



7.4

Y-sukupolvi työelämässä

Susanna Kultalahti

Työelämä koostuu nykyään yhä moninaisemmasta joukosta ihmisiä. Yksi ihmisiä erottavista tekijöistä, joka on saanut viime aikoina paljon huomiota niin tutkimuksessa kuin käytännön toimijoiden parissa, ovat eri sukupolvet, erityisesti Y-sukupolvi.

Y-sukupolvi koostuu vuosina 1978–1995 syntyneistä henkilöistä eli milleniaaleista. Myös nimitys diginatiivi on tullut tutuksi, sillä tämä sukupolvi on kasvanut nopeiden teknologisten muutosten aikakautena. Kunkin sukupolven arvojen, ominaisuuksien, asenteiden ja maailmankuvan katsotaankin muokautuvan lapsuudessa ja varhaisaikuisuudessa. Toisin sanoen se maailma, jossa kasvamme, määrittää sukupolviajattelun mukaisesti sen, miten maailmaa katsomme läpi elämän. Y-sukupolvesta kiinnostavan tekee erityisesti se, että jo vuoteen 2020 mennessä noin 45 % työvoimasta kuuluu tähän sukupolveen. Milleniaalien suhteellinen lukumäärä on nousussa noin vuoteen 2030 saakka, joten kyseessä on paitsi maailmanlaajuisesti, myös Suomen mittakaavassa, iso ja huomattava työntekijöiden joukko. Sen vuoksi heidän ajatuksistaan ja näkemyksistään ollaan viime vuosina oltu kiinnostuneita. Etenkin työelämässä nämä ”nykyajan nuoret” ovat herättäneet niin kummastusta, ihastusta kuin kauhistustakin.

Vaikka tässä artikkelissa keskitytäänkin pääasiassa Y-sukupolveen, on työelämässä nykyään erotettavissa kaksi muutakin sukupolvea: suuret ikäluokat, ”Baby Boomers” (syntynyt vuosina 1946–1964) ja X-sukupolvi (syntynyt vuosina 1965–1977). Vuosiluvut ovat luonnollisesti suuntaa antavia, sillä tarkkaa rajaa on vaikea antaa. Pääsääntö on kuitenkin se, että maailman muuttuessa myös sukupolvi muuttuu. Voidaankin ajatella, että jokaisella sukupolvella on oma yhteinen muisti, joka ulottuu kaikkiin elämänalueisiin. Samaan sukupolveen kuuluvat lapset ovat usein katsoneet samoja tv-ohjelmia ja leikkineet samoilla leluilla.

Y-sukupolven ajatusmaailmaa muovanneita tapahtumia on tutkimuksessa tunnistettu muutamia. Maailmanlaajuisesti tärkeimpinä voidaan pitää luonnonkatastrofeja sekä terrori-iskuja, jotka vyöryivät milleniaalien elämään heidän ollessaan nuoria. Myös kouluampumiset ovat järkyttäneet paitsi Pohjois-Amerikassa, myös Suomessa. Näiden tapahtumien vuoksi Y-sukupolven on ajateltu korostavan elämästä nauttimista sekä sosiaalisia suhteita, kuten ystävyys-suhteita. Tällä on luonnollisesti vaikutuksia myös työpaikoilla. Työn rinnalle on noussut kilpailevia resurssien kohteita, sillä Y-sukupolvi korostaa työn ja muun elämän tasapinoa ja asettaa huomattavan korkeampaa arvoa elämän muullekin sisällölle kuin vain työlle. Työn merkitys ei ole vähentynyt, mutta Y-sukupolvi tunnistaa aiempia sukupolvia paremmin oman jaksamisen ja voimien jakamisen tärkeyden. Organisaatioilta vaaditaan joustavia ratkaisuja ja matalaa hierarkiaa. Y-sukupolvi arvostaa suorituksia enemmän kuin ikävuosia tai kokemusta, ja sitä puolestaan voidaan ruokkia sisäisillä urapoluilla sekä oikea-aikaisella ja mielekkäällä palkitsemisella.

Myös teknologian kehittyminen ja erityisesti Internetin sekä sosiaalisen median arkipäiväistyminen ovat muovanneet Y-sukupolvea. Milleniaalit ovat tottuneet tietokoneiden kanssa työskentelyyn jo kouluikässä. Sitä voidaan pitää isoimpana yksittäisenä asiana, joka Y-sukupolven on vaikuttanut ja joka erottaa sen aiemmista sukupolvista. Internetin avulla Y-sukupolvi on saanut tietoa maailmasta muita sukupolvia nopeammin, tehokkaammin ja todenmukaisemmin. Esimerkiksi uutisia ja maailman tapahtumia, kuten edellä mainitut luonnonkatastrofit, terrori-iskut ja kouluampumiset, on voinut seurata reaaliajassa omassa kodissa, mikä on osaltaan tehnyt maailmasta pienemmän.

Teknologia ja tietokoneet ovat myös edesauttaneet milleniaalien tietoteknisiä taitoja ja niiden kehittymistä. Y-sukupolvi pitää tietokoneita itsestäänselvyytenä ja on omaksunut niiden avulla tehtävän työn nopeasti. Osaltaan se johtuu nimenomaan siitä, että tietokoneet ovat olleet jo lapsuudesta ja nuoruudesta asti vahvasti läsnä arjessa ja opiskelussa. Sen vuoksi Y-sukupolvi odottaa työltäänkin kunnollisia työvälineitä, toimivia järjestelmiä ja ajantasaista teknologiaa. Milleniaalit ovat omimmillaan, kun tietoa pitää kasata nopeasti, sillä jo koulussa on opeteltu hakemaan tietoa sen sijaan, että olisi opeteltu asioita ulkoa. Seurauksena voi kuitenkin olla kokonaiskuvan nopean hahmottamisen lisäksi kriittikön tiedon käyttö ja ohueksi jäävä yleiskuva. Se heijastuu niin opiskeluun kuin työelämään, joissa Y-sukupolven pitkäjänteisyys voi olla koetuksella asioiden syvällisen käsittelemisen tai monipuolisen ja vivahteikkaan kokonaisuuden hahmottamisen kanssa.

Siinä missä maailmaa järkyttäneitä tapahtumia ja teknologiaa voidaan pitää Y-sukupolven maailmankuvaa muokkaavina taustatekijöinä, on Y-sukupolven liitetty myös työelämään läheisesti liittyviä tekijöitä. Edellä mainittujen työn ja muun elämän yhteensovittamisen sekä joustavuuden tarpeen lisäksi Y-sukupolvi tarkastelee esimiästään eri tavalla kuin ennen. Esimies ei milleniaalien silmissä ansaitse arvostustaan vain pelkän auktoriteetin tai hierarkisen asemansa perusteella, vaan tekojen ja sanojen kautta esimerkiksi toimien. Se haastaa esimiestyön sekä voi heijastaa Y-sukupolven asemaa vaikeana ja aikaa vievänä sukupolvena. Kasvatuksensa ansiosta Y-sukupolvi

on opetettu nostaamaan epäkohdat esille sekä kyseenalaistamaan asioita, mikä heijastuu myös työelämässä.

Y-sukupolvi näkee esimiehensä valmentajana (coach), ikään kuin työelämän personal trainerina. Vertaus avautuu mietittäessä perinteisemmän personal trainerin toimintaa. Hän kartoittaa lähtötilanteen sekä sen, mikä on tavoitteena ja mihin suuntaan asiakas on menossa. Hän myös tekee suunnitelman ja varmistaa säännöllisesti, missä mennään ja onko tarpeen tehdä joitain muutoksia. Suhde ei kuitenkaan toimi, mikäli asiakas ei sitoudu toimintaan ja ota vastuuta omasta toiminnastaan. Hän voi kuitenkin luottaa siihen, että toinen kokemuksensa ja näkemyksensä turvin opastaa ja ohjaa oikeaan suuntaan. Samanlaisena voidaan kuvata myös milleniaalin ja hänen esimiehensä suhdetta. Y-sukupolvi tarkasteleekin esimiehensä toimintaa kokonaisvaltaisemmin kuin edelliset sukupolvet. Edellisen esimerkin valossa esimiehen toiminta voi ulottua milleniaalien ajatuksissa koko työuralle, ei vain nykyiseen työtehtävään tai edes nykyiseen organisaatioon.

Esimiesten tukena on aina kunkin organisaation henkilöstöjohtamisen käytännöt, oli organisaatiossa varsinaista henkilöstöosastoa tai ei. Itse asiassa, mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä isommissa roolissa esimiehet ovat. Erilaisilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan tukea Y-sukupolven sitoutumista ja toimintaa organisaation parhaaksi. Täytyy kuitenkin huomioida, että Y-sukupolvi ei välttämättä sitoudu itse organisaatioon, kuten usein stereotyyppisesti ajatellaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö Y-sukupolvi sitoutuisi – sitoutumisen kohde voi vain olla eri, kuin mihin on perinteisesti totuttu. Y-sukupolvi voi sitoutua esimerkiksi työyhteisöön, esimieheen tai vaikka omaan uraansa. Tällöin työelämään liittyvät päätökset voidaan tehdä näistä näkökulmista käsin. Tällöin työpaikkakin voi vaihtua useammin, kuin mitä on ehkä perinteisemmin pidetty hyväksyttynä tai sopivana. Sitoutuminen ei siis itsessään ole huonompaa, mutta Y-sukupolvi pyrkii parhaansa mukaan mukautumaan työelämässä vallitseviin pelisääntöihin. Koska niin sanotut eläkevirat eivät ole Y-sukupolvelle enää todennäköisiä tai tavoiteltavia, se kokee, että organisaation sitoutuminen sinällään ei ole enää tämän päivän työelämässä mahdollista.

Vaikka tilanne on erilainen kuin aiempien sukupolvien kohdalla, on kuitenkin vielä paljon asioita, jotka organisaatiot voivat kääntää voitoksi milleniaalien sitouttamiseksi ja pitämiseksi organisaatiossa. Alla olevassa koonnissa on esitelty sekä esimiehen että organisaatioiden henkilöstöjohtamisen kanalta tärkeitä asioita, joihin Y-sukupolvi on tutkimusten mukaan tarttunut:

Jos olet esimies:

- keskustele kehittymistarpeista ja –haluista säännöllisesti, myös virallisten (kehitys)keskusteluiden ulkopuolella
- ohjaa milleniaalin uraliikkeitä ja tarjota omia näkemyksiäsi
- muista, että milleniaalilla on elämää myös töiden ulkopuolella, eikä hän välttämättä tee päätöksiään ainoastaan työn näkökulmasta
- pysy selvillä milleniaalin työnkuvasta ja vastuualueista
- anna palautetta ja rohkaisua, sitä tarvitaan varsinkin uran alkuvaiheilla
- tue milleniaalia työssä ja työhön liittyvissä asioissa
- kuvaa työtehtävät ja vastuualueet selkeästi
- tarjoa tarpeeksi aikaa ja resursseja
- kuuntele
- ole kunnioittava
- kohtele jokaista milleniaalia yksilönä mahdollisista stereotyyppioista huolimatta
- osoita kiinnostusta milleniaalia kohtaan
- huomioi, että milleniaali voi paitsi haastaa, myös kehittää sinua esimiehenä
- perustele päätöksesi ja toimintasi

Jos vastaat henkilöstöjohtamisesta:

- tutki mahdollisuuksia räätälöidyille urapoluille
- harkitse (käänteis)mentorointiprosessin aloittamista tai työpari-/työkummitoimintaa
- selvitä mahdollisuudet työnkiertoon tai työn laajentamiseen/rikastamiseen
- edistä joustavuutta niin työn tekemisen paikan, ajan, menetelmien ja tapojen suhteen siinä määrin, kuin se kunkin työn sisällön kannalta on mahdollista
- vahvista työnantajakuva
- varmista, että rekrytoinnissa annetut odotukset ja mielikuvat pitävät paikkansa
- investoi perehdytykseen
- varmista palkitsemisjärjestelmän toimivuus
- muista myös aineettomat palkkiot, kuten kunnioitus, arvostus, vaikutusmahdollisuudet sekä kiitos
- varmista, että esimiehet ovat motivoituneita ja taitavia esimiestyössään
- vahvista henkilöstöjohtamisen roolia työntekijöiden ja esimiesten arjessa heidän tukenaan
- etsi vaihtoehtoisia tapoja edistää hyvinvointia

Kaiken kaikkiaan Y-sukupolvi arvostaa mahdollisuuksia kehittymiselle. Onkin sanottu, että Y-sukupolvi ei pelkää muutosta, vaan sitä, että mikään ei muutu. Tämä näkemys voi toimia missä tahansa organisaatiossa intona ja inspiraationa kehittämislle ja kehittymiselle.

Lähteitä

Behrstock-Sherratt E & Cogshall JG 2010. Realizing the promise of generation Y. *Educational Leadership* 67:8, 28–34.

Cennamo L & Gardner D 2008. Generation differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 891–906.

Cogin J 2012. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management* 23:11, 2268–2294.

Costanza DP, Badger JM, Fraser RL, Severt JB & Gade PA 2012. Generational Differences in Work-Related Attitudes: a Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology* 27:4, 375–394.

Dries N, Pepermans R & Kerpel E 2008. Exploring four generations' beliefs about career. Is satisfied the new successful? *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 907–928.

Erickson T 2008. *Plugged in: The Generation Y guide to thriving at work*. Boston: Harvard Business Press.

Hershatter A & Epstein M 2010. Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology* 25:2, 211–223.

Hurst JL & Good LK 2009. Generation Y and career choice. The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International* 14:6, 570–593.

Kultalahti S 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. *Acta Wasaensia* 339, Vaasan yliopisto.

Kupperschmidt BR 2006. Addressing multigenerational conflict: mutual respect and carefronting as strategy. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing* 11:2, manuscript 3.

Twenge JM 2009. Generational Changes and Their Impact in the Classroom: Teaching Generation Me. *Medical Education* 43: 398–405.

Wong M, Gardiner E, Lang W & Coulon L 2008. Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 878-890.

"Milleniaalit ovat omimmillaan, kun tietoa pitää kasata nopeasti."