan yritykseensä heidän tuomat taidot. (Viitala et. al 2010.)

Haastatteluun osallistuvat yliopisto-opiskelijat myötäilivät näitä Kultalahden (2010) teorioita. He haluavat esimiehen olevan koko ajan läsnä ja tietoinen yksilön työtilanteesta. Esimiehen tulee heidän mukaansa olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja tunnistettava heidän joukostaan potentiaaliset kehittyjät. Heidän mielestään esimiehet ovat yksi avain urakehitykseensä ja esimiehet pystyvät parhaiten edistämään työntekijöitä urallaan. Yritykset voivat keskittyä esimies koulutuksiin, joissa keskitytään ymmärtämään uusia sukupolvia, sekä pyritään perehdyttämään esimiehiä käyttäytymään Y-sukupolvea tyydyttävällä tavalla.

Vastauksen, yliopisto-opiskelijoiden sitoutumisen takaamiseksi, nähdään siis olevan yrityksen sisällä. Haastatteluun osallistuvalla Y-sukupolvella oli selvät tarpeet oman tyytyväisyytensä takaamiseksi, joten yritysten tulee vain pystyä vastaamaan näihin. Nuoret työntekijät eivät näe sitoutumisensa yrityksiin olevan ongelma, vaan kokee työpaikasta toiseen vaihtamisen osana urakehitystään. Heidän mielestään yksi organisaatio ei välttämättä pysty tarjoamaan jatkuvasti taitoja kehittävää urakehitystä. Heillä on korkeat vaatimukset motivoitumisensa ja tyytyväisyytensä takaamiseksi, mutta niitä ei ole mahdotonta täyttää. Haastatteluun osallistuneen Y-sukupolven vaatimukset voidaan kiteyttää muutamaan tekijään:

- Arvostus – osoitettava Y-sukupolvelle heidän tärkeytensä esimerkiksi maksamalla kilpailukykyistä palkkaa ja antamalla tunnustusta työstä
- Osaamisenkehittäminen – luotava urakehitysmahdollisuuksia yksilöille esimerkiksi koulutuksia tarjoamalla tai työnkierrolla
- Haasteiden tarjoaminen – Y-sukupolvelle tulee antaa vastuuta ja haastaa heitä työssään esimerkiksi tarjoamalla projektien vetämistä tai ohjelmakoulutusta
- Työhyvinvointi ja ilmapiiri – Voimakkaan yrityskulttuurin ja yhteenkuuluvuuden tunne esimerkiksi työsuhde-eduilla tai virkistymispäivillä luo yrityksestä välittävän kuvan

- Esimiestyö – Jatkuva läsnäolo työntekijöiden työssä, rakentava palaute ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen Y-sukupolvelle on merkki heille esimiehen välittämisestä

Pystymällä vastaamaan näihin tekijöihin käytännössä ja ottamalla ne huomioon, pystytään nuoria työntekijöitä sitouttamaan helpommin yritykseen. Haastattelun Y-sukupolvi tiedostaa olevansa ns. hemmoteltu sukupolvi, jolle asiat ovat aina luonnistuneet helposti. Heidän mielestään he ovat kasvaneet erilaisiksi, eikä heidän käytös ole ns. yhteiskunnan sanelemaa, siksi he myös vaativat paljon yrityksiltä. He näkevät nykypäivänä erilaisuuden olevan myös ns. trendikästä ja he tiedostavat olevansa paremmassa asemassa taloudellisesti kuin kukaan aikaisempi sukupolvi. He näkivät kuitenkin ns. varallisuuden ja hyvän uraennusteen koskevan suurimmaksi osaksi yliopisto-opiskelijoita, eikä välttämättä näitä piirteitä voi yleistää koskevaksi koko Y-sukupolvea.

#### 6.4 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimukset

Haastatteluun osallistuneet yliopisto-opiskelijat olivat useasta esille nousseesta asiasta hyvinkin samaa mieltä. He tukivat toistensa ajatuksia ja jatkoivat ajatustenvaihtoa ilman, että kukaan olisi ilmaissut epävarmuuttaan käsitellyistä asioista. Tutkielman kannalta tulee ottaa huomioon, että haastattelussa on saattanut tapahtua ns. groupthink eli ryhmäajattelua. Janis (1972) on määritellyt ryhmäajattelun olevan termi, joka kuvaa prosessia, jossa ryhmä tekee huonoja ja epärationaalisia päätöksiä. Ryhmäajattelussa ryhmän jäsenet yrittävät sopeuttaa mielipiteensä muun ryhmä ajattelun mukaisesti. Näin ollen ryhmä päätyy ajattelemaan käsitellyistä asioista täysin samalla tavalla, vaikka ilman ryhmää yksilöt olisivat päätyneet erilaisiin mielipiteisiin. Haastatteluun osallistuneiden yliopisto-opiskelijoiden mielipiteet mukailivat toisiaan hyvinkin paljon, eivätkä ryhmän jäsenet kritisoineet juurikaan toistensa vastauksia. Tulee siis ottaa huomioon, että haastattelussa on voinut tapahtua ryhmäajattelua jollakin asteella. Keskustelua asioista syntyi silti paljon ja esille tuodut mielipiteet haastattelussa ovat aitoja. (Eaton 2001.)

Tutkielman kannalta tulee ottaa myös huomioon, että Y-sukupolvi koostuu muistakin yksilöistä, kuin vain korkeakoulutaustan omaavista nuorista. Tämä tutkielma koskee vain vastavalmistuneita tai viimeisen vuoden yliopisto-opiskelijoita. Tutkielmassa ei olla otettu huomioon alemman koulutuksen omaavia nuoria. Haastateltavien korkeakoulutettujen yksilöiden mielestä olisi mielenkiintoista verrata heidän mielipiteitään muihin nuoriin. Korkeakoulutetut nuoret näkevät oman sukupolvensa käyttäytymisen tietynlaisena, mutta se saattaa erota hyvinkin paljon ei-korkeakoulutettujen nuorten käyttäytymisestä. Haastatteluun osallistuva Y-sukupolven joukko tiedostaa oman ns. etuoikeutetun asemansa.

Sitoutumista voidaan myös tarkastella muiden, ei-korkeakoulutettujen nuorten kannalta. Yliopisto-opiskelijoiden suhtautuminen sitoutumiseen saattaa johtua heidän koulutuksensa ansiosta tapahtuvista urakehitysmahdollisuuksista. Korkeakoulutetuille nuorille saattaa tarjoutua enemmän mahdollisuuksia uransa kehittämiseen kuin alemman koulutuksen saaneille nuorille. Ehkä juuri siksi korkeakoulutettu Y-sukupolvi ei anna painoarvoa sitoutumiselle. Jatkotutkimuksia ajatellen olisi mielenkiintoista verrata korkeakoulutettujen ja alemman koulutuksen saaneiden nuorten lähtökohtia työelämään. Urakehitystä, kehitysmahdollisuuksia ja sitoutumista olisi mielenkiintoista vertailla näiden kahden ryhmän välillä ja etsiä koulutuksen myötä tulevia eroavaisuuksia. Myös Y-sukupolven kehittymistä työelämässä olisi mielenkiintoista seurata. Vain tulevaisuus näyttää muuttaako Y-sukupolvi todella työelämää ja onko tämä sukupolvi todella olemassa vai vaan luotu mielikuva nuorista työntekijöistä.

Yritysmailma tulee kuitenkin täyttymään Y-sukupolven edustajista tulevaisuudessa ja vain aika näyttää kuinka hyvin Y-sukupolvi sopeutuu työelämään. Nämä uudenlaiset vaatimukset yrityksiltä saattavat olla epärealistisia tai osa koko työelämän muutosta. Jatkotutkimuksia ajatellen olisi myös hyvä seurata millainen muutos työelämässä tulevaisuudessa tapahtuu ja johtuuko se Y-sukupolvesta vai koko yritysmailman kehittymisestä. Lisäksi, on mielenkiintoista seurata sitoutuuko Y-sukupolvi todella yritykseen, joka pystyy vastaamaan näihin tarpeisiin vai pysyykö Y-sukupolvi aina vain tyytymättömänä. Mielenkiintoista on myös seurata, missä määrin Y-sukupolvi tulee

muuttamaan työelämää ja pystyykö se myös vaikuttamaan teoillaan koko yhteiskunnan kehittymiseen.

### **Lähdeluettelo**

Arsenault, Paul M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. Emerald Group Publishing Limited. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss: 2, pp.124 – 141.

Barford, Ian et al. (2011). Analysis of Generation Y Workforce Motivation using Multiattribute Utility Theory. *Defence Acquisition Research Journal: A Publication of the Defence Acquisition University* Vol. 18 Issue 1, p.63-80-80.

Behrstock-Sherratt, E. & J. G. Coggshall (2010). Realizing the Promise of Generation Y. *Educational Leadership* 67:8, 28–34.

Broadbridge, Adelina M. et al. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. Emerald Group Publishing Limited *Career Development International* Vol. 12 No.6, pp. 523-544..

Cennamo, Lucy et al. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 8, pp. 891-906.

Chalofsky, Neil et. al. (2009). Meaningfulness, Commitment and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources* 2009, 11: 189.

Connor, Helen et al. (2008). Graduate training and development: current trends and issues. *Education + Training* Vol. 50 No. 5, 2008, pp. 357-365.

- Dries, Nicky et al. (2008). Exploring four generations' beliefs about career. Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology* Vol 23 No. 8 , pp. 907-928.
- Eaton, Jack (2001). Management communication: the threat of groupthink. *Corporate Communications: An International Journal* Vol 6 No. 4, 2001, pp.183-192.
- Eisner, Susan P. (2005). Managing Generation Y: Quarterly Journal. *S.A.M. Advanced Management Journal* 70. 4 (Autumn 2005): 4-15.
- Erickson, Tamara (2008). *Plugged in: The Generation Y Guide to Thriving at Work*. Harvard Business School Publishing, Boston. ISBN: 978-1-4221-2060-6.
- Giancola, Frank (2006). The Generation Gap: More Myth than Reality. *Human Resource Planning* 29.4.
- Gibson, Jane et al. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management* 4.3. 2009:1-7.
- Gilbert, Caroline et al. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 22 No. 8, April 2011, 1618–1637.
- Gilbert, Jay (2011). The Millennials: A New Generation Of Employees, A New Set Of Engagement Policies. *Ivey Business Journal*. Improving the practice of management.
- Glass, Amy (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training* 39. 2 (2007): 98-103.



- Helyer, Ruth (2012). The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and differences but also challenges and benefits. Emerald Group Publishing Limited. *Education + Training* Vol. 54 Iss: 7, pp.565 – 578.
- Hill, Ronald (2002). Managing across generations on the 21<sup>st</sup> century: Important lessons from the ivory trenches. *Journal of Management Inquiry* Mar 2002; 11; 1; ABI/INFORM Global pg 60.
- Hurst, Jessica & Good, Linda (2009). Generation Y and career choice, The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International* Vol. 14 No. 6, pp. 570-593.
- Hämäläinen, Vesa (2011). *Yliopistojen uudet opiskelijat ja opiskelijat yliopistoittain 2011 [online]* Tilastokeskus 20.4.2012. [siteerattu 29.11.2012] Available from Internet: [http://www.stat.fi/til/yop/2011/01/yop\\_2011\\_01\\_2012-04-20\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/yop/2011/01/yop_2011_01_2012-04-20_tau_001_fi.html)
- Jakkula, Kaisa (2002). *Esineiden antaminen*. Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulun Yliopisto. Oulun Yliopisto, OULU 2002. ISBN 951-42-6653-6
- Johnsson, R Burke (1997). Examining The Validity Structure Of Qualitative Research. *Education*; Winter 1997; 118, 2; Research Library pg. 282.
- Jorgensen, Bradley (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era. *MCB UP Ltd. Foresight* Vol. 5 Iss: 4, pp.41 – 49.
- Kropp, Whitney (2012). One voice of generation Y. *Frontiers of health service management* 29:1.
- Lowe, Debra et al. (2008). Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace. *Business Renaissance Quarterly* 3. 3 (Fall 2008): 43-57.

- Loughlin, Catherine et al. (2001). Young workers`work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 543-558.
- Macky, Keith et al. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology* Vol 23 No. 8, pp. 857-861.
- Martin, Carolyn A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. Emerald Group Publishing Limited. *Industrial and Commercial Training* Vol. 37 Iss: 1, pp.39 – 44.
- McDonald, Kimberly S. et al. (2008). The Next Generation of Career Success: Implications for HRD. Sage. *Advances in Developing Human Resources* 2008 10: 86.
- Myers K. & Sadaghiani K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business Psychology* Vol.25 Issue 2, pp. 225–238.
- Nykänen, Reetta (2012). Pelkkä palkka ja titteli ei riitä työntekijöille [online] *Taloussanomats* 8.11.2012 [siteerattu 10.11.2012] Available from Internet <http://www.taloussanomats.fi/tyo-ja-koulutus/2012/11/08/pelkka-palkka-ja-titteli-ei-riita-tyontekijoille/201241646/139>.
- Piha, Kirsti & Carina, Geber-Teir (2013). Arvotietoinen Y-sukupolvi ryntää työmarkkinoille [online] *Huomenta Suomi* [siteerattu 4.4.2013] Available from Internet <http://www.katsomo.fi/?progId=108251>
- Rantanen, Teppo & Kari, Ekholm (2012). Deloitteen selvitys: Y-sukupolvi vaatii yrityksiltä edellytyksiä innovointiin [online]. *Millennial Survey, Deloitte*. [siteerattu 2.2.2013] Available from Internet: [www.deloitte.com/millennialsurvey](http://www.deloitte.com/millennialsurvey)

- Smola, Karen Wey & Sutton, Charlotte D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour* 23, p.363-382.
- Shaw, Sue & Fairhurst, David (2008). Engaging a new generation of graduates. Emerald Group Publishing Limited. *Education & Training* Vol. 50, No. 5. pp. 366-378.
- Tapscott, Don (2009). *Grown up Digital, how the net generation is changing your world*. The McGraw-Hill Companies, New York. ISBN: 978-0-07-150863-6.
- Taulu, Heikki (2012). Korkeasti koulutettujen työttömien määrän kasvu kiihtyy. *Akava* 3.12.2012. [online] [siteerattu 20.12.2012] Available from Internet: [http://www.akava.fi/tutkimukset/akavalaisten\\_tyottomuus\\_katsaus/korkeasti\\_koulutettujen\\_tyottomuus\\_jalleen\\_uuteen\\_enmatykseen.7130.news](http://www.akava.fi/tutkimukset/akavalaisten_tyottomuus_katsaus/korkeasti_koulutettujen_tyottomuus_jalleen_uuteen_enmatykseen.7130.news).
- Tulgan, Bruce (2001). *Managing Generation Y: Global Citizens born in the late seventies and early eighties*. RainmakerThinking, Inc. HRD Press, Inc, Canada. ISBN: 0-87425-622-4.
- Tulgan, Bruce (2009). *Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y*. A Wiley Imprint, San Francisco. ISBN: 978-0-470-25626-8.
- Tuomi, Jouni & Anneli, Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. ISBN 978-951-31-4865-2.
- Twenge, Jean M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology* Vol. 25 Issue 2, pp.201-210.
- Pirinen, Helka & Tomi, Hussi (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveeseen suuntaan [online]. *Työterveyslaitos* 26.10.2012.

[siteerattu 15.10.2012] Available from Internet:  
[http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59\\_2010.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx).

Rouet, Victoria (2003). *Organizational commitment in innovative companies*.

Zemke, Ron (2001). Here Come The Millennials. *Eduvation & Training* Vol. 38 Issue 7, p44, 6p.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Marjaana, Suutarinen (2011). *Y-sukupolvi työ-(elämä)ssä*. Hansaprint , 2011. ISBN 978-951-9411-55-2.

Viitala, Riitta, Vesa, Suutari & Maria, Järnlström (2010). Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. *Vaasan Yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja* 171. Vaasa 2011.

Viljakainen, Pekka A. (2011). *No Fear. Business Leadership in the age of Digital Cowboys*. WSOYpro Ltd. Helsinki, Finland. ISBN 978-981-434-666-5.

Weyland, Anita (2011). Engagement and talent management of Gen Y. Emerald Group Publishing Limited. *Industrial and Commercial Training* Vol. 43 Iss: 7, pp.439 – 445.

## LIITTEET

Haastattelu kysymykset:

1. Miten ymmärrätte käsitteen sukupolvi?
2. Mihin sukupolveen katsotte itse kuuluvanne ja mikä tämä sukupolvi on/ keitä siihen kuuluu? Miksi?
3. Mikä on y-sukupolvi? Onko käytöksessänne, ajattelutavoissanne eroa verrattuna vanhempiin sukupolviin?
  - Miten te sitten käyttäydytte työympäristössä? Oletteko huomanneet eroja?
4. Minkälaisena sukupolvena näette itsenne? Muuta kuin että on iPhonet ja MacBookit ja kaikki muut teknologiset laitteet?
5. Mikä on tärkeintä elämässä? Entä uralla? Miksi?
  - Jos mietitään perusarvoja, onko elämässä tärkeintä ura, perhe vai mikä?
  - Mikä on uralla tärkeintä?
6. Millaisena työntekijänä kuvailisitte itseänne tällä hetkellä? Hyvää ja huonoa?
7. Minkälaisia uria on olemassa?
8. Mitä odotatte uraltanne? Millaisen uran haluatte?
9. Mitä odotatte yrityksiltä, joissa tulevaisuudessa työskentelette? Mitä yrityksiin tulisi tarjota?
10. Millaisessa yrityksessä haluaisitte työskennellä? Mitä yrityksen tulisi ottaa huomioon teidän palkkauksessanne? Onko aikaisemmissa työpaikoissanne otettu teidän toiveita huomioon?

11. Mitä on mielestänne sitoutuminen? Onko sitoutuminen yritykseen tärkeää? Miksi?
12. Tapahtuuko sitoutumista vasta silloin kun on juuri oikeassa työssä?
13. Onko parempi työskennellä muutamassa yrityksessä koko uran ajan vai siirtyä koko ajan haasteesta toiseen?
14. Mitä organisaation tulisi tarjota, jotta tekisitte uraa yhden organisaation sisällä? Onko sellaista?
15. Tarvitseeko yritykseen sitoutua, jotta saisi hyvän uran?
16. Mitä tarvitsette yrityksiltä urakehitykseenne?
17. Panostetaanko teidän urakehitykseenne? Tarjotaanko mahdollisuuksia?
18. Miten haluaisitte tulla johdetuiksi? Vastaako nykyinen johtaminen odotuksianne?
19. Millainen on hyvä esimies?
20. Lopuksi: 3 asiaa jotka vaikuttavat sitoutumiseenne