

MILLENNIAALIEN JOHTAMINEN

Sulin Jari

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2021

Liiketalouden koulutus

Tradenomi (AMK)

| | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------|------|
| Tekijä | Jari Sulin | Vuosi | 2021 |
| Ohjaaja(t) | Satu Valli | | |
| Työn nimi | Milleniaalien johtaminen | | |
| Sivu- ja liitesivumäärä | 32 + 2 | | |

Opinnäytetyö käsitteli milleniaalisukupolvea eli 1970-luvun lopun ja 1990-luvun puolivälin välisiä sukupolvia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat ne asiat, joita milleniaalit arvostavat työnantajassa, esimiehissä sekä minkälaisia arvoja heillä on. Opinnäytetyössä ilmeni myös se, mikä lisää työpaikalla heidän motivaatiansa työhön sekä sitoutumista työnantajaan. Tutkimuksessa kartoitettiin eri aspekteista, minkälaisia mielikuva heillä on työnantajista sekä työelämästä.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostui yhdestä osasta, joka käsitteli tarkemmin milleniaalien odotuksia työelämässä sekä työnantajien haasteita milleniaalisukupolvien työelämäodotuksilta. Teoriaosuuden tietolähteinä käytettiin kirjallista materiaalia, aikaisempia tutkimuksia ja ammattiin liittyvää kirjallisuutta.

Opinnäytteen tutkimus on suoritettu käyttämällä määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmuotoa. Tietoa on kerätty muun muassa kyselylomakkeen avulla ja havainnointi sen avulla tutkimustuloksia teoreettisen osion tukemiseksi. Kyselyssä selvitettiin muun muassa minkälaisia mieltymyksiä milleniaalisukupolvilla on työskentelytavoissa, minkälaisia johtamistyyliä he suosivat ja mitä he odottavat tulevaisuuden esimiehiltä. Kyselyyn vastasi 52 henkilöä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että milleniaalisukupolvet arvostavat ennen kaikkea tasa-arvoisuutta työpaikoilla. He eivät vaadi esimiehen täydellistä läsnäoloa jatkuvasti, vaan ovat itseohjautuvia. He tarvitsevat tilaa ja saada mahdollisuuden tehdä itsenäisesti päätöksiä työssään. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yritysten vanhat hierarkkiset toimintaperiaatteet ja väljähtyneet yrityskulttuurit muuttaessa milleniaalien arvojen mukaiseksi saa niillä vielä kilpailukeinoja pitkällä tähtäimellä.

Avainsanat

Sukupolvet, arvot, johtaminen, milleniaalit

Degree Programme in Business Administration

Bachelor of Business Administration

| | | | |
|--------------------------|----------------------|-------------|------|
| Author | Jari Sulin | Year | 2021 |
| Supervisor | Satu Valli | | |
| Subject of thesis | Managing Millennials | | |
| Number of pages | 32 + 2 | | |

The thesis examined millennial generations, which means the generations born between the end of 1980's and born until 1998. The purpose of the thesis was to find out what are the qualities that millennials appreciate in employers, managers and what kind of values millennials prefer in work life. The thesis also handles issues like what motivates millennials and how will they stay loyal to employers. The study also inspected the kinds of perceptions millennials have of employers and work life.

The theoretical part of the thesis handled issues such as what millennials expect from their employers and the challenges employers and managers have with the generation's expectations from work life. Professional literature and earlier research were used as sources for the theory.

The method of research is quantitative. For the study a survey was also conducted, to gather information on what kinds of preferences millennials have in their working habits, what kinds of management styles they prefer and what they expect from their future managers. The survey collected 52 answers in total, and 100 % of all the persons answered it.

The results of the research pointed out that the millennials most of all value equality at workplaces. They don't expect the managers to breath down their necks all the time. They take own initiative in what they do. They need space and opportunities to perform independent decisions in their work. The research pointed out that when old hierarchical habits and old business cultures are renewed in the ways the millennials value them, you still be competitive with these in the long run

Key words

Generations, values, management, millennials

SISÄLLYS

| | | |
|-------|-------------------------------------------|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 1.1 | Tutkimusongelma ja sen rajaaminen | 5 |
| 1.2 | Tutkimusmenetelmät..... | 6 |
| 2 | SUKUPOLVET JA AVAINKOKEMUKSET | 7 |
| 2.1 | Sukupolvikäsitteet..... | 7 |
| 2.2 | Tapscottin kahdeksan ihmettä | 8 |
| 2.3 | Sukupolvijako..... | 9 |
| 2.4 | Milleniaalisukupolvet..... | 10 |
| 2.5 | Milleniaalien arvot | 11 |
| 2.6 | Milleniaalien odotukset työelämältä | 12 |
| 2.6.1 | Sitoutuminen | 15 |
| 2.6.2 | Motivaatio..... | 16 |
| 2.6.3 | Suorituskyky työtehtävissä | 17 |
| 2.7 | Digitalisaatio | 18 |
| 2.8 | Johtamiskeinot ja ristiriidat..... | 19 |
| 3 | JOHTAMISKYSELYN TULOKSET | 21 |
| 3.1 | Tilastolliset kysymykset..... | 21 |
| 3.2 | Vastausta vaativat kysymykset..... | 25 |
| 4 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 27 |
| | LÄHTEET..... | 29 |
| | LIITTEET | 32 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusongelma ja sen rajaaminen

Liiketoiminnan pitkäaikaisen menestyksen takeeksi yrityksen on taloudellisen tehokkuuden lisäksi osoitettava aitoa kiinnostusta yhteiskuntaa ja sen rauhaa ja arvoja kohtaan. Tämän kaltainen ajatus on työelämään jalansijaa saaneilla ja osittain jo johtotasollekin edenneellä milleniaalisukupolvella. Heidän ajattelutavansa poikkeaa yhtä suuresti baby boomer -sukupolven ajattelutavasta kuin esimerkiksi länsimainen ja itäaasialainen työkuulttuuri. (Kingston 2014.)

Hyvä palkka sekä positiivinen työilmapiiri ovat eittämättä myös milleniaalisukupolvien puoleensavetäviä tekijöitä työpaikkojen suhteen. Mutta odotukset ovat korkealla myös yhteiskuntavastuullisesti, työ- ja yksityiselämän tasapainoa unohtamatta. Milleniaalisukupolvea kuvataan usein itsekeskeiseksi, teknologiariippuvaisiksi, kärsimättömiksi ja heiltä puuttuu täysin kunnioitus esimiehiä ja vanhempia työntekijöitä kohtaan. Lojailus työnantajaa on milleniaaleille toiseikkainen käsite. (Virtanen 2005, 37.)

Kukaan ei pysty näitä tutkittuja ja paikkansa pitäviä asioita kieltämään. Viesti on kuitenkin selvä milleniaalien osalta: proaktiivinen vaikutus yhteiskuntaan – sekä reagointi työntekijöiden tarpeisiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on siis yhdistää milleniaalisukupolvet ja pk-yritykset, joiden johtamisstrategia kulminoituu työntekijöiden suorituskykyyn sekä luonnollisesti tuottojen maksimointiin. Tämä ei ole tilanne, jolla pystytään luomaan kuin hetkellisesti uutta kilpailukeinoa aiheen ollessa vielä niin tuore, vaan väistämättömän tulevaisuuden murros liiketoiminnassa. Yritysten on osattava käsitellä nuorten innovointihalu, vapaudentarve sekä päästä eroon esimerkiksi hierarkiarkenteisesta johtamismenetelmästä. Nämä ovat kaikki aspekteja, jotka vaikuttavat milleniaalisukupolvien edustajien työmotivaatioon.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös löytää keino erilaisien olemassa olevien strategioiden ja työkalujen hyödyntämiseen, jotta voitaisiin niitä käyttää osana

milleniaalien vaatimaa yksilöjohtamiskeinoa sekä saada selvyyttä heidän mieli-kuviinsa työnantajista sekä toimivasta työelämän organisaatiosta.

Tutkimusaiheesta ei ole tehty vielä selkeää linjausta sekä monet pk-yritykset taistelevat aiheen kanssa päivittäin. Vaikka työelämä elää jatkuvaa murrosta, on silti aiempien sukupolvien ja milleniaalien välillä edelleen suuria toimintaan liittyviä näkemuseroja työelämässä. (Virtanen 2005, 37–42.)

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritettu käyttämällä laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmuotoa. Tietoa on kerätty mm. kyselylomakkeen avulla ja havainnoitu sen avulla tutkimustuloksia teoreettisen osion tukemiseksi. Laadullisen tutkimuksen avulla saatiin yksityiskohtaisempi, mutta inhimillisemmän näkökulman opinnäytetyön aiheen ongelmakohtiin. (Metsämuuronen 2011, 215.)

Päätavoitteenani on löytää viitekehykset tulevaisuudessa liiketoiminnan tehokkaisiin johtamismenetelmiin ja sen työkaluihin. Täten laadullisen tutkimuksen toteuttaminen on parempi vaihtoehto, sillä se antaa vapaammat kädet kuvailla yksityiskohtaisesti aihetta mittaamisen sijaan. (Vilkkä 2007, 14.)

Aineistoani tulen hankkimaan kirjallisesta materiaalista, ammattikirjallisuudesta sekä aiemmista tutkimuksistani. Pyrin ratkaisemaan aineistolähtöisen ongelman teoriaohjaavalla analyysillä, jossa aineistolla on teoreettisia kytkentöjä mutta tekemäni analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 81.)

2 SUKUPOLVET JA AVAINKOKEMUKSET

2.1 Sukupolvikäsitteet

Sukupolvella tarkoitetaan suppeasti, mutta tunnetusti kerrottuna biologista ja sosiaalista merkitystä, jota korostetaan sukupolviin viitattaessa. Sukupolvia erottaa vähintään 20 vuoden ikäero, nykyään jopa 30 vuotta ja enemmänkin. Sukupolvien ikäeron kasvu johtuu ihmisten ikääntymisestä ennen, kuin he perustavat perheen. (Roos 2005.)

Kuten kulttuureja, sukupolvien syvempää olemusta ei ensisijaisesti pysty näkemään tai kuulemaan. Sen tuntee ennemminkin sisältä tai ulkopuolelta hahmottaen tavoilla, joita ei välttämättä ensisijaisesti osaa sanoiksi pukea. Uudet sukupolvet astuvat työelämäänsä samalla kun aiemmat sukupolvet tekevät niille täysin palvelleena tilaa. Kasvu aikuiseksi, tutkinto ja työura, jokainen sukupolvi toistavat itseään. Ihmiset poikkeavat toisistaan, mutta kuinka sukupolvien erot näkyvät?

Näin kerrottuna sukupolvien jatkuvuus sekä työelämä kuulostavat selkeältä ja yhteiskunnan kannalta hienolta, mutta sitä se ei suoranaisesti ole. Monet yritykset ovat tehneet suuren työn aiempien ja tulevien sukupolvenvaihdosten vuoksi. Nämä vaihdokset ovat moninaisia ja usein ristiriitaisia, ja usein ne eivät myöskään ole yhteen soviteltavia. (Roos 2005.)

Sukupolvet käsitteenä eivät ole yksiselitteisiä. Yksi keskeinen rajoite sukupolvikäsitteelle on, että sukupolvet eivät ole sisäisesti homogeenisia, sillä sukupolvet koostuvat esimerkiksi erilaisista yhteiskuntaluokista ja eri sukupuolista. Puhumattakaan erilaisista yksilöiden yksilöllisistä persoonallisuuksista. Onnistuneimmillaankin sukupolvi on ainoastaan yksi näkökulma sekä ryhmittelyperuste, jota haastetaan ja kyseenalaistetaan muiden ryhmittelyjen ja kriitikoiden suunnasta. (Järvensivu, Nikkanen, & Syrjä 2014, 41.)

Yleinen esimerkki on se, että yritysten nuorimmat eivät panosta tarpeeksi työhön, ja vastakohtaisesti vanhimmat haluavat eläkkeelle aivan liian aikaisin. Tämä on esimerkkisyys, jossa sattuu niin sanottuja työntekokulttuurien vastakainasetteluja.

Sukupolvilla, kuten myös ihmisilläkin, on omat persoonallisuudet. Milleniaalit – jotka ovat astuneet, tai juuri astumassa aikuisuuteen – ovat aloittaneet oman vallankumouksensa työpaikoilla. Itsevarmuus, itseilmaisuus, liberaali ajattelutapa sekä optimistinen nopeatempoinen muutoksenhalu kuvaa työelämän tulokkaita ja heidän odotuksiaan työelämästä. (Tienari & Piekkari 2011, 14.)

Tienari ja Piekkari (2011, 13) kuvaavat milleniaalisukupolvia muutoksen mootto-reina. Heidän perintönsä maailmalle on ennustetusti se, että maailmasta tulee yhä nopeampi, joka korreloi ihmisten lyhytjännitteisyyteen sekä arvaamattomuuteen. Myös kilpailuhenkisyys on milleniaalisukupolvien keskeinen muutostekijä. (Tienari & Piekkari 2011, 13.)

Milleniaalit — eritoten nuorimmat sukupolvet, jotka ovat siirtymässä aikuisikään uuden vuosituhanen alussa — ovat alkaneet luoda omia persoonallisuuksiaan: luottavaisia, itseilmeisiä, liberaaleja, ja avoimia muutoksille. (Tienari & Piekkari 2011, 13–15.)

2.2 Tapscottin kahdeksan ihmettä

John Tapscott on talouden ja viestintäkulttuurin asiantuntija, joka kertoo milleniaalisukupolvista optimistisesti ja ihailevasti (Kingston, A. 2014).

Tapscott (2010) vakuuttaa kirjallisuudessaan, että hän on hyvinkin vakuuttunut uusimpien nettisukupolvien erottuvuudesta edeltäjiinsä verraten. Tapscott on nostanut seuraavat asiat ilmi, jotka hänen mielestään poikkeavasti erottaa milleniaalisukupolvet edeltäjistään, ja nämä on nimetty Tapscottin kahdeksaksi ihmeeksi:

1. He haluavat vapautta kaikessa, mitä tekevät
2. He rakastavat yksilöllisiä ratkaisuja ja räätälöintiä.
3. He ovat kyseenalaistajia
4. He etsivät yrityksiltä rehellisyyttä ja avoimuutta
5. He haluavat elämässään viihdettä ja leikkimielisyyttä
6. He ovat suhteiden ja yhteispelin sukupolvi

7. He haluavat kaiken tapahtuvan nopeasti

8. He ovat innovaattoreita.

Tapscottin keskeinen havainto on milleniaalien, eli nettinuorien halukkuus vaikuttaa kaikessa tekemisessään. Valinnanvapaus ja itseilmaisun halukkuus ovat työelämässä vahvoja muutoksen tekijöitä milleniaalisukupolvien kohdalla. (Tapscott 2010, 96–99.)

Nuorten olemista koulussa, työssä ja sosiaalisessa elämässä sävyttää heidän kokeileva ja leikkimielinen asenne. Milleniaalisukupolvea ympäröi sosiaalinen media ja teknologia, joka onkin heidän elämässään lähes aina mukana. Tästä on syntynyt muutos niin elämysyhteiskuntaan – kuin myös elämyksiä hakeva sukupolvi. (Tapscott 2010, 102–104.)

Nämä kahdeksan Tapscottin esille tuomaa kohtaa milleniaalisukupolvista kuvaavat myös kulutustottumuksia ja asiakaskuntamuutosta. Aktiivisuus molemmissa on hyvin paljon enemmän keskiössä, kun verrataan aiempiin sukupolviin.

Tämäkin on syy, miksi yritysten pitäisi nähdä asia hengästyttävän pulman sijaan muutostensa rintamalla ensimmäisenä, sillä tilanne ei päde ainoastaan aktiiviseen ja intohimoiseen elämiseen ja kuluttamiseen, vaan muutos näkyy myös työelämässä. Milleniaalisukupolvien vahva kyseenalaistamisasenne saattaa aiheuttaa esimiehille ja johtajille harmaita hiuksia, kun milleniaalit kyseenalaistavat ja haastavat johtajia päivittäin yhä uudelleen ja uudelleen. (Tapscott 2010, 56–61.)

Tapscottin (2010) sanoman voikin siis kiteyttää seuraavanlaisesti: milleniaalisukupolvet välittävät ja vaikuttavat aivan kuten edeltäjänsä, toimet ja tekotavat ovat vain erilaiset kuin edeltäjillä. Milleniaalit ovat tottuneet muuttamaan maailmaa ravistelemalla aiempien sukupolvien juurtuneita toimintatapoja. (Tienari & Piekkari 2011, 32.)

2.3 Sukupolvijako

Sukupolvijako on tullut yleiseen tietoisuuteen yhdysvaltalaisesta internet-sukupolvea käsittelevästä kirjallisuudesta. Sukupolvet tämän hetken olennaisen

työelämän näkökulmasta sukupolvet jaotellaan kolmeen eri luokkaan; sukupolvista keskustellaan x-, y-, z- sekä baby boomer -sukupolvikäsitteillä. Sukupolvien rajojen asettelu poikkeaa kirjallisuudessa usein Tapscott ja Williams (2010, 16) jaottelevat sukupolvet seuraavanlaisesti

1. Suuret ikäluokat (baby boomer sukupolvi) 1946–1964
2. X-sukupolvi 1965–1976
3. Y-sukupolvi (internet sukupolvi) 1977–1997
4. Z-sukupolvi 1998–

Milleniaalit ovat työelämään astuvat diginatiivi- ja digitalisaatioon tottuneet sukupolvet. Tarkennettuna vuodesta 1977 eteenpäin syntyneet käsittävät y- ja z-sukupolvet. (Tienari & Piekkari 2011, 14.)

2.4 Milleniaalisukupolvet

Useimmille saattaa vielä milleniaalisukupolvet saattavat vielä esiintyä mysteerisenä hahmona, varsinkin työelämässä. Monet tulevat lähiaikoina näyttämään kyntensä työelämässä ja sitä ennen opintojen suhteen. (Tienari & Piekkari 2011, 14.)

Milleniaalisukupolvet poikkeavat aiemmista sukupolvista siten, että heillä ei ole yhtä vahva työkeskeinen ajattelutapa kuten aikaisemmillä, baby boomer sekä X-sukupolvillä. Useat hoitavat työnsä samalla intensiteetillä kuten edeltäjänsä, mutta työnantajaan on kohdistettu vaatimuksia, sekä työltä vaaditaan myös tasapainoa työn ja perheen suhteen. Myös lojaalius työnantajaa kohden on heikentynyt milleniaalisukupolvien myötä. He ovat tuoneet mukanaan elämisyhteiskunnan. (Järvensivu ym. 2014, 36.)

Vaikkakin milleniaalit vasta tekevät tuloaan, ovat monet varmasti kohdanneet nuoren henkilön, joka on jo kokenut bloggaaja tai aktiivinen mielipidevaikuttaja omissa yhteisöissään. Nämä henkilöt elävät suuren osan ajastaan ja tulevasta elämästään virtuaalimaailmassa. He toimivat nopeasti, ja ottavat hyvin kärkeästä kantaa asioihin. Sosiaalisten median alustoilla törmääkin jatkuvasti

tilanteisiin, joissa milleniaalit jyräävät taitavien mielipidevaikutustaitojen avulla vanhempia, kykenemättömpiä sukupolvia. Näistä tilanteista on tullut monelle täysin arkipäiväisiä. (Tienari & Piekkari 2011, 14.)

2.5 Milleniaalien arvot

Milleniaalisukupolvia on kuvattu myös muun muassa egosukupolvena, jolla johdatellaan milleniaalien egosentrisyyteen liittyviä luonteenpiirteitä (Tienari & Piekkari 2011, 16).

Tästä syntyikin ensimmäinen ristiriita, kun yrityksiä johtaa x-sukupolvea edustavat, ja milleniaalit odottavat niin tiimityöskentelyä, kuin myös vaativaa ja laadukasta yksilöllistä johtamista joustavilla työskentelyolosuhteilla johtajilta, jotka edustavat epävarmuuteen ja pieneen ystäväpiiriin sosiaalistunutta sukupolvea. (Järvensivu ym. 2014, 36.)

Milleniaaleja on egosukupolven lisäksi kuvattu myös tasa-arvon sukupolveksi (Becar 2017).

Eikä syyttä, kun seuraa esimerkiksi viime vuoden tapahtumia erilaisten kampanjoiden, kuten Black Lives Matter-liikkeen puolesta, sekä seiväshyppääjä Jere Nyströmin rohkea queerina näyttäytyminen sekä Pride-tapahtuman yksi keulakuvista. Nyström onkin hyvä esimerkki sukupolvieroja käsittelevistä aiheista. Hänen kaltaisensa, rohkea esikuvakäyttäytyminen tasa-arvon puolesta ei varmasti olisi ollut mahdollista aiempien sukupolvien aikaan. (Huttunen 2020.)

Milleniaaleja luonnehditaan myös diginatiiveiksi ja tätä myötä jatkuva oppiminen on heille myös luontainen piirre. He ovat tietoisia ajankohtaisista asioista ja hahmottavat helpommin mikä on oikein ja mikä väärää juuri hyvien tiedonhakutaitojensa puolesta. Onkin mielenkiintoista, kuinka samaan aikaan milleniaalit ovat sukupolvi, joka tuo esille tasa-arvon ongelmakohdat vahvasti ja ajavat muutoksia – ja silti ovat se sukupolvi, joka tuntevat tietoisuutensa vuoksi arvonsa ihmisenä, ja ovat se egosukupolveksikin tituleerattu muutoksentehtäjä yhteiskunnassa. (Jarrett 2017.)

Vaikka milleniaalit on tituleerattu kärsimättömiksi, on heillä epätasa-arvon nujertamisen lisäksi toinenkin positiivinen kolikon kääntöpuoli negatiiviseen yleiseen näkökulmaan, joka on heidän kunnianhimoisuutensa. He haluavat enemmän niin työelämältä kuin myös henkilökohtaisella tasolla elämässään. Tämä aiheuttaa suuremmat vaatimukset työpaikoilla ja stressaannuttaa milleniaaleja henkilökohtaisessa elämässä. (Valkama 2020.)

Milleniaalien näkemys mahdollisuuksista vaikuttaa yhteiskuntaan ei ole varsin herättävä tilanne, sillä:

Milleniaalit ovat kasvaneet valintojen maailmaan, jossa mahdollisuuksia on kaikkien

Milleniaalit ovat kasvaneet ”sinusta pitää tulla jotain, josta tykkäät ja jossa viihdyt” - mentaliteetilla. Verraten aiempiin sukupolviin, jotka ovat kasvaneet enemmänkin, sillä ajatuksella, että mikä on tarpeellista ja hyvää yhteiskunnalle tai vanhemmille.

Milleniaalit ovat kasvaneet kouluilla ja instituutioilla, joilla on lähtökohdat huomioida yksilölliset tarpeet ja toiveet. (Parment 2016, 175–176.)

2.6 Milleniaalien odotukset työelämältä

Sukupolvien aikana työn ja uran odotukset ovat muuttuneet hyvinkin paljon. Kun aikaisemmat sukupolvet ovat saaneet työpaikkansa nopeasti, ja pysyneet vastavuoroisesti lojaalina työnantajan kanssa, ovat työsuhteet jatkuneet helposti yli kymmenvuotisiksi, ellei jopa elinikäisiksi (Pihl 2014, 32).

Näin ollen, kun milleniaalit astuvat työelämäänsä kohtaavat he nopeastikin jo ensimmäiset työpaikan ylittävät esteet; Työtehtävien- ja sosiaalisten toimintojen normit. (Myers & Sadaghiani 2010.)

Sukupolvi, joka ei ole tällaiseen vielä tottunut, joutuu jo tässä tilanteessa hartiavoimin oppimaan sekä neuvottelemaan tehtävistään ja asemastaan, kun odotukset eivät vastaakaan todellisuutta. Tämä myös aiheuttaa aiempien työntekijöiden hyväksynnän saamisen hankaluuden, kun he ovat käyneet tietyn

prosessin nuoruudessaan läpi, vaikka työelämän rakenteet ovat tästä jo suuresti muuttuneet.

Yritykset ovat nämä tilanteet jo kuitenkin ottaneet kutakuinkin haltuun, ja tehneet jo perehdytysvaiheista työpaikoilla interaktiivisempia, joka on milleniaaleille ominaista. On helpompi muuttaa jo olemassa olevaa ymmärtämään uutta, kuin että lähtisi muuttamaan koko rakennetta uuden ympärille. Interaktiivisuusosaaminen on tärkeä taito myös vanhemmille sukupolville. (Myers & Sadaghiani 2010.)

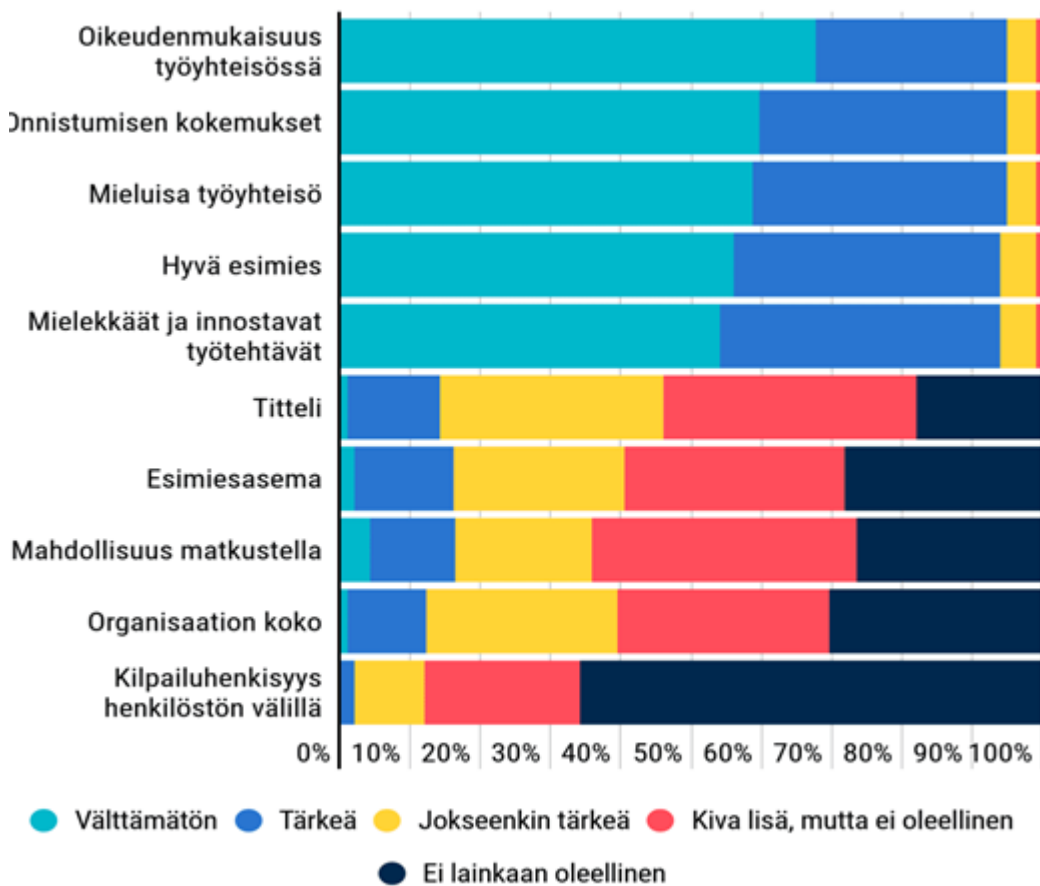
Onkin tärkeää jo rekrytointitilanteessa muistaa, että milleniaaleja kiinnostaa työssä johtavat- sekä asiantuntijapaikat, joista on helppo edetä uralla. He ovat myös valmiita tekemään kovasti työtä etenemisen onnistumiseksi. He ymmärtävät kuitenkin aiempia paremmin itseisarvonsa, ja arvostavatkin tästä syystä työn ja vapaa-ajan tasapainoa enemmän kuin työnantajan tarjoamia tyhjiä statuksia työpaikoilla. Parhailtaan milleniaalit ovat tehokkaita työntekijöitä, jotka ovat tottuneet nopeisiin muutoksiin ja osaavat hyödyntää laaja-alaisesti eri osaamiskansavia työnteossaan. Tästä syystä on myös tärkeää muistaa hyödyntää useampia ja erikoisempia kanavia rekrytointiprosesseissa, mikäli haluaa tavoittaa milleniaalit (Laakso 2015.)

Kuten Howen ja Straussin (2007) empiirinen tutkimus indikoi, milleniaalit odottavat työpaikalla tiimikeskeistä työskentelytapaa, jossa he saavat jatkuvaa sekä vuorovaikutteista palautetta, niin kollegoilta kuin myös työnantajilta. He odottavat esimiehiltä palautetta niistäkin asioista, joita kohtaan aiemmat sukupolvet ovat olleet varautuneempia. (Gursoy, Maier & Chi 2008, 485–488.)

Vaikka milleniaaleille ominaista on lojaalittomuus työnantajaa kohtaan, haluavat milleniaalit luoda vahvan suhteen esimieheensä, sillä milleniaalit näkevät tämän fundamentaalisen tärkeänä neuvotellessaan toimenkuvastaan – samalla kun he pohtivat pitkäikäistä tyytyväisyyttään yrityksessä. (Jokisaari & Nurmi 2009, 542–544.)

Milleniaalit mieltävät tiimityötä enemmän. Osittain siksi, koska tiimipohjainen työskentelytapa on miellyttävämpää, mutta myös siksi, koska milleniaalit tykkäävät vältellä riskejä. (Gursoy ym. 2008, 485–488.)

Kuviossa 1 esitetyn kyselytilaston mukaan voi hyvin tulkita milleniaalien arvoja työelämässä. Tärkeimpänä heidän odotuksensa ovat oikeudenmukaisuus työyhteisössä. Opinnäytetyössä on mainittu jo useaan otteeseen milleniaalien tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen elämännäkemyks. Tämän kyselytutkimuksen mukaan se on milleniaaleille olennaisin osa työelämässä. (Diamandis, 2015.)



Kuvio 1. Milleniaaleiden tärkeimmät tekijät työssä (mukaillen Valkama 2020).

Toiseksi tärkein tekijä milleniaaleille on onnistumisten kokemus. Milleniaalit elävätkin elämysyhteiskunnassa, jossa tasainen suoritus on muuttunut tiimityöskentelyyn ja projektiluonteisiin tehtäviin ja jossa tavoitellaan tiettyä päämäärää tai tulosta. Onkin siis ymmärrettävää, että tämän tapainen työskentely on milleniaalien mieleen, sillä he odottavatkin työelämältä tasapainoa yksityiselämäänsä, ja siihen liittyy enemmän kuin tittelit ja uraputki. Työyhteisö ja hyvä esimies kulkevat lähes rinta rinnan. Digitalisaation myötä työntekijät odottavat vuorovaikutusta työajan ulkopuolellakin, ja sama asia myös työyhteisön kanssa. Tiimityöskentelyssä myös yhteisön toimivuus korostuu. (Valkama 2020.)

Vähiten oleelliseksi milleniaalit kokevat kilpailuhenkisyyden henkilöstön välillä, tämä on kiisteltävissä oleva asia, mutta näin milleniaalit sen kokevat. Tässä tilanteessa on hyvä muistaa, että kysely on toteutettu suomalaisten milleniaalisukupolviin kuuluvien vastauksien pohjalta, joten tulkinta ei kerro koko maailman tilannetta. Kilpailusta puhuttaessa, on kuitenkin muistettava, että se on olennainen osa liiketoimintaa, joten sen poissulkeminen työtehtävistä täysin on mahdoton ajatus. On vain tärkeää löytää ne keinot, kuinka milleniaalit omaksuvat kilpailun tärkeyden työelämässä, vaikka kyse onkin niin ikävästä tilanteesta, kuin kilpailusta henkilöstön välillä. (Fertik 2011.)

Teetetystä kyselystä, jossa selvitettiin milleniaaleille tärkempiä tekijöitä työssänsä voi kiteyttää sen, että tittelit ja hierarkiat eivät heille merkitse mitään. milleniaalien osalta. Egalitarismi, yhteishenki ja hyvinvointi ovat ne, jotka houkuttelevat milleniaaleja työssä. Jatkuva vuorovaikutteisuus työntekijöiden ja esimiehen kesken poikivat milleniaaleille mieluisan matalan kynnyksen esimiehen ja työntekijän välille, joka saattaa luoda väylän rakentaa luottamusta milleniaaleihin. Milleniaalit eivät myöskään koe, että mahdollisuus matkustaa työssä, olisi tärkeää, mutta kiva voisi olla lisää. (Fertik 2011.)

2.6.1 Sitoutuminen

Se kuinka milleniaalit käyttäytyvät sosiaalisessakin mediassa kertoo heistä sen, että he ovat hyvin valmiita uhraamaan omaa aikaansa auttaakseen muita

ihmisiä ilmaiseksi. Monissa tilanteissa ilmainen kuitenkin voi olla väärä sana, mutta lähtökohtaisesti tarkoituksena milleniaaleilla tämänkaltaisessa toiminnassa on löytää uusia haasteita, elämyksiä ja kehittää itseään. Heitä voikin tästä syystä houkutella laumoissaan ja yhteisöissään mukaan erilaisiin talkoisiin ja tekemisiin. (Tapscott & Williams 2010, 67–88.)

Tällä tavoin milleniaalit asettavat avoimuudellaan paineita kaikille organisaatioille. Mukaan keskusteluiden ytimessä on verkottunut äly, joukkoäly tai talkoistaminen – miten kukin sitä haluaakin kutsua (Tapscott & Williams 2010, 67–88.)

2.6.2 Motivaatio

Milleniaalien keskeisimmät työmotivaattorit ovat mahdollisuudet kehittyä, suurempi palkkataso sekä merkityksellinen työ. Heille tärkeää on työssä viihtyminen sekä edut, kuten koulutus. Työn kiinnostuksen edellytykseksi heille on myös tarjottava mahdollisuuksia kouluttautua työtehtävissään. (Fratřičová & Kirchmayer 2018.)

Fratřičován ja Kirchmayerin (2018) teettämän kyselytutkimuksen mukaan, milleniaalisukupolvet arvostavat eniten työssään työn viihtyvyyttä. Toiseksi tärkeimpänä tekijänä nousi esiin työkaverit ja heidän tärkeytensä sekä yhteistyö. Kolmanneksi tärkein aspekti milleniaaleille on kyselytutkimuksen mukaan niin ikään työstä saatava palkkio. Kolmen tärkeimmän lisäksi tärkeimpiin työntekoon motivoiviin asioihin nousi esille etenemismahdollisuudet, urakehityksen mahdollisuudet, henkilökohtainen kehitys ja tunnustuksen saaminen.

Vähiten tunnustusta saaneet faktorit ovat yksityinen onnellisuus, työn määrä, työ- ja yksityiselämän tasapaino. Nämä vaihtoehdot saivat kaikki alle 1,5 % vastauksista.

Milleniaalisukupolvet ymmärtävät ja arvostavat taloudellisen tasapainon ja suorituskyvyn tasapainon töissä (Flippin 2017, 34–46). Toisin kun sanotaan, milleniaalien työmotivaatio on korkea, mutta heidän määrätietoisuutensa sekä terve itsekeskeisyytensä ovat heille avuksi työmotivaation ylläpitämisessä. Usein

ristiriitoja syntyy juuri sukupolvien näkemuseroista; siinä missä milleniaalit odottavat vapaampaa työskentelytapaa – mutta samalla hyvää ja läheistä suhdetta työnantajaansa – odottaa vanhemman sukupolvien edustajat enemmän tarkkailuluonteista työskentelyä. Tämä on se tilanne, joka hyvin helposti lannistaa milleniaalisukupolvien työmotivaatiota. (The Work Habits of Millennials 2017.)

Milleniaalien terve itsekeskeisyys on kuitenkin vaikuttanut myös positiivisesti heidän ja aiempien sukupolvien työmotivaatioon siinä suhteessa, kun puheeksi otetaan mielenterveydelliset ongelmat sekä työjaksaminen. Tilanteessa pitää kuitenkin muistaa, että itsehoito on tänä päivänä hyvin paljon helpompaa kuin aiemmilla sukupolvilla, ja myös mielenterveyden tärkeys on noussut vahvaan tietoisuuteen. (Silva 2017.)

Milleniaalien sopeuttaminen organisaation kulttuuriin onkin yritysten ensimmäinen tavoite, mutta seuraava askel onkin pitää milleniaalit motivoituneena ja ylläpitää työntekijän tyytyväisyyttä. Lopulta kuitenkin aktiivisena ja kuunnellut työntekijät ovat viime kädessä tyytyväisimpiä työntekijöitä. (Kurian 2017, 10.)

2.6.3 Suorituskyky työtehtävissä

Suorituskyvyllä tässä aiheessa määritellään työryhmän ja/tai yksilön menestymistä ja tuloksetekokykyä tietyistä, yritysten perinteistä näkökulmista tarkasteltuna. (Antikainen, Kujansivu & Lönnqvist 2006.)

Milleniaalien suorituskykyyn vaikuttaa mahdollisuudet joustaa työajoissa sekä vaikuttaa lokaatioihin, jossa he työtään suorittavat. Aiemmille sukupolville riitti se, että heillä oli tarpeeksi hyvä työn ja yksityiselämän tasapaino. Tietoiset milleniaalit odottavat sitä lähes oletusarvoisesti. (Kurian 2017, 8.)

Milleniaalit eivät ole oletusarvoisesti laiskoja, päinvastoin. Milleniaalit tekevät työtään suurella motivaatiolla ja panostavat suuresti siihen, mikäli se on heille mielekästä. Mutta jos työn mielekkyys vähänkin horjuu, katoaa heiltä motivaatio työntekoon ja aloittavat he työpaikkashoppailun. Tähän ei riitä siis pelkkä motivaation puute, vaan milleniaalit näkevät työpaikan vaihdon uransa kannalta

tärkeänä. Tämä on monelle yritykselle vaikea paikka, kun resursseja uppoaa rekrytointiin aiempaa enemmän. Milleniaalien etuna kuitenkin on oma kehitystaito, joten rekrytoinnin jälkeen koulutus on kevennettynä riittävää, verrattuna aiempiin sukupolviin. Tässäkin tilanteessa, kun lähdetään kouluttamaan uutta milleniaalisukupolvea edustavaa henkilöstöä on kuitenkin työnantajan muistettava työnantajan mielikuva. (Huotari 2021.)

2.7 Digitalisaatio

Nopeus ja yksinkertaisuus ovat asioita, jonka esimerkiksi finanssiala on joutunut palveluissaan muuttamaan milleniaalisukupolvien ollessa suurimpia palveluiden käyttäjiä. Tämä tarkoittaa sitä, että enää ei riitä, että tilisiirroissa kestäisi useampi päivä, vaan kehitys on mennyt suuntaan, jossa tilitapahtumat onnistuvat muutamassa sekunnissa. (Raval, 2019.)

Organisaatioiden eduksi voisi nähdä parhaiten sen, että milleniaalit ovat yhä enemmän itseohjautuvia työntekijöitä. Ilman pakottavaa johtamistyyliä milleniaaleista saakin eniten irti. He ovat kyvykkäitä verkostoitujia, ja osaavat jakaa aiempia sukupolvia paremmin tietoa keskenään. Milleniaalisukupolvien työntekotaan saattaakin esimerkiksi kuulua interaktiivisempi toimintatapa, he tietävät, että kaikkea ei tarvitse osata ulkoa, he hyödyntävät keskenään toistensa osaamista, jotta he saavuttavat päämääränsä. Johtajan sana ei ole heidän lakinsa. (Parment 2016, 152–154.)

Tästä syystä organisaatioiden onkin hyvä sisäistää proaktiivisempi johtamismalli, jossa esimies on jatkuvasti tavoitettavissa. Lähtökohtaisesti tilanteet yleensä ratkeavat alaisten kesken. Joten kun oikeasti esimiestä tarvitaan, on tilanne jo niin pitkällä, että tarvitaan ylempitahoisemman päätös tilanteeseen. (Parment 2016, 152–154.)

Digitalisaation myötä on myös helpompaa osallistaa milleniaalit yrityksen tekemisiin, kun yhteydenpito ja seuranta onnistuu interaktiivisesti vuorokauden ympäri. Ja tätä milleniaalit myös odottavat – he eivät halua ainoastaan kuulla puheita vastuullisuudesta, vaan olla mukana muutoksenteossa. Tämä on

monesti heille tärkeämpää kuin hienon tittelin omistaminen. (Parment 2016, 157–163.)

Digitalisaation myötä myös palvelut muuttuvat kuluttajille. Uudet milleniaalisukupolvet ovat omatoimisempia ja käyttävät mahdollisimman vähän aikaa yhteiskunnan pakollisiin tehtäviin, kuten mm. Verohallinnon palveluihin. (Pihl 2014, 63–68.)

Myös yksi hyvä esimerkki milleniaalisukupolvien tuomista muutoksien esimerkeistä löytyy finanssialalta, jossa koko toimen voisi lähtökohtaisesti siirtää kokonaan verkkoon, mikäli se olisi lainsäädännön kannalta mahdollista. Tämä antaa hyvää osviittaa siihen, kuinka yhteiskunnan on pakko muuttua diginatiivisukupolven kasvaessa valtaan. Tämän kehityksen näkeekin jo esimerkiksi muissa pohjoismaissa, joissa pankit ovat jo luopuneet kivikautisista kassapalveluista, kun vanhemmat sukupolvet ovat jääneet taka-alalle palveluiden kehityksessä. (Bambora 2020.)

2.8 Johtamiskeinot ja ristiriidat

Milleniaalit suosivat työpaikalla vapautta ja vuorovaikutusta. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamisen sijaan pitäisi olla mentorointia, jolla viestitään mitä pitäisi tehdä, mutta milleniaalit osaavat kyllä itseohjautuvasti tehdä päätöksiä työnantajan antamien rajojen sisällä. Nämä rajat ovatkin tärkeä asettaa, ei vain siksi, että milleniaalit suosivat itseohjautuvaa työskentelytapaa, vaan myös siksi että milleniaalit eivät suosi perinteistä alainen-esimies suhdetta, vaan enemmänkin egalitaristista ystävyyteen rinnastettavaa suhdetta esimieheen tai johtajaan. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 58–64.)

Milleniaaleille ei ole tarvetta sille, että esimies olisi fyysisesti koko ajan läsnä, heidän työskentelytapansa on muutenkin vahvasti liitoksissa interaktiivisuuteen, joten riittää, että esimiehen tavoittaa esimerkiksi Teamsin välityksellä hyvinkin nopeasti. (Järvensivu ym. 2014, 58–64.)

Milleniaalien vaatimukset työpaikoilla kannattaa ottaa huomioon, sillä heidän keskuudessaan, ei pelkästään negatiivisessa aspektissa vaan myös siksi, että esimerkiksi yhden milleniaalisukupolven edustajan hakiessaan työhön, ja

kehuessaan tällöin työpaikkailmoituksessa ilmoitettuja työhön liittyviä etuja, saa yksi henkilö monia muitakin vapaita työntekijöitä jättämään työhakemuksensa. (Järvensivu ym. 2014, 58–64.)

Aiemmin mainitut asenteet, vapauden ja työn tasapainossa luovatkin suuresti ristiriitoja työpaikoilla. Milleniaaleille ei ole oleellista tehdä itseään tärkeäksi työpaikalla, vaan he tekevät työnsä siksi, että he itse saavat suurimman hyödyn siitä taloudellisesti ja uraa ajatellen. Unohtamatta kuitenkin sitä seikkaa, että he ymmärtävät kyllä työnantajan tärkeyden, ja osaavat sitäkin arvostaa. Se vain näkyy eri tavalla kuin aiemmilla sukupolvilla, jotka rakentavat sen uskollisuuden ja pitkäjänteisen puurtamisen merkeissä. (Parment 2016, 105–108.)

Kaiken kaikkiaan muutoksen sukupolvet, eli milleniaalit ovat työpaikoilla tehokkaita, kunhan heidän edellytyksensä täyttyvät. Tarkoittaen sitä, että lasikatot johtotason välillä on murrettava, ja otettava enemmän käyttöön tiiminjohtajia ja henkilöitä, jotka haastavat aiemmat menetelmät ja ajatukset, jotta toimintatavat kehittyvät sekä yrityksen jatkuva muutosjohtaminen toimisi. Tämä saattaa jäähäntäneiltä yrityksiltä vaatia kulttuuriinsa täyskäännöksen, mutta se on myös monelle edellytys liiketoiminnan jatkuvuudelle tulevaisuudessa. (Pihl 2014, 57–62.)

3 JOHTAMISKYSELYN TULOKSET

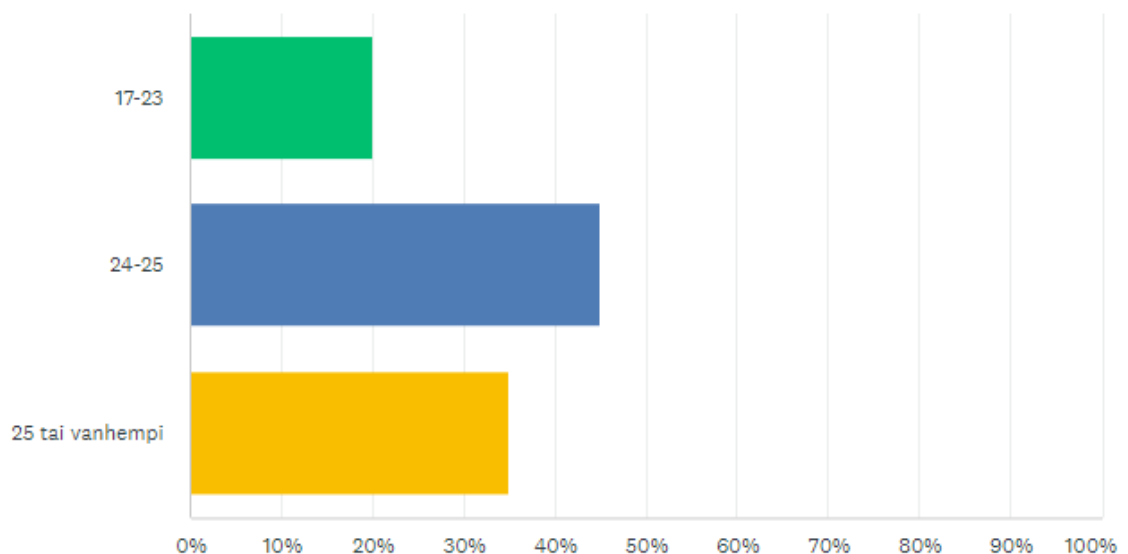
3.1 Tilastolliset kysymykset

Tutkimuksessa selvitettiin milleniaalisukupolvien edustajien mieltymyksiä esimihiin liittyvissä asioissa ja minkä he mieltävät työssään tärkeiksi asioiksi. Vastausta haettiin työnantajan näkökulmaan helpottavia asioita henkilöstönsä

hallintaan milleniaalisukupolvissa. Tutkimuksen kysely (liite 1.) lähetettiin oma-toimisesti työpaikkani ikähaarukkaan sopiville henkilöille vastattavaksi sekä kaveripiirin kautta jakeluun. Tutkimuksen avasi 60 henkilöä, joista 52 vastasi kyselyyn, heidän suoritusprosenttinsa oli 100.

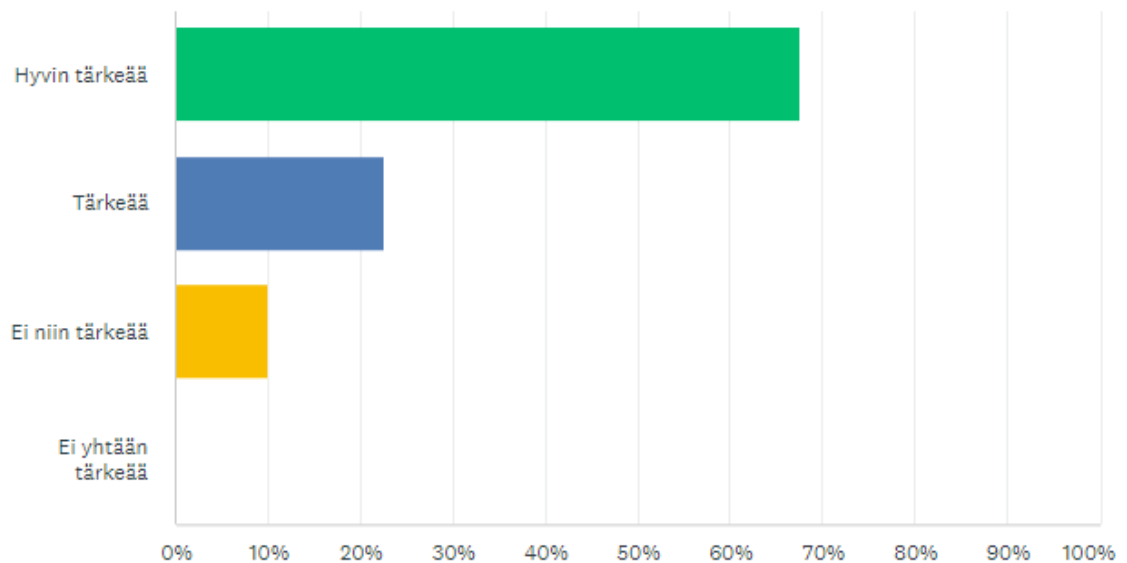
Enemmistö (45 %) vastaajista edustivat Y, - ja Z-sukupolvien edustajia ollessaan 24–25-vuotiaita. 20 % kyselyyn vastanneista olivat Z-sukupolvea, jotka ovat siis 17–23-vuotiaita. Viimeiset vastaajista 14 (35 %) olivat Y-sukupolvea.

Tutkimuksen kyselyyn vastanneista 8 oli 17–23-vuotiaita eli Z-sukupolven milleniaaleja. Vastaajista 18 oli 24–25-vuotiaita eli osittain nuorinta Z-milleniaalisukupolvea ja osittain vanhempaa Y-sukupolvea. 14 Vastaajaa oli 25-vuotiata tai vanhempia, jotka edustavat Y, - ja X-sukupolven milleniaaleja. (Kuvio 2.)



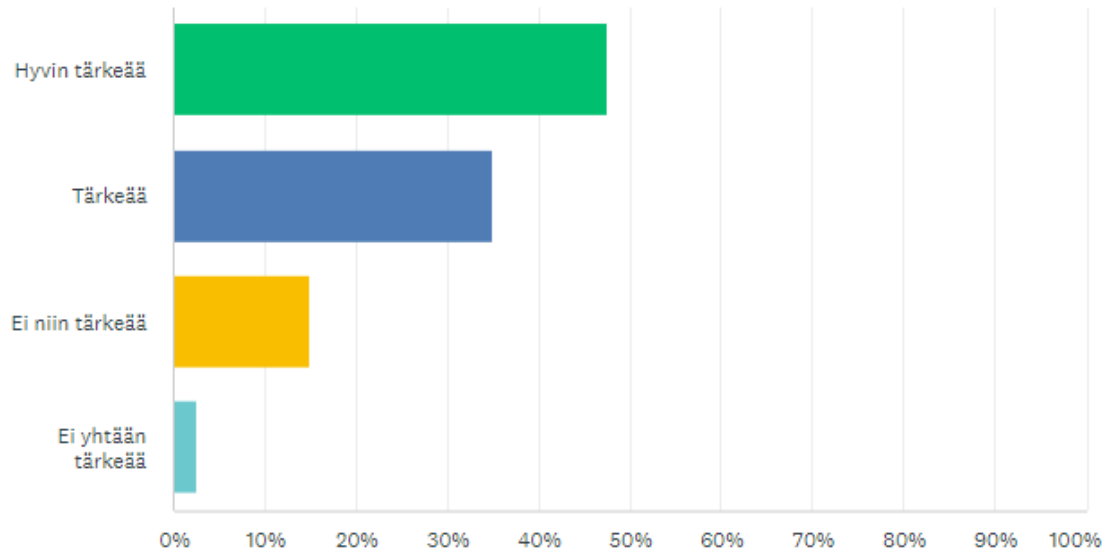
Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden ikähaarukka milleniaalisukupolvittain

Ikäkysymyksen jälkeen ensimmäisenä kysymyksenä kyselyssä oli; ”kuinka tärkeää sinulle on työn ja vapaa-ajan tasapaino?”. Vastaajista 27 (67,50 %) oli sitä mieltä, että työn ja vapaa-ajan tasapaino on heille hyvin tärkeää. Tärkeänä tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä piti yhdeksän vastaajaa. (22,50 %). Neljä vastaajaa (10,00 %) eivät pitäneet niin tärkeänä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Kukaan vastaajista ei vastannut viimeiseen vaihtoehtoon, joka oli ”ei yhtään tärkeää”. (Kuvio 3.)



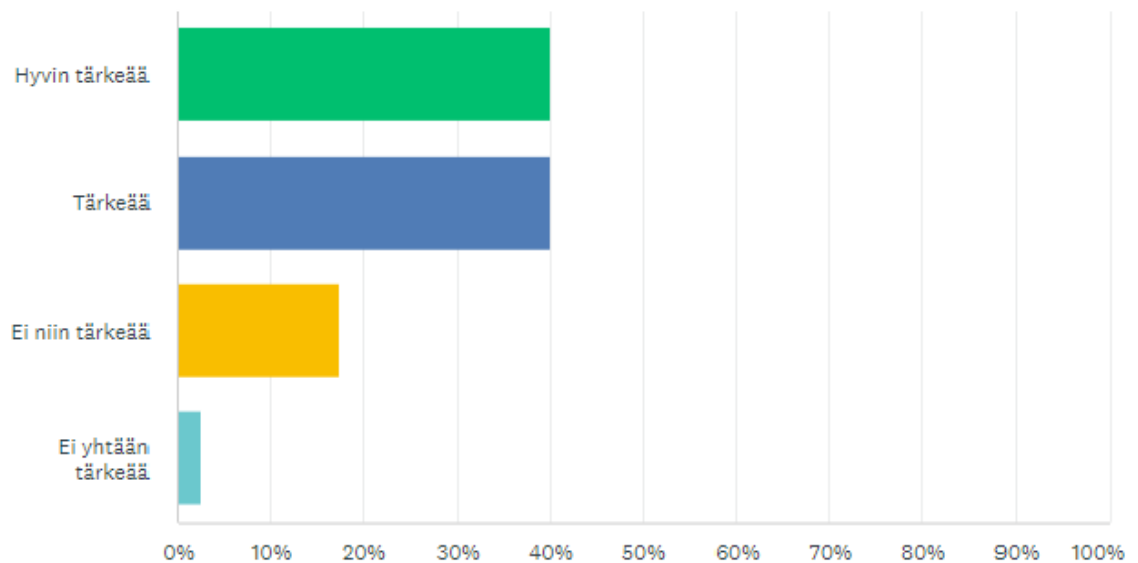
Kuvio 3. Työn ja vapaa-ajan tärkeys

Kyselyn kolmantena kysymyksenä kyselyssä oli ” Kuinka tärkeää työn merkityksellisyys on sinulle suhteessa työn tarjoamaan ansaintamahdollisuuteen?” Vastaajista 19 (47,50 %) oli sitä mieltä, että työn merkitys vapaa-aikaan suhteutettuna on heille hyvin tärkeää. Tärkeänä työn merkityksen tärkeyttä suhteessa ansaintamahdollisuuksiin piti 14 vastaajaa (35,00 %). Kuusi vastaajista (15 %) oli sitä mieltä, että työn merkitys ja ansaintamahdollisuuksien suhteet eivät ole niin tärkeää. Ei yhtään tärkeää vastasi yksi (2,50 %) kyselyyn vastanneista. (Kuvio 4.)



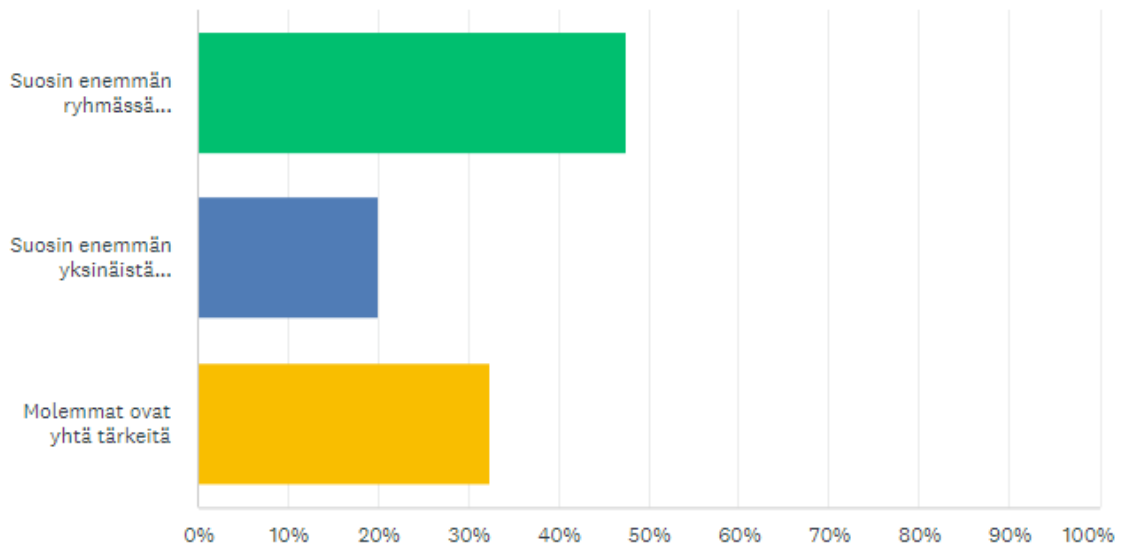
Kuvio 4. Työn merkityksen tärkeys suhteessa työn ansaintamahdollisuuksiin

Kyselyn neljäntenä kysymyksenä oli kysymys "Koetko tärkeäksi työpaikallasi sen, että heillä on kohdallesi pitkän tähtäimen suunnitelma olemassa?" johon 16 (40 %) vastaajaa valitsi vastaukseksi hyvin tärkeää. Tärkeänä piti saman verran, eli 16 (40 %) vastaajaa. Ei niin tärkeänä piti 7 (17,50 %) vastaajista. Yksi (2,50 %) vastaajista oli sitä mieltä, että pitkäaikainen suunnitelma työnantajalla ei ole yhtään tärkeää. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Pitkän tähtäimen tärkeys työpaikalla

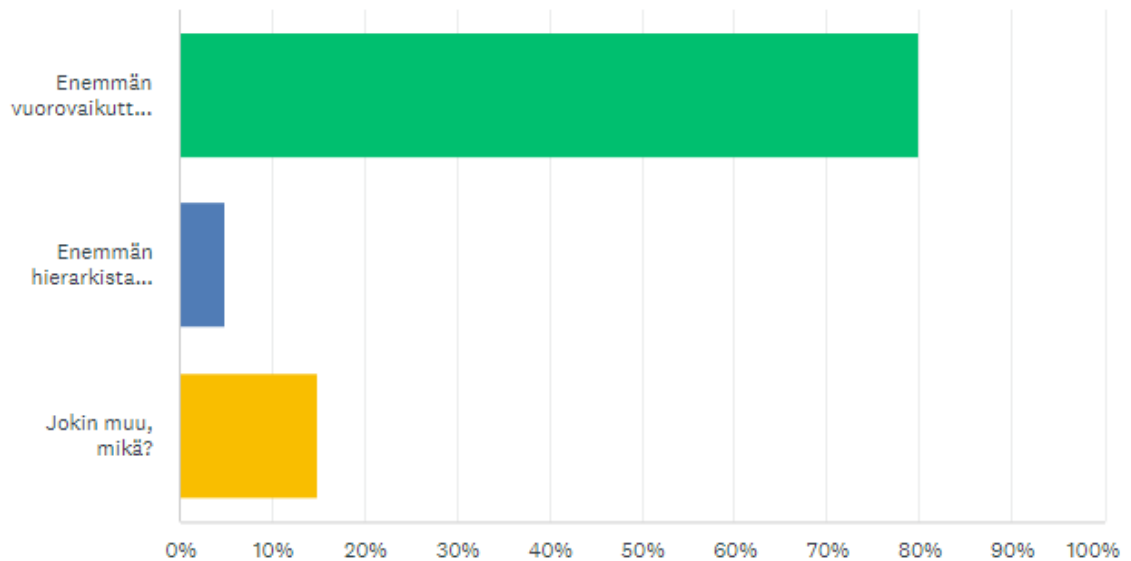
Viides kysymys kyselyssä käsitteli työskentelytapaa: ” Koetko tärkeäksi saada työskennellä enemmän workshop-tyylisesti kollegoiden kanssa ryhmässä, vai suositko yksinäistä työskentelytapaa?”. 19 vastaajista (47,50 %) suosivat enemmän ryhmätyöskentelyyn keskittyvää työtapaa. Vastaajista 8 (20 %) suosivat yksinäisempää työskentelytapaa ryhmätyöskentelyn sijaan. Molempia yhtä tärkeinä pitävät 13 (32,50 %) vastaajista. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Ryhmätyöskentely vai yksinäinen työtapa

Kuudennessa kysymyksessä oli vähiten eriäviä mielipiteitä, sillä 32 (62 %) vastaajaa kertoivat pitävänsä enemmän vuorovaikutteisesta johtamisesta, hierarkkisen johtamisen sijaan, kun heiltä kysyttiin seuraavanlainen kysymys: ”Odotatko esimieheltäsi enemmän vuorovaikutteista johtamista– vaiko enemmän hierarkkista johtamista, jossa esimies antaa selkeät ohjeet työtehtäviin?”.

Enemmän hierarkkista johtamista suosi kaksi (16 %) vastaajaa. Jotakin muuta kaippaa 6 (22 %) vastaajista, mutta kukaan heistä ei kertonut mitä muuta he odottavat. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Vuorovaikutteinen johtamistapa vaiko hierarkkinen johtamistapa

3.2 Vastausta vaativat kysymykset

Viimeisessä kysymyksessä sai vapaamuotoisesti kertoa vastauksen kysymykseen ”Mitä odotat tulevaisuuden esimieheltäsi?”

Useimmat vastasivat vain yhdellä sanalla vastauksia kuten ”osaamista”, ”sainnailtoja” ja ”illanviettoja yhdessä työporukan kanssa”. Mutta muutama oleellinen vastaus nousi esille kuten esimerkiksi ”joustavuutta ja keskustelutaitoa”, ”vuorovaikutusta” sekä ”tasapainoa nousivat useammin esille.

Haastateltavat odottivat tulevaisuuden esimieheltä joustavuutta sekä keskustelutaitoja. Muutamat toivoivat illanviettoja todennäköisesti sillä tarkoituksella, että se lähentäisi alaisia esimiehen kanssa, sekä alaisia keskenään. Useammat henkilöt odottavat tulevaisuudessa esimieheltä osaamista, mutta ei kertonut millä saralla osaamista pitäisi olla ja minkälaista. Odotetaanko esimieheltä esimerkiksi jokaiseen kysymykseen vastausta vai enemmänkin sitä, että jokaiseen tilanteeseen osattaisiin luoda alaisten kanssa jonkinlainen ratkaisu. (Kuvio 8.)

Olen itse

Illanviettoja

Tasapainoa

Joustavuutta, keskustelutaitoja,

Maksuttomia saunailtoja

Ettei olisi toruva

Suomalaisena ukkona tietenkin saunailtaa, mutta samanaista johtamista kuin nykyään, pysyy työyhteisö ja työnteko parhaimpana

Hyvää johtamista

Osaamista

Kuvio 8. Odotukset tulevaisuuden esimieheltä

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä milleniaalit odottavat sekä mieltävät esimiehiltään, työnantajiltaan sekä johtamistavoista suhteessa siihen, mitä milleniaalisukupolvista yleiskäsitteisesti arvioidaan painottavat siirtyessään, tai jo ollessaan työelämässä. Linkki tutkimuksen kyselylomakkeeseen lähetettiin ensin omalle tuttavapiirilleni, jolloin totesin saavani liian vähän vastauksia ja otin avukseni työpaikkamme henkilöstön tiimissä, joka koostuu muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta milleniaalisukupolvien edustajista. Lopulta kyselyyn avasi 60 henkilöä joista 8 jätti vastaamatta, joten vastauksia saatiin 52 henkilöltä. Vastausaika Monkey Surveyssä oli kolme viikkoa. Suurin osa vastaajista (45 %) edustivat Y, - ja Z-sukupolvien välimaastoa ollessaan iältään 24–25-vuotiaita. 17–23-vuotiaita Z-sukupolven edustajista olivat 20 % kyselyyn vastanneista sekä loput 14 (35 %) vastaajista edustivat vanhempaa Y-sukupolvea ollessaan iältään 25 tai vanhempia. Johtopäätöksenä tässä on se, että mikäli nuorempia milleniaalisukupolven edustajia haluaisi tavoittaa, joutuisi mahdollisesti siirtymään alempiin koulutusasteisiin, mutta tällöin ei välttämättä saa samankaltaista vastausympäristöä aiheelle myöskään.

Suurin osa kyselyyn vastanneista arvostavat suuresti työn ja vapaa-ajan tasapainoa, sillä suurin osa vastaajista on vastannut kysymykseen, että se on hyvin tärkeää (67,50 %) tai tärkeää (22,50 %). Vain muutama vastasi, että se ei ole niin tärkeää (10 %) ja yksikään ei vastannut, että se ei ole yhtään tärkeää. Milleniaalisukupolville on myös tärkeää, että työ on merkityksellistä, eikä se voi olla vain suuren palkan perässä juoksemista tai päinvastoin. Kyselyyn vastanneista vain yksi oli sitä mieltä, että työn merkityksellä suhteessa palkkukseen ei ole mitään merkitystä, kun muutamalle se ei ollut niin tärkeää, mutta suurimmalle osalle se oli joko tärkeää tai hyvin tärkeää.

Ehkä yllättävimpänä kyselytuloksena verratessa teoriaan oli pitkän tähtäimen koulutustavoitteiden odotukset työnantajien kohdalla. Kun suurin osa vastasivat tasan, että se on tärkeää tai hyvin tärkeää. Vain muutama kyselyyn vastanneista eivät mieltäneet sitä laisinkaan tärkeänä asiana. Myös työskentelytaavoista kysyttäessä odotin ryhmätyöskentelyn murskavoittoa, mutta äänet jakautuivatkin tasaisemmin. Vaikka suurin osa kyselyyn vastanneista suosivatkin

ryhmätyöskentelyä, jakaantui ääniä myös yksintyöskentelylle, tosin vähiten. Mutta toisiksi suosituin äänestysvaihtoehto oli myös molemmat ovat yhtä tärkeitä. Uskoisin, että tämän äänestysvaihtoehdon suosioon, vaikutti etätyöskentelymahdollisuus.

Kysyttäessä milleniaaleilta minkälaisesta johtamistavasta he pitävät, ei jäänyt epäselväksi, että vanhat hierarkiat eivät miellytä heitä, vaan he haluavat vahvempaa vuorovaikutusta hierarkisen johtamistavan sijaan. Tämä saattaa olla tietyissä pk-yrityksissä suuri haaste, mikäli toimintatavat ovat vanhentuneita, ja jokaisen pienemmänkin päätöksen tekee johto, eikä siitä jousteta. 80 % kysymykseen vastanneista, kun olivat tätä mieltä, ei tilanteen tulkinta jää epäselväksi.

6 vastaajaa vastasi kysymyksen vaihtoehdolla ”jokin muu, mikä?” – mutta eivät antaneet vastausta siihen, että mitä muuta he haluavat. Tämä saattaa tietysti olla, että he odottavat työnantajalta jonkin tietyn johtamisstrategian noudattamista.

Tutkimuksen tuloksista on hyötyä yrityksille, jotka epäröivät siitä, voiko todella luottaa siihen, mitä heille sanotaan milleniaalisukupolvien lojaaliudesta. Kun ainoastaan yksi kysymys poikkesi milleniaalisukupolvien teoreettisissa kirjoituksissa ilmenneistä tutkimuksista. Ainoastaan yhden kysymyksen vastaukset poikkesivat odotetusta; kun kyselyyn osallistuvilta kysyttiin pitkän tähtäimen koulutustavoitteista. Tosin, tämä ei välttämättä ole niin poikkeavaa, sillä toin myös esille sen, että Suomessa on normaalia pidemmät työsuhteet ylipäänsä, joten lojaalius tässä suhteessa työnantajaa vastaan saattaa poiketa Suomen milleniaalisukupolvista muihin verraten. Milleniaalien johtamisesta herää kiinnostus jokaisessa organisaatiossa, myös omalla työpaikallani olen kuullut toimitusjohtajaa myöden erilaisia odotuksia sekä näkemyksiä. Tätä varten opinnäyte-työni aihe on hyvinkin ajankohtainen, sillä yritysten on pakko muuttaa toimintatapojaan, mielellään jo nyt, kun milleniaalisukupolvet eivät vielä ole enemmistönä työpaikoilla. Tästä saa hyvän etulyöntiaseman vielä kilpailijoihin verrattuna.

LÄHTEET

- Antikainen, R., Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Oy.
- Bambora 2020. Då blir Norden kontantlöst 2020. Viitattu 30.6.2021.
<https://www.bambora.com/sv/se/artiklar/da-blir-norden-kontantlost/>.
- Becar, L. 2017. Millennials: Taking the Lead for Gender Equality. Youthtime Magazine 27.05.2017. Viitattu 18.7.2021.
<https://youth-time.eu/millennials-taking-the-lead-for-gender-equality/>.
- Diamandis, P. 2015. Why the Millennials Are the Most Important Generation Yet. SingularityHub 2.6.2015. Viitattu 23.7.2021.
<https://singularityhub.com/2015/06/02/millennials-important-generation-yet/>.
- Fertik, M. 2011. Managing and Motivating Employees in Their Twenties. Harvard Business Reviews 19.1.2011. Viitattu 23.6.2021.
<https://hbr.org/2011/01/managing-employees-in-their-tw>.
- Flippin, C.S. 2017. Generation Z in the Workplace: Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relationships and Career Paths. Linden Publishing Co Inc 2017.
- Fratričová, J. & Kirchmayer, Z. 2018. What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. Conference: 31st IBIMA conference. Milan, Italy. Volume: innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, 6019-6030. Viitattu 12.7.2021
https://www.researchgate.net/profile/Zuzana-Kirchmayer/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Work_Insights_into_Motivation_Drivers_of_Business_Students_in_Slovakia/links/5b8e9796a6fdcc1ddd0e3430/What-Motivates-Generation-Z-at-Work-Insights-into-Motivation-Drivers-of-Business-Students-in-Slovakia.pdf.
- Gursoy D., Maier, T. & Chi, C. 2008. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. International Journal of Hospitality Management Volume 27, Issue 3, September 2008, 448-458. Viitattu 17.7.2021 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>.
- Howe, N. & Strauss, W. 2007. Millennials go to college. 2. Painos. Great Falls, VA: LifeCourse Associates.
- Huotari, N. 2021. Nuoret ammattilaiset shoppailevat nyt työpaikkoja – Työ vaihtoon parin vuoden välein, ettei ura tyssää. Kauppalehti 30.5.2021. Viitattu 2.7.2021.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nuoret-ammattilaiset-shoppailevat-nyt-tyopaikkoja-tyo-vaihtoon-parin-vuoden-valein-ettei-ura-tyssaa/d44035c3-acb6-4a57-b52b-ba5cf71b3584>.
- Huttunen, S. 2020. 16-vuotias Jere on korkeushypyn Suomen mestari ja pukeutuu naiseksi – vastaa itsevarmasti kiusaajille: ”En edes huomaa”. Iltalehti

02.01.2021. Viitattu 3.6.2021.

<https://www.iltalehti.fi/yleisurheilu/a/e4e7b0a3-4220-4858-8f63-584e7b044e6f.ja>

Jarrett, C. 2017. Millennials are narcissistic? The evidence is not so simple.

BBC Future. Viitattu 15.7.2021.

<https://www.bbc.com/future/article/20171115-millennials-are-the-most-narcissistic-generation-not-so-fast>.

Jokisaari, M. & Nurmi, J. E. 2009. Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*. Viitattu 14.7.2021.

<https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amj.2009.41330971>.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere University Press.

Kingston, A. 2014. Get ready for Generation Z. *Macleans* 15.7.2014. Viitattu 23.5.2021

<https://www.macleans.ca/society/life/get-ready-for-generation-z/>.

Kurian, S. 2017. Meet the Millenials. KPMG Koulutusraportti 12.6.2017. Viitattu 25.7.2021.

<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>.

Laakso, K. 2015. Näin palkkaat tulevaisuuden osaajan – milleniaalien rekrytointi. Viitattu 19.10.2021.

<https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisaltoa/kulmahuone/nain-palkkaat-tulevaisuuden-osaajan-milleniaalien-rekrytointi/8a1eb7f4-c721-5967-b0b5-72f031431f54>.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. *International Methelp, Booky.fi E-kirja*. Viitattu 7.9.2020.

<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Booky.

Myers, K.K., Sadaghiani, K. 2010. Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*. Viitattu 12.7.2021

<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10869-010-9172-7>.

Parment, A. 2016. *90-talister som medborgare, medarbetare och konsumenter*. Studentlitteratur, Lund. 2016.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.

Pihl, E. 2014. *Att leda nästa generation: generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter?* TUK förlag. Stockholm 2011.

Raval, T. 2019. Digital Transformation in The Age of Millennials and Gen Z. *Forbes* 2019. Viitattu. 4.6.2021.

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/08/20/digital-transformation-in-the-age-of-millennials-and-gen-z/?sh=41225c812708>.

Roos, J. 2005. Laajat ja suppeat sukupolvet; esimerkkinä suuret ikäluokat ja niiden ympärille kertyneet sukupolviilikkeet 28.7.2005. Viitattu. 5.6.2021.
<https://www.mv.helsinki.fi/home/jproos/Karistokirja.htm>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi Oy. E-kirja. Viitattu 7.9.2020.
<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Juolukka.

Silva, C. 2017. The Millennial Obsession with Self-Care. National Public Radio 2017. Viitattu 28.7.2021.
<https://www.npr.org/2017/06/04/531051473/the-millennial-obsession-with-self-care?t=1622045998548>.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. WSOY, Jyväskylä.

Tapscott, D. & Williams, A.D. 2010. MacroWikinomics : rebooting business and the world. Penguin, 2010.

The Work Habits of Millennials 2017. Youtube-video. Market-Inspector UK 2017. Viitattu 03.08.2021.
<https://www.youtube.com/watch?v=BXXDsmJkp7o>.

Valkama, H. 2020. Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä – mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. Yle Uutiset 23.1.2020 Viitattu 14.7.2021.
<https://yle.fi/uutiset/3-11158277>.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen periaatteet. Helsinki: Tammi Oy. Viitattu 7.9.2020.
<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.

Virtanen, M. 2005. Suuret ikäluokat sukupolvena. Tampere: Vastapaino.

LIITTEET

Liite 1. Milleniaalien johtaminen -kysely

Liite 1 1(2). Milleniaalien johtaminen -kysely

1. Ikäsi?

17–23

24–25

25 tai vanhempi

2. Kuinka tärkeää sinulle on työn ja vapaa-ajan tasapaino?

Hyvin tärkeää

Tärkeää

Ei niin tärkeää

Ei yhtään tärkeää

3. Kuinka tärkeää työn merkityksellisyys on sinulle suhteessa työn tarjoamaan ansaintamahdollisuuteen?

Hyvin tärkeää

Tärkeää

Ei niin tärkeää

Ei yhtään tärkeää

Liite 1 2(2). Milleniaalien johtaminen -kysely

4. Koetko tärkeäksi työpaikallasi sen, että heillä on kohdallesi pitkän tähtäimen suunnitelma olemassa?

Hyvin tärkeää

Tärkeää

Ei niin tärkeää

Ei yhtään tärkeää

5. Koetko tärkeäksi saada työskennellä enemmän workshop-tyylisesti kollegoiden kanssa ryhmässä, vai suositko yksinäistä työskentelytapaa?

Suosin enemmän ryhmässä työskentelyä

Suosin enemmän yksinäistä työskentelyä

Molemmat ovat yhtä tärkeitä

6. Odotatko esimieheltäsi enemmän vuorovaikutteista johtamista– vaiko enemmän hierarkista johtamista, jossa esimies antaa selkeät ohjeet työtehtäviin?

laajuuden?

Enemmän vuorovaikutteista johtamista

Enemmän hierarkista johtamista

Jokin muu, mikä?

7. Mitä odotat tulevaisuuden esimieheltäsi?
