



**Taitotalon lähiesimiestyön ammattitutkinnon suorittajat: Miten mileniaalia lähiesihenkilötyössä johdetaan ja sitoutetaan**

Teemu Pitkänen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola alan liikkeenjohdon koulutusohjelma, Restonomi (AMK)

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

|   |
|---|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Teemu Pitkänen  |
| <b>Tutkinto</b><br>Restonomi  |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Taitotalon lähiesimiestyön ammattitutkinnon suorittajat: Miten milleniaalia lähiesihenkilötyössä johdetaan ja sitoutetaan   |
| <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>31 + 6  |
| <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Taitotalon lähiesimiestyön ammattitutkinnon suorittajilta, mitkä ovat heidän ajankohtaiset käsityksensä ja toimintatapansa lähiesihenkilötyössä milleniaalien johtamiseen ja sitouttamiseen. Tutkimuksessa kartoitettiin myös vastaajien suhdetta digitaalisten työvälineiden haastavuuteen, johtamisen trendien seuraamiseen ja palkitsemiseen sitouttamisen näkökulmasta.</p> <p>Tietoperustassa otetaan katsaus tämänhetkisiin työelämässä vaikuttaviin sukupolviin ja heidän stereotyyppisiin ominaisuuksiinsa, milleniaalien ollessa pääteemana. Milleniaalien ikähaitariksi valikoitui vuosien 1982–1997 välillä syntyneet, eli työn valmistumishetkellä 26-41 vuotiaat. Lisäksi tietoperustassa käsitellään johtamista ja lähiesihenkilötyön perusteita trendeineen. Pohdintaa otetaan myös tällä hetkellä kasvavan alfasukupolven ominaisuuksiin, ja miten heidän vaikutuksensa tulee vaikuttamaan työelämään mahdollisesti pehmentäen vuorovaikutusta ja vapauttavan työntekoa ja työntekijöitä uudenlaisin keinoin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin anonymisti kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Taitotalossa lähiesimiestyön ammattitutkintoa suorittaville 23.10.2023-3.11.2023 välisenä aikana. Taitotalon henkilökunta vastasi kyselyn jakelusta tutkinnon suorittajille. Potentiaalisia vastaajia oli n. 300, ja vastauksia saatiin 47, eli yli 15 % kyselykutsun saaneista. Vastaajista 48 % oli itse milleniaaleja. Vastaajia oli n. kahdeksalta toimialalta ja tutkimuksen mukaan hieman yli puolet (53 %) olivat hakeutuneet ammattitutkintoa suorittamaan työnantajansa aloitteesta. 65 % vastaajista seurasi johtamisen trendejä eri lähteistä, internetin ollessa ehdottomasti suosituin. Tutkimuksessa vastattiin vastaajille epäedullisiin vastausvaihtoehtoihin. Kysely jaettiin potentiaalisille vastaajille kerran. Muistutus kyselyyn vastaamisesta tehtiin myös yhdesti, sen puolivälissä. Kysely avattiin 71-, vastaaminen aloitettiin 52- ja lopullisesti siihen vastattiin 47 henkilön toimesta. Nämä seikat varmistavat tutkimuksen luotettavuutta.</p> <p>Tuloksissa peilataan, onko ominaisuuksissa yhtymäkohtia ja mitkä ominaisuudet ovat vastaajien mielestä sopivia millekin sukupolvelle. Vastaajilta saadun tiedon perusteella milleniaalit arvostavat valmentavaa työympäristöjä ilman korostettuja auktoriteetteja. Tietoperustan kanssa yhtenevää vastauksissa oli milleniaalien kasvu digiloikan mukana. Heidän oletetaan viihtyvän etätyössä ja kehittyvien digitaalisten työvälineiden parissa. Vastauksissa korostui myös selvästi milleniaalien kiinnittävän huomiota ergonomiaan ja sen toteuttamiseen. Työsuhde-edut ja itsenäinen työ painottuivat selvästi milleniaalien ominaisuuksia käsittelevässä monivalinnassa. Vastaajista neljä viidesosaa teki sitouttamistyötään jatkuvuuteen perustuvasti. Työpaikoilla erityishuomiota sitouttamiseen oli osittain tai kokonaan tuettu opiskelu, työtehtävien suunnittelu, työsuhteen kestosta palkitseminen ja urasuunnittelu esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.</p> |
| <b>Asiasanat</b><br>Y-sukupolvi, lähiesihenkilöt, johtaminen, sitouttaminen, sukupolvet   |

# Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 1  |
| 1.1 | Toimeksiantajana Taitotalo.....   | 1  |
| 1.2 | Työn rajausta .....   | 3  |
| 2   | Esihenkilötyö ja johtaminen .....   | 4  |
| 2.1 | Esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet .....   | 4  |
| 2.2 | Lähiesihenkilö- ja johtamistyön trendit.....  | 4  |
| 2.3 | Sitouttaminen .....   | 5  |
| 2.4 | Digitaaliset työvälineet ja sosiaalinen media.....                                    | 7  |
| 3   | Milleniaalit työelämässä.....   | 8  |
| 3.1 | Muut sukupolvet työelämässä .....   | 8  |
| 3.2 | Y-sukupolvi eli milleniaalit.....   | 9  |
| 4   | Tutkimus.....   | 11 |
| 4.1 | Kvantitatiivinen tutkimus.....  | 11 |
| 4.2 | Tutkimuskysymykset .....  | 11 |
| 4.3 | Kyselylomake .....  | 11 |
| 5   | Tulokset.....   | 13 |
| 5.1 | Vastaajien toimiala ja motivaatiotekijät .....  | 13 |
| 5.2 | Digitaalisten työvälineiden haastavuus ja johtamisen trendien seuraaminen .....       | 14 |
| 5.3 | Tuki johtamistyöhön, näkemykset hyvästä johtamisesta ja sukupolvien ominaisuudet .... | 17 |
| 5.4 | Sitouttaminen .....   | 24 |
| 6   | Pohdinta.....   | 27 |
| 6.1 | Tutkimus hyödyntämismahdollisuudet .....  | 27 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus ja vastuullisuus.....  | 27 |
| 6.3 | Tutkimuksen jatkamismahdollisuudet .....  | 27 |
| 6.4 | Oman oppimisen arviointi ja työn kulku .....  | 28 |
|     | Lähteet.....  | 29 |
|     | Liitteet .....  | 32 |
| 6.5 | Liite 1. Kysymyslomakkeen saate.....  | 32 |
| 6.6 | Liite 2. Kyselylomake.....  | 32 |

# 1 Johdanto

Tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena on saada käsitys siitä, miten Taitotalon lähiesimiestyön ammattitutkintoa suorittavat näkevät ja kokevat milleniaalien johtamisen ja sitouttamisen. Tutkimuksessa sivutaan myös muita työelämässä edustavia sukupolvia ja johtamisen nousevia trendejä vastaajilta myös niistä tiedustellen. Milleniaalit sukupolvena edustavat tällä hetkellä noin puolta työikäisistä (Mellanen & Mellanen 2020, 11).

Tutkimusongelma on alle 25-vuotiaiden, eli Z-sukupolven lisääntynyt määrä työelämässä. Tällöin milleniaalien, eli 26-42 vuotiaiden ja yli 42- vuotiaiden X-sukupolven ominaisuudet korostuvat entistään. Sitouttaminen ja johtamisen työkalujen tutkiminen on ajankohtaista alati muuttuvan työelämän kannalta, kun taustalla kummitteleva pandemia ja taloudellinen taantumavaikuttavat niihin. Milleniaalien suuri määrä työelämässä kaipaa avaimia heidän johtamiseensa ja sitouttamiseensa. Tutkimuksessa pyritään lisäksi hakemaan lisääntyvän Z-sukupuolen ominaisuuksien ymmärrystä. Koulutuksen kehitys- ja historiaviittaukset työssä ovat tärkeitä toimeksiantajan ja tekijän intressejä huomioiden, ja liittyvät myös milleniaalien johtamiseen ja sitouttamiseen merkittävästi.

## 1.1 Toimeksiantajana Taitotalo

Opinnäytetyön toimeksiantaja on monialainen koulutuksenjärjestäjä Taitotalo. Taitotalo syntyi kahden kookkaan koulutuksenjärjestäjän, AEL:in ja Amiedun fuusioitumisessa 1.1.2020. Sillä on kiinteitä toimipisteitä Helsingissä ja Oulussa. Se järjestää maanlaajuisesti tutkintoon johtavaa- ja lyhytkoulutusta. Koulutuksia suorittaa eri-ikäiset ihmiset niin työelämässä, kuin uraansa vasta suunnittelemissa olevat henkilöt.

Taustalla kaksi säätiötä AMI säätiö sr ja Ammatinedistämissäätiö AEL perustivat heinäkuussa 2019 osakeyhtiön nimeltä AEL-Amiedu Oy, jonka yhteisnimeksi muodostui saman vuoden marraskuussa Taitotalo. Säätiöt mahdollistavat tutkimuksen ja apurahoin työelämän kehittämistä pääkaupunkiseutupainotteisesti. (Ami-säätiö 2023, AEL säätiö 2023.)

Säätiöissä on edustettuna monialaisesti kunnat, merkittävät työnantaja- ja tekijäjärjestöt, sekä yritysten julkishallinto). Taitotalolla on järjestämisoikeudet lähes yhdeksäänkymmeneen tutkintoon ja lisäksi he tarjoavat satoja ammatillisia lyhytkoulutuksia. Lisäksi heitä on myös mahdollista hakea osaaminen yli 60:en ammatilliseen sertifikaattiin. (Taitotalo 2023.)

Ammatillinen tutkintokoulutus jaetaan kolmeen tutkintotyyppiin. Perustutkinto on alalle tulotutkinto, jolla suorittaja hankkii perustiedot ja taidot. Ammattitutkinto on kohdennetumpaa ja syvällisempää, ammattitaitoa kehittävä osaamista. Erikoisammattitutkinto osoittaa syventävämpää tai monialaisempaan spesifiä osaamista. (OPH 2023)

Ammatillinen koulutus uudistettiin reformilla 2017, jolloin perustutkinnoissa, ammattitutkinnoissa ja erikoisammattitutkinnoissa suurin vastuu annettiin koulutuksen järjestäjille. Ennen toisen asteen tutkintokentässä oli noin 350 erilaista tutkintoa, ja reformin jälkeen niitä on noin 150. Reformilla pyrittiin yksinkertaistamaan ja tehostamaan ammatillista koulutusta, etenkin aikuisopiskelijoiden keskuudessa. Aikaan sidotusta opintoviikko (ov) menetelmästä luovuttiin ja tilalle otettiin osaamispisteystys (osp), tämä nopeuttaa henkilöiden valmistumista ja työelämään siirtymistä. (Valtioneuvosto 2017.)

Näyttötutkinnot arvioidaan työelämässä kolmikannassa. Kolmikanta koostuu koulutuksen järjestäjän edustajasta (opettaja), tutkinnon suorittajasta ja työnantajan edustajasta. Tutkinnon suorittamisen tapa arvioidaan suorittajan kanssa henkilökohtaisesti. Ammattitutkinnoissa henkilö pääsääntöisesti työskentelee tutkinnon osoittamissa tehtävissä, ja näyttää osaamisensa. Henkilö voi näyttää osaamisensa jo hankitulla kokemuksellaan ja lisäksi syventää osaamistaan koulutuksenjärjestäjän opinnoilla. (OPH 2023.)

Lähiesimiestyön ammattitutkinto on toimialasta riippumaton, mutta koulutuksenjärjestäjät ovat tuottaneet alakohtaisia koulutuspaketteja. Koulutuksen järjestäjä voi myös erikseen räätälöidä koulutuksen tilaajalle (yritys tai yhteisö) tutkinnon suorittamista tukevaa koulutusta. Esimerkiksi siivousalan lähiesimiestyön ammattitutkinto. Tutkintonimike on kuitenkin kaikille sama, lähiesimiestyön ammattitutkinto. Tutkinto koostuu kolmesta tutkinnonosasta. Yksi, kaikille pakollinen tutkinnonosa on Lähiesimiestyössä toimiminen. Kaksi osaa valitaan seuraavista vaihtoehdoista: Asiakassuhteiden hoito, toiminnan kannattavuus, henkilöstötyö ja kehittämissuunnitelma. (Opetushallitus 2015, 5)

Tutkintokentässä on olemassa vielä alakohtaisia esihenkilötyön tutkintoja, esimerkiksi: majoitus- ja ravitsemisalan esimiehen erikoisammattitutkinto, liiketoiminnan erikoisammattitutkinto ja Johtamisen erikoisammattitutkinto. Viimeisenä mainittu on myös monialainen tutkinto kuten lähiesimiestyön ammattitutkinto, sitä suorittaa myös monet jo pitkään johtotehtävissä toimineet ja korkeakoulutetut johtajat.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena parhaillaan lähiesimiestyön ammattitutkintoa suorittaville henkilöille. Tutkimuksessa laadittiin helposti vastattavan kyselyn Taitotalon lähiesimiestyön ammattitutkintoa suorittaville. Tutkinto on toimialasta riippumaton, eli sitä suorittaa laaja ammattiedustus. Ammattiedustusta löytyy sosiaali- ja terveysalan, sähköalan, tekniikan- ja kaupanalan sekä niiden ympäriltä. Potentiaalisia vastaajia on noin 300 ja tavoitteenamme oli saada vähintään 10% vastaamaan kyselyyn.

## 1.2 Työn rajaus

Toimeksiantaja toiveena oli käsitellä milleniaalien johtamista, johtamisen trendejä ja sitouttamista. Työ rajattiin käsittelemään sitä, miten lähiesihenkilötyötä opiskelevat näkevät sukupolvien ominaisuudet työelämässä, minkälaisia ominaisuuksia he näkevät eri sukupolvissa ja minkälaisia sitouttamiskeinoja ja millaisia sitouttajiia he ovat. Johtamisen trendit olisi ollut valtava kokonaisuus milleniaalien johtamisen ja sitouttamisen rinnalla, niitä kuitenkin käsitellään aiheiden puitteissa. Työssä sivutaan myös muiden työikäisten sukupolvien ominaisuuksia.

Taulukko 1. Peittomatriisi

| Alaongelmat  | Tietoperusta | Tulokset | Lomakkeen kysymykset |
|--|--------------|----------|----------------------|
| Miten lähiesimiestyön ammattitutkinnon suorittajat näkevät johtamisen milleniaaleille? | 3.2          | 5.3      | 9-12                 |
| Näkevätkö lähiesimiehet digitaaliset työvälineet haasteena?                            | 2.2          | 5.2      | 4-5                  |
| Minkälaisia piirteitä vastaajat näkevät milleniaaleissa?                               | 3.2          | 5.3      | 11,12                |
| Minkälaisia sitouttamisen keinoja vastaajilla on ja millaisia sitouttajiia he ovat?    | 2.3          | 5.4      | 13-15                |

## 2 Esihenkilötyö ja johtaminen

Johtajalla tarkoitetaan esihenkilöä, jonka alaisilla on alaisia. Organisaation koosta riippuen keski-johto, eli päälliköt johtavat osastoa tai kokonaisuutta, ja heillä on suoria alaisia (Tivi, 2013). Vaihtelevasta kirjallisuudesta ja artikkeleista päätellen johtaminen muuttaa jatkuvasti muotoaan ja se onkin abstraktiudessaan kiinnostava ja suosittu aihe tutkia. Johtamisesta tehdään vuosittain tuhansia tutkimuksia ympäri maailmaa ja sitä on aiheeseen vähemminkin perehtyneen helppo lähteä itselleen avaamaan. Tässä luvussa keskitytään esimiestyön ja sitouttamisen käsitteisiin, trendeihin sekä käytössä oleviin ratkaisukeinoihin lähiesihenkilötyön näkökulmasta.

Nykyisessä johtamisen sanastossa tavataan usein termejä työn imu ja flow-tila. Nämä erottavat siitä, että työn imu on pysyvä tila ja flow vain hetkellinen ilmiö. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan (Mellanen & Mellanen 2020, 207) tavatessaan yritysten johtoa, hän joutuu heille painoittamaan tyytyväisen henkilöstön ja työn imun eroa.

### 2.1 Esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet

Mellaset (Mellanen & Mellanen 2020) teettivät suuren kyselytutkimuksen johtamisesta, johon vastasi yli tuhat milleniaalia. Milleniaalien osuus vastaajista oli lähes 90 %. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden viisi tärkeintä ominaisuutta olivat vuorovaikutteinen luottamus, oikeudenmukaisuus, selkeä kommunikointi, hyvinvoinnista huolehtiminen ja arvostuksen osoittaminen. Kansainvälisissä tutkimuksissa on noussut esiin myös milleniaalien kaipuu vahvoja johtajia kohtaan (Mellanen & Mellanen 2020, 143). Vahvan johtamisen tueksi milleniaali haluaa tulla kuulluksi.

Mellasten (Mellanen & Mellanen 2020) tutkimuksessa tutkitaan myös milleniaalien työn tärkeimpiä tekijöitä. Yli 60 % vastaajista nosti työyhteisön oikeudenmukaisuuden selkeästi välttämättömän tärkeäksi tekijäksi. Lisäksi yli puolet heidän tutkimuksessaan pitivät välttämättöminä onnistumisen kokemukset, mieluisan työyhteisön, hyvän esimiehen, mielekkäät työtehtävät sekä arvostuksen (Mellanen & Mellanen 2020, 145).

### 2.2 Lähiesihenkilö- ja johtamistyön trendit

Gartner (2022) teki kuudenkymmenen maan HR johtajille kyselytutkimuksen johtamisen trendeistä 2022. Johtajat halki maapallon joutuvat tällä hetkellä painottelemaan monien ongelmien äärellä liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. Kustannussäästöjen ja osaamiseen sijoittaminen on ennakoitua hankalampaa, kun samanaikaisesti yritetään toipua pandemian, Ukrainan hyökkäyssodan ja Yhdistyneiden kansakuntien EU:sta irtautumisen aiheuttamista haasteista. Tutkimuksessa selvisi, että 24 % tutkimusmaiden johtajista ei usko heidän johtamisosaamisensa kehittämisen olevan tulevaisuuden vaatimalla tasolla. (Gartner 2022, 3.)

Talous- ja HR johtajat kamppailevat ”kolmoispuristuksessa”. 90 % talousjohtajista odottaa inflaation kasvavan entisestään seuraavan kahdentoista kuukauden aikana. 48 % johtajistosta uskoo toimitusketjujen epävakauden jatkuvan pitkälle tulevaisuuteen. 50 % uskoo oikeanlaisen osaamisen ja sen saatavuuden haasteiden lisääntyvän kuluvan vuoden aikana. (Gartner 2022,3.)

Haaga-Helia (2023) teki toukokuussa 2023 majoitus, ravintola ja matkailualan tutkimuksen alan veto- ja pitovoimasta. Tutkimukseen vastasi 1085 sähköiseen kyselylomakkeeseen ja lisäksi tehtiin 31 yksilöllistä puhelinhaastattelua. Tutkimuksen mukaan toimiala kokonaisuudessaan kärsii osajien menettämisestä, konkurseista ja liikevaihdon laskusta koronapandemian seurauksena. Kyse-lyssä selkeästi korostuu alan työntekijöiden keskuudessa inhimillisen johtamisen kaipuu ja keskustelukuluttuuriin vajavaisuus. Työilmapiiri on selkeästi tärkeimpiä alalle jäävien ja palaavien keskuudessa, 55% vastasi sen olevan heille tärkeintä työssä viihtymiseen alalla. (Haaga-Helia 2023, 7) Kyselyn avoimissa vastauksissa kerrotaan, että osa alalle palaavista ei ole viihtynyt vaihtamallaan alalla ja koki, että MaRaMa alalla on paremmat työehdot- ja edut. (Haaga-Helia 2023, 11) Asiantuntijapalvelut ja kaupan ala on kuitenkin kyselyyn vastanneiden kesken vaihtoehtoisia ja houkuttelevia aloja siirtymiselle. (Haaga-Helia 2023, 13.)

Aikaisemmin johtaja saatettiin nähdä organisaation korkeimpana asiantuntijana. Nykypäivänä työntekijät alkavat olemaan asiantuntijoita, jolloin johtajan on lähes mahdotonta olla mestari kaikilla yrityksen osa-alueilla. Se missä ennen korostettiin johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia lähes legendoiksi asti, nykyään arvostetaan kokonaisuuksien hallinnan- ja ihmissuhdetaitoja. (Dunderfelt 2014, 12.)

### **2.3 Sitouttaminen**

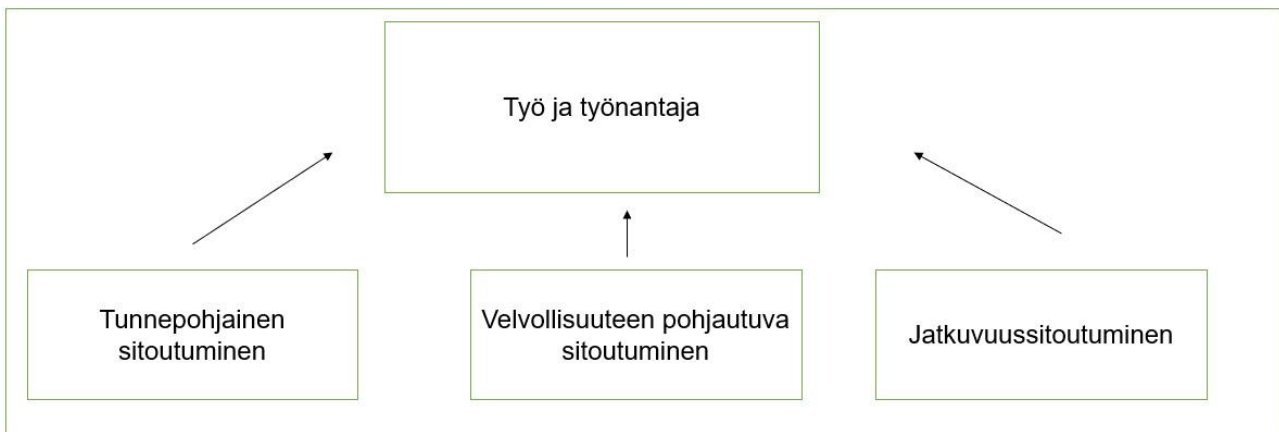
Työntekijän sitouttamisella tarkoitetaan henkilön työsuhteen ylläpitämistä eri tavoin. Monesti esihenkilöllä ja johtajilla voi olla tulokortissaan yhtenä mittarina vaihtuvuus tai sitoutuminen. Vaihtuvuus voi olla myös osa isompaa tulostittarin kokonaisuutta, jossa muina vaikuttajina työntekijöiden viihtyvyyteen ja osaamiseen vaikuttavat seikat. HR kentässä vuosia jo trendannut Talent Management pyrkii yksinkertaistettuna tehokkaaseen prosessiin avainhenkilöiden valintaan, kehittämiseen ja yritykseen sitoutumiseen (Nederström, M. 2019.).

Sitoutuminen on nykypäivänä korostetustikin vastavuoroista ja organisaatiolle haastavaa. Työnantajat houkuttelevat työntekijöitä erilaisin vapaa- ja oheiseduin. Työntekijän annetaan enenevässä määrin vaikuttaa työnsä sisältöön, työaikaan ja perehtymiseen monipuolisempiin työnkuviin. Työhön sitouttamiseen liittyy paljon muitakin tekijöitä kuin sukupolvet. Työn täytyy olla eri taustat huomioiden mielekäästä ja sen eteen on tehty paljon vuosein varrella eri yrityksissä. On kuitenkin epäselvää mihin erilaiset työntekijät työssä sitoutuvat. Työnantajan onkin vaikea osoittaa



sitouttamistoimenpiteitä erilaisiin sitoutujiin. Työntekijä sitoutuu useammin tiimiinsä koko organisaation sijaan. Tällöin organisaatiolla on pienemmät mahdollisuudet sitouttaa yksittäistä työntekijää koko agendaansa. Työntekijän vastaanottavuus kärsiikin hänen miellyttäessä tiimiään, koko yrityksen sijaan (Kajanto, M. 2022.)

Kajanto (2022) on jakanut sitouttamista kolmeen eri tapaan tehdä sitä. Sen toteutus voi riippua yrityksen strategiasta tai henkilön omista johtamislähtökohdista. Tunneperusteisella sitouttamisella tarkoitetaan sitä, että esihenkilö luo alaisiinsa ja johtamiinsa asioihin tunnepuolisia siteitä. Hän myös tekee päätöksiä tunteisiin perustuen. Velvollisuuteen pohjautuvassa sitoutumisessa esihenkilöllä ei ole henkilökohtaisia ambitiesiä sitouttamistyöhön ja tekee toimenkuvaansa kuuluvia esihenkilötoimenpiteitä velvollisuudesta. Velvollisuuteen pohjautuvia sitouttajiä voi löytää esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioista. Jatkuvuuteen perustuvassa sitouttamisessa esihenkilön toiminta perustuu tulevaisuutta suunnittelemalla ja valmentamalla johdettavia henkilöitä ja asioita tulevaisuutta varten (Kajanto, M. 2022).



Kuva 1. Sitouttamisen näkökulmat (mukaillen Kajanto, M. 2022)

Eläketurvakeskus (2022) teetti tutkimuksen työnantajilla työurien pituuksista. Tutkimuksessa selvisi, että työnantajista yli 70 %:a uskoo työntekijöidensä jatkavan työtehtävissään eläkeikään asti. Vuosituhannen vaihteessa alle puolet olivat tätä mieltä. Eläkeikä ja varhaiseläkejärjestelmät ovat muuttuneet ja osittain poistuneet tällä aikavälillä (Eläketurvakeskus, 2022). Tässä suhteessa on varmasti kehitetty työelämää sitouttamisenkin näkökannalta, ja työtavoissa on tapahtunut suuria muutoksia fyysisessä ja digitaalisessa kehityksessä. Mielenterveys- ja päihdeongelmiin on otettu lukuisissa yrityksissä käyttöön varhaisen tuen malli, jonka voi todeta yksinkertaisella haulla internetissä. Varhaisen tuen malleissa työnantaja on työterveyspalveluiden tuottajan kanssa yhteistyössä mukana ongelmien selvittämisessä ja apuna kun niitä havaitaan. Työterveyden kanssa myös kartoitetaan alasta ja työterveys sopimuksesta riippuen työpaikkojen riskejä ja ongelmia, etsien toimintamalleja helpottamaan ja poistamaan niitä.

## 2.4 Digitaaliset työvälineet ja sosiaalinen media

Erilaisten sosiaalisen median sovellusten tullessa myös osaksi työelämää, vaikeuttaa se eri-ikäisten henkilöiden osallistumista työ- ja päätöksentekoon. Monissa suurissa yrityksissä on käytössä Metan Workplace ja sen keskustelusovellus WorkChat. Nämä toimivat Facebookin kaltaisessa ympäristössä ja ovatkin tavoittavuudeltaan todella tehokkaita. Microsoft on tarjonnut ohjelmistoissaan työpaikkaviestintään suunniteltua Yammeria. Slack on myös suosittu yritysviestintäkanava, ja juuri sen yhteisen koodattavuuden ansiosta diginatiivisen milleniaalin suosiossa. (Somepoint Oy, 2017.). Monilla Workplacen käyttäjillä on ongelmana sen leviäminen, kun kuuluu lukemattomiin eri ryhmiin ja tiedotuskanaviin voi tulla informaatioähky. Monilla muillakin yleisesti tunnetuilla alustoilla on myös työhön sovelletut versiot, kuten WhatsAppilla, sen ollessa hyvin yleisessä vapaa-ajan käytössä Suomessa.

Työterveyslaitoksen (2023) mukaan vuosien aikana uudistuneet työn tekemisen mallit ovat olleet haastavia johtamisen näkökulmasta. Etätyö on normalisoitunut näyttöpäätteellä työtätekevien työntekijöiden arjessa. Koronapandemia vauhditti tätä digiloikkausta huomattavasti ja yllätti myös haasteena johtamisessa. Etätyön tekemisessä korostuu luottamus työnantajan ja työntekijän välillä, ja haasteena nähdäänkin palautteen antaminen ja työnohjaus. Vanhemmat sukupolvet ovat tottuneet jo viimeisen kymmenen vuoden aikana työskentelemään digitaalisissa työympäristöissä pilvipalveluiden ja työpisteestä riippumattoman työpöydän yleistyttyä 2010-luvun puolivälissä. Hybridi- ja monipaikkainen työ on edellä mainittujen yhdistelmiä ja versioita. Etänä suoritettava työ vähentää aina sosiaalisia kontakteja, jotka nähdään työhyvinvoinnin haasteena. Avokonttoreiden ja kiinteistä työpisteistä luopumisen yleistymisellä oli myös suuri vaikutus pakotettuun digiloikkaan. Tutkimuksessa kysytään myös eri sukupolven lähiesihenkilöiden haasteista nykypäivän kehittyvän teknologian kanssa.

### 3 Milleniaalit työelämässä

Tässä luvussa avataan työelämässä tällä hetkellä vaikuttavia sukupolvia. Digitalisaatio on suuressa osassa sukupolvien muodostumisessa. Toimintatavat julkishallinnossa ja jokapäiväisessä elämässä muuntautuvat manuaalitekemisestä digitaalisesti hoidettaviksi (Valtioneuvosto 2023, 1). Milleniaalien elinaikana syntyi sosiaalinen media. Milleniaalien rooli myös digitalisaation toteutumisessa sen kehittäjänä ja toteuttajana on valtava. X- Sukupolvi on elänyt manuaalimaailmassa ja hypännyt tietotekniikan maailmaan selvästi aikuisena ja joutunut korvaamaan toimintatapojaan täysin uusilla (Mellanen & Mellanen 2020, 34–35).

Mellasten (2020) kirjan mukaan milleniaalit näkevät auktoriteetit ja iäkkäämmät kollegat vanhemmista sukupolvista poiketen yhdenvertaisimpina. Heidän mukanaan on syntynyt ns. valmentava johtaminen (leadership) ja kunnioitus tavoittamattomiin ylhäältä alaspäin katsoviin johtajiin on näennäinen. Taloudellinen vakaus syö milleniaaleilla muita hyvinvoinnin asteita, ja töitä saatetaan tehdä muiden sektoreiden kustannuksella. Milleniaalit kaipaavat kiitosta ja kehuja työstään. Heille myös asioihin vaikuttaminen ja kehittyminen työssä on Mellasten tutkimuksen mukaan tärkeää. Psykologisesta sopimuksesta on kirjoitettu paljon, ja niitä osoitetaan olevan milleniaalien mielessä paljon. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työsopimukseen kirjaamattomia itsestäänselvyytenä pidettyjä oletettuja asioita. Esimerkiksi milleniaali voi odottaa työnantajalta jatkuvaa hänen kouluttamistansa ja kehittämistä, jotta hän voisi muutosneuvotteluiden tai muiden syiden takia toisen palvelukseen siirtyessä olla paras työversio itsestään. (Mellanen & Mellanen, 51–52, 59,60).

Ergonomiaan on haettu ratkaisuja erilaisilla istuimilla, seisomista tukevilla alustoilla ja erimuotoisilla työskentelymalleilla. Näkyvin osa ergonomiasta on edellämainittu fyysinen, mutta lisäksi kokonaisuuteen kuuluu myös kognitiivinen- ja organisatorinen ergonomia. Kognitiivisella ergonomialla tuetaan työtehtäviä, joissa käytetään henkisiä resursseja. Organisatorinen ergonomia taas tuetaan työn, sen tekemisen ja kulttuurin suunnittelulla. (Työterveyslaitos 2023.)

#### 3.1 Muut sukupolvet työelämässä

Sukupolvet muodostuvat klassisen Karl Mannheimin teorian mukaan, kun ikäryhmä kokee jotain historiallisesti merkittävää 17- vuoden iässä. Vallitseva taloudellinen tilanne on suuressa osassa ikäluokan muodostumisessa sukupolveksi. Lama aikoina varhaisaikuisuuttaan elävistä usein kehittyvät tarkkoja rahankäyttäjiä, kun taas nousukausina syntyneillä se voi olla holtittomampaa. Täytyy muistaa myös, että jotkin piirteet ja käyttäytymismallit kuuluvat tiettyyn ikään, eivätkä ole sukupolvisidonnaisia. Tämänhetkisessä työelämässä vaikuttaa kolme hyvin erilaista sukupolvea X-, Y- ja Z. Työelämään seuraavaksi nouseva sukupolvi on nimetty alfasukupolveksi. Eläköitymisiän mukaan,

on työelämässä myös Suuria Ikäluokkia vähenevissä määrin, he ovat ennen vuotta 1960- syntyneet. (Mellanen & Mellanen 2022, 14, 22-23, 26.)

Alfasukupolvi on tällä hetkellä muodostuva sukupolvi, joka tulee olemaan sukupolvista tähänastisesti suurin. Alfasukupolveen lasketaan lähteen mukaan 2010- luvun alusta 2025 vuoteen syntyvät henkilöt. Heidän elinikänsä aikana teknologia on ollut mukana yhteiskunnan kaikilla osa-alueilla. Alfasukupolvesta kerrotaan tulevan vaurain sukupolvi. Alfojen johtamisessa haasteena tulee olemaan heidän yksilöllinen huomioimisensa. He odottavat mahdollisesti yksilöllisempiä työnkuvia ja työtehtäviä, sekä odottavat perusteluja heitä koskeville päätöksille ja muutoksille. Tämän sukupolven ymmärtämiseen on panostettava ja valmistauduttava heidän vastaanottamiseensa työelämään ja asiakkiksi (Worldline, 2023).

X-sukupolvi, eli tämänhetkisten milleniaalien vanhempien ikäluokka. He ovat syntyneet kuusikymmentäluvusta seitsemänkymmentäluvun lopulle ja ovat nähneet aikuisiällä- ja sen kynnyksellä Suomen konkreettisimman 90-luvun laman. X-sukupolven kulttuuriin on myös kuulunut Neuvostoliiton hajoaminen, avioerojen yleistyminen ja globaalin kansantalouden muutoksien aiheuttamat massatyöttömyyskaudet. Heidän sukupolvensa on myös keskivertoa koulutetumpaa. Tunnettujen yritysten kuten Twitterin, Teslan, Dellin perustajat ovat tämän sukupolven edustajia. Taloudellisen huijan ylä- ja alamäen kokeneena, heistä on muodostunut työelämässä uskollisia, tunnollisia ja pedantteja työntekijöitä. Vuosia jatkunut työelämän epävarmuus ja taloudellinen palautuminen tekee tästä sukupolvesta käytännönläheisen ja uhrautuvan työläisen. (Mellanen & Mellanen 2020, 34–35).

### **3.2 Y-sukupolvi eli milleniaalit**

Milleniaalit ovat tällä hetkellä suurin sukupolvi työelämässä. Heitä on tällä hetkellä työelämässä noin 50 % koko työkentästä ja edustus nousee vielä 75 %:iin Ikähaitaria sukupolvien rajaamiseksi ei voida tarkkaan määrittellä, siksi niitä esiintyykin kirjavasti eri lähteissä. Edellä mainittuun syynä kaikkien elinympäristön osa-alueiden vaikutukset ja digitalisaatio. Mellaset käyttävät kirjassaan ikähaitarina 1980–2000 luvuilla syntyneitä. (Mellanen & Mellanen 2020, 11,12.)

Z-Sukupolvi on milleniaalien nuorempi polvi, joka on saavuttanut varhaisaikuisuutensa 2000- luvun ympärillä. Tutkimuksissa saatetaan venyttää nuoremman milleniaalipolven syntymä jopa 2009 vuoteen asti (Mellanen & Mellanen 2020, 10). Monissa lähteissä puhutaan milleniaalien varhaisesta ja viimeisestä aallosta, jälkimmäistä siis edustaa Z-sukupolvi.

Milleniaaleista 40%:lla on mielessään jo seuraava askel urasuunnittelussa, kun he aloittavan työnantajan palveluksessa. Samaan aikaan n. 40 % näkee itsensä samalla työnantajalla vielä vuoden päästä aloittamisesta (Mellanen & Mellanen 2020, 11). Milleniaalit ovat tämän hetken korkeasti

koulutetuin sukupolvi, tästä on seurannut myös koulutusalan valtava kasvu. Sukupolvi kouluttautuu kasvavissa määrin työn ohessa ja koulutusliiketoiminnastakin on muodostunut korkeakouluasteelle asti työelämälähtöisempää. Työn ohessa kouluttaminen on monipuolista ja esimerkkinä korkeakoulutuksen ja työn kohtaamisesta onkin Helsingin kaupungin ja Helsingin yliopiston varhaiskasvatuksen opettajan opintojen järjestäminen ketterästi työn ohessa (Helsingin yliopisto 2023).

Haaga-Helian (2023) MaRaMa veto- ja pitovoimatutkimuksen 2023 mukaan ensimmäisen ja toisen sukupolven milleniaalit arvostavat avointa, tasa-arvoista ja esimerkillistä johtamista. Veto- ja pitovoimatutkimuksen mukaan työelämässä korostetusti arvostetaan työoloja ja johtamista entistä enemmän, etenkin milleniaalien keskuudessa. Tutkimuksen mukaan vähiten painoarvoa työssä jatkamisessa pidetään työyhteisön monimuotoisuutta ja työsuhte-etuja.

## 4 Tutkimus

Tutkimus toteutetaan määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Kyselylomakkeessa on viisi-toista kysymystä, joista kolme aukeaa tietyn vastauksen antaneelle. Potentiaalisia vastaajia on noin 300 henkilöä. Vastaajat työskentelevät laajasti eri työelämän kentissä. Vastaajien toimialoja ovat kaupan- ja hallinnon-, sosiaali- ja terveys-, tekniikan- ja graafisen alan tekijöitä. Kysely toteutettiin aikavälillä 23.10.2023-3.11.2023. Kysely toimitettiin ensimmäisenä päivänä potentiaalisille vastaajille ja muistutus kyselyyn vastaamisesta laitettiin 30.10.2023. Kysely toteutettiin anonyyminä ja ohjelmisto muodosti analysoitavaa aineistoa vasta, kun 20:en kyselyyn oli vastattu.

### 4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisellä, eli kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ilmiöitä ja niiden seurauksia tilastojen ja niiden analyysien perusteella. Kyselytutkimus kattoaiheen parissa työskenteleville ja opiskeleville on laadukas tapa tehdä yleistyksiä ja havaintoja saaduista vastauksista. Kvantitatiivinen tutkimus valittiin tutkimustavaksi sen selkeän toteutustavan takia (Jyväskylän yliopisto 2021). Vastaajien pysyessä anonyyminä ja heidän ollessa hakeutuneena lähiesihenkilötyön koulutukseen, on oletuksena vastaajien mielenkiinto ja pieteetti tehdä se mahdollisimman rehellisesti.

### 4.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman ollessa milleniaalien ymmärtäminen johtamisen kannalta, tutkimuskysymyksiä on pääkysymyksen alla neljä. Vastaajien toimialaprofiilin ollessa näin laaja, kysymyksiä pohtiessa pyrittiin niistä tekemään varsin universaaleja. Aluksi tutkimuksen suuntaamista suunniteltiin asiakaspalvelutyössä toimiviin tutkinnon suorittajiin, mutta silloin vastaajien määrä olisi ollut huomattavasti pienempi. Johtamisen ja sitouttamisen aiheet ovat hyvin laaja-alaisia, joten niitä on helppo laajentaa toimialasta riippumatta.

Miten lähiesiemiestyön ammattitutkintoa suorittavat näkevät johtamisen milleniaaleille? Tarkoitus on saada tieto, minkälaisia keinoja vastaajilla on sitouttaa milleniaaleja työhönsä ja työtehtäväänsä? Minkälaisia piirteitä vastaajat näkevät milleniaaleissa? Kyselyssä on osuus missä valintakentässä valitaan stereotyyppisiä ja vähemmän tunnettuja työelämän ominaisuuksia sijoitettuna eri sukupuolille.

### 4.3 Kyselylomake

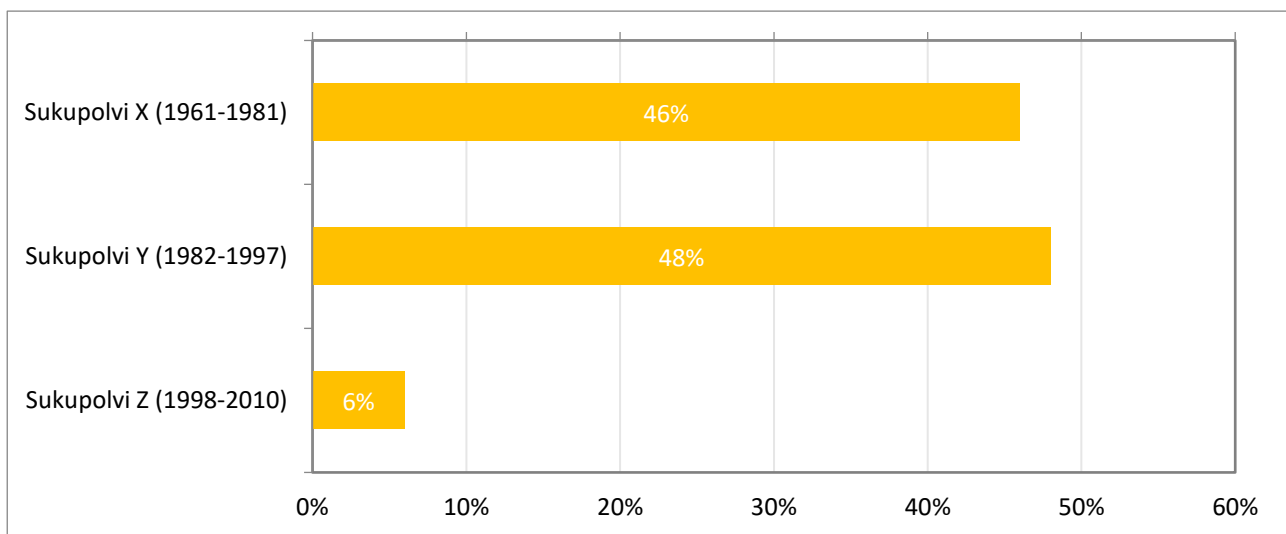
Kyselyn toteutuksessa ja aineiston keruussa käytettiin Webropol- kyselytutkimusohjelmaa. Kyselyssä on kaikkiaan 15 kysymystä, joista neljä aukesi edellisen kysymyksen vastausvaihtoehdon valitsemalla. Nämä neljä olivat tarkentavia kysymyksiä. Taitotalon henkilökunta toimitti tutkinnon

suorittajille linkin kyselyyn. Kysely ei kerää vastaajien henkilökohtaisia tietoja ja se tuotti analysoitavaa dataa vasta kahdenkymmenen vastauksen jälkeen. Henkilöivän kysymys lomakkeessa oli minkä sukupolven syntymävuosihaitarilla vastaaja on syntynyt. Lomakkeen saatekirje (Liite 1) muotoiltiin lyhyeksi ja helppolukuseksi, jotta sen täyttämiseen ei olisi suurta kynnystä ja sen voisi täyttää mobiililaitteella liikkeessä. Kyselylomake (Liite 2), adaptoitiin mobiili- ja näyttöpäätteille sopivaksi ohjelman asetuksista.

## 5 Tulokset

Tässä osiossa käsittelemme tutkimuksen tuloksia. Ilmoitan vastausprosentin jälkeen suluissa vastaajien lukumäärän. Kyselylomakkeeseen vastasi 47 noin 300:a potentiaalisesta vastaajasta. Vastaajilta ei kysytty tutkimuksen anonymiteetin säilyttämiseksi tarkkaa ikää. Ikäjakauma selvitettiin sukupolvikysymyksellä. Vastaaja sai valita kolmesta eläkenäkökulmasta työikäisistä sukupolvihaitari vaihtoehdosta. Ikäjakauma selvitettiin vasta kysymyksessä 6. Alkupuolen kysymysten ollessa toimialan, motivaatiotekijöiden ja digitaalisten työvälineiden selvittämistä.

Taulukko 2. Vastaajien sukupolvijakauma



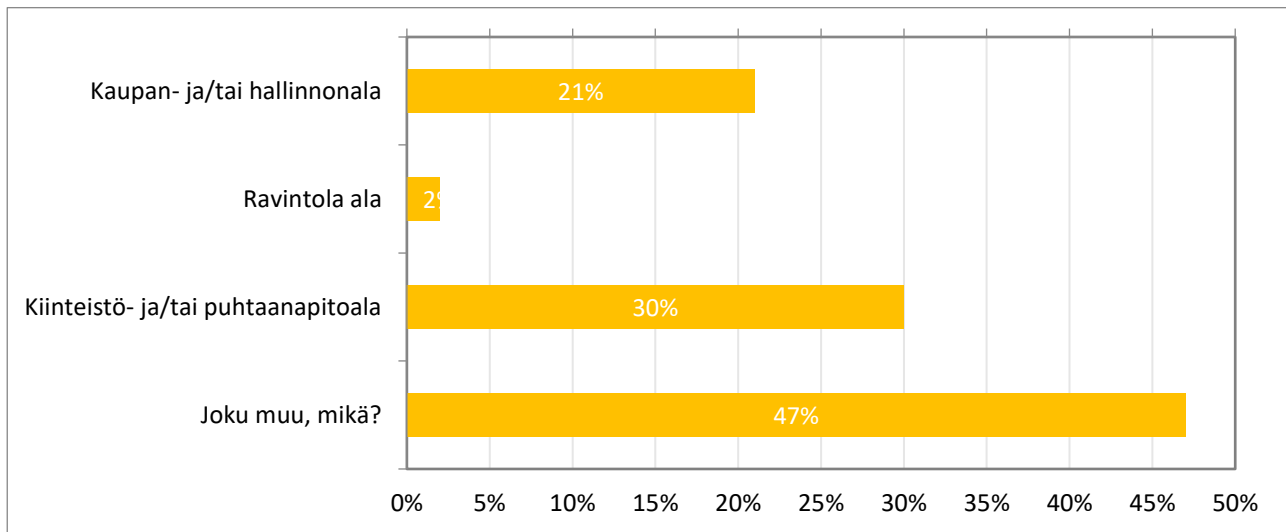
Vastaajista 22 oli milleniaaleja, toiseksi eniten vastaajia oli sukupolvi X:sta (21) ja kolmen henkilön ollessa nuorinta Z-sukupolvea. Milleniaalit ja Sukupolvi X ovat hakeutuneet kehittämään lähiesihenkilötaitojaan huomattavasti enemmän kuin nuoremmat. Kyselytutkimus ei mahdollisesti vedonnut 25-vuotiaisiin ja nuorempiin, tai heitä todellisuudessa on näin pieni osa tutkinnon suorittajista.

### 5.1 Vastaajien toimiala ja motivaatiotekijät

Vastaajilla oli kysymyslomakkeella vaihtoehtoina valita toimivatko he Kaupan- ja/tai hallinnon-, ravintola-, kiinteistö ja/tai puhtaanapitoalalla, sekä ehdottomasti suosituin avoin vaihtoehto: Joku muu, mikä? Valmiista vaihtoehdoista vastattiin 21,3 % (10) Kaupan- ja/tai hallinnonalalle, 2,7 % (1) ravintola alalle ja 29,8 % (14) kiinteistö ja/tai puhtaanapitoalalle. Avoimeen vaihtoehtoon vastasi 46,8 % (22) vastaajista. Avoimissa vastauksissa Sosiaali- ja terveysalalla kouluttautuvia oli 9. Kolme vastaajaa oli eri teollisuuksien aloilta ja kolme tekniikan alalta. Lisäksi oli yksittäisiä vastauksia, kuusi vastaajaa työskenteli yksittäisiltä hyvin spesifeiltä aloilta.

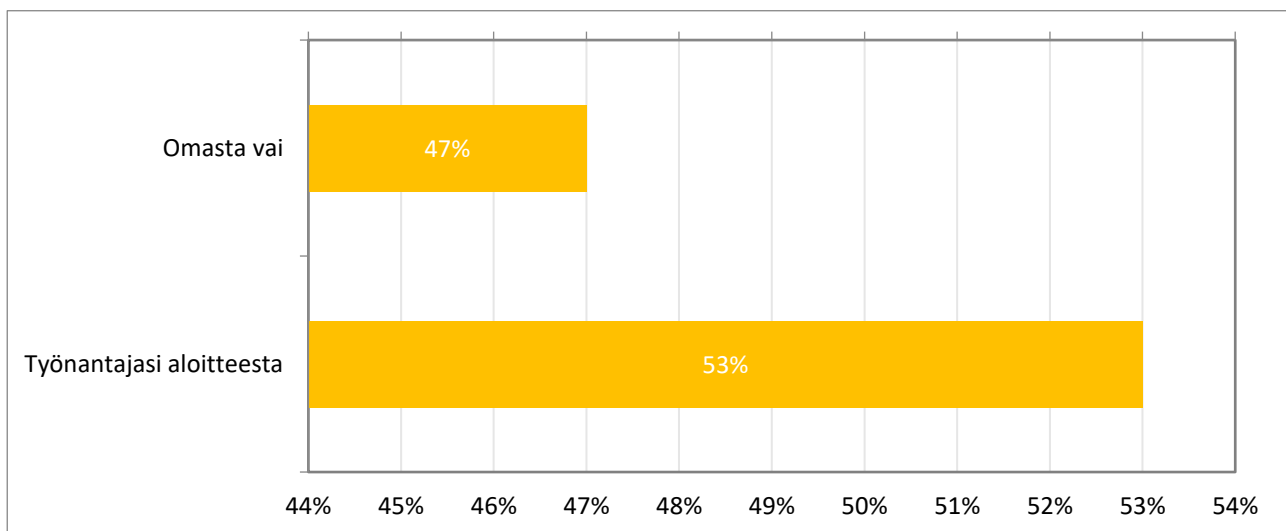


Taulukko 3. Millä alalla syvennät osaamistasi lähiesihenkilötyössä? Kysymys 1



Vastaajista 46,8 % (22) oli hakeutunut lähiesiemiestyön ammattitutkintoon omasta aloitteestaan ja 53,2 % (25) työnantajansa aloitteesta. Koulutukseen hakeutuminen on hyvin tasapainoisesti oma- tai työnantaja-aloitteista. Koulutusta suorittaa myös yksittäisistä toimialansa ilmoittaneesta päätellen hyvin pieniä toimijoita, pien- tai kevytyrittäjiäkin.

Taulukko 4. Lähditkö suorittamaan lähiesiemiestyön ammattitutkintoa... Kysymys 2



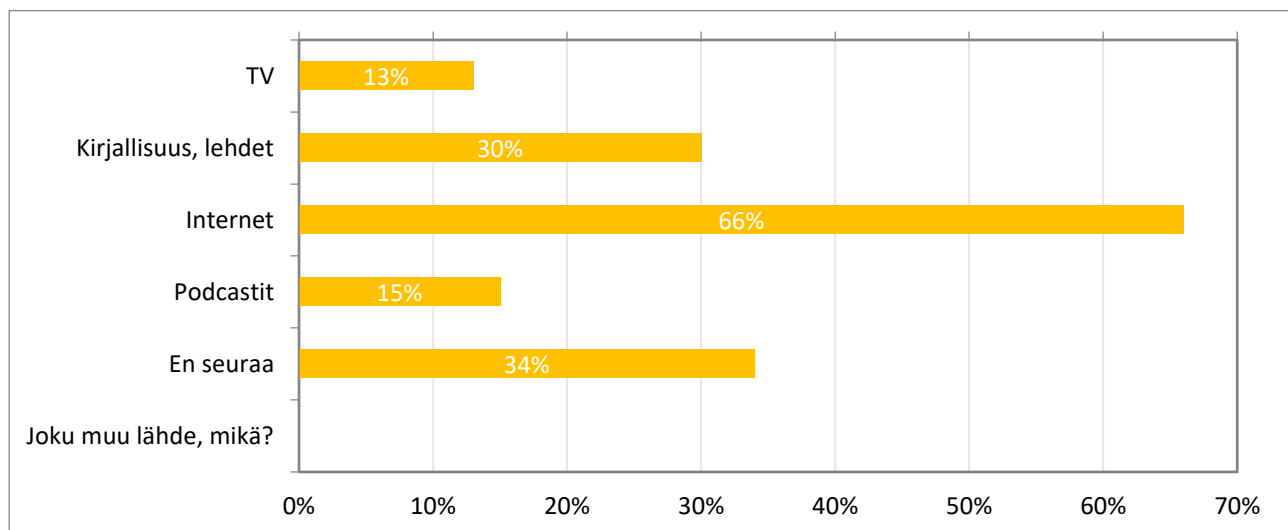
## 5.2 Digitaalisten työvälineiden haastavuus ja johtamisen trendien seuraaminen

Seuraavassa kahdessa kysymyksessä pyrittiin kartoittamaan seuraavatko tutkinnonsuorittajat johtamisen trendejä, jos seuraavat niin mistä lähteistä. 34 % (16) vastasi, että eivät seuraa johtamisen trendejä ainakaan annetuista vaihtoehdoista. Vaihtoehdot olivat TV, kirjallisuus, internet, podcastit,

joku muu tai en seuraa. Vastaajat saivat valita halutessaan useamman vaihtoehdon. Ehdottomasti suosituin trendien seurantakanava oli internet. Internetistä johtamisen trendejä seurasi 66 % (31) vastaajista. Kirjallisuutta ja lehtiä seurasi 29,8 % (14). Podcastejä kuunteli 14,9 % (7) ja televisiosta seurasi 12,8 % (6) vastaajista. Internet on selkeästi helppo ja saavutettavissa oleva kanava hakea ja seurata johtamisen trendejä. Lehtiä ja kirjallisuutta seurataan mahdollisesti työpaikalla, tai omasta kiinnostuksesta, joka selittäisi niistä seuraamisen olevan toiseksi suosituinta. Televisiossa törmätään varmasti ajankohtaisohjelmiin ja poliittisiin ohjelmiin, mikä mahdollisesti on vaikuttanut niidenkin olevan kanavana seuraamisessa. Podcastit ovat ottaneet sijaa informaatiokanavana ja niitä valmistuu suurenevissa määrin myös kotimaassa ja suomenkielisinä.

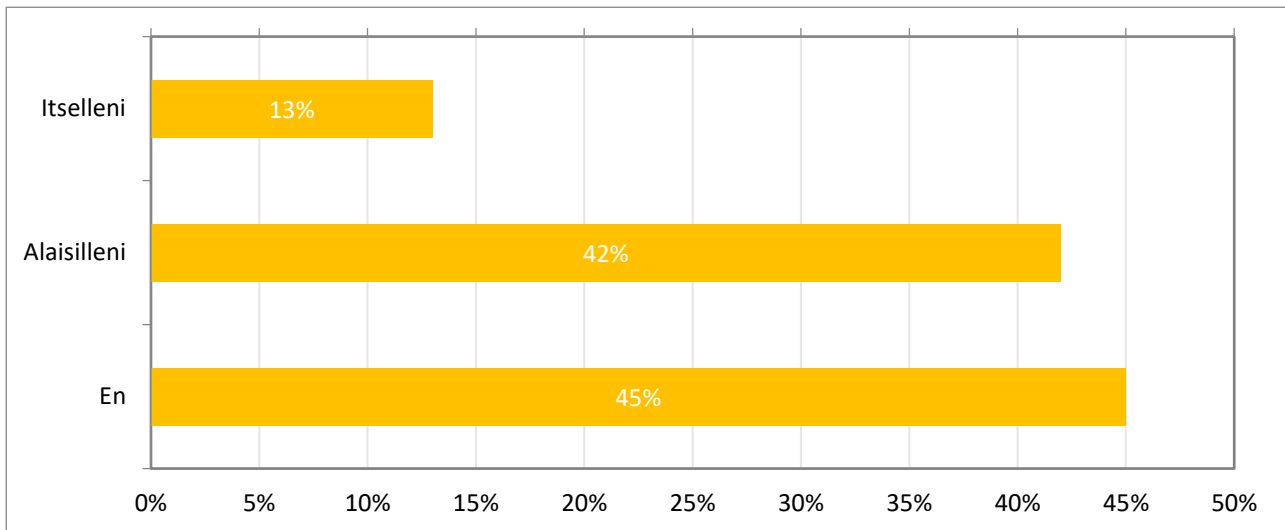
Kappaleessa 2.2 puhutaan johtamisen trendeistä vuonna 2022. Vastaajat eivät mahdollisesti yhdistä Venäjän hyökkäyssotaa Ukrainaan, taloudellista taantumaa ja henkilöosaamisen yhteyttä johtamiseen kattokäsityksenä, jolloin trendien seuranta olisi mahdollisesti ollut korkeampi.

Taulukko 5. Mistä lähteistä seuraat johtamisen ja sitouttamisen trendejä? Kysymys 3



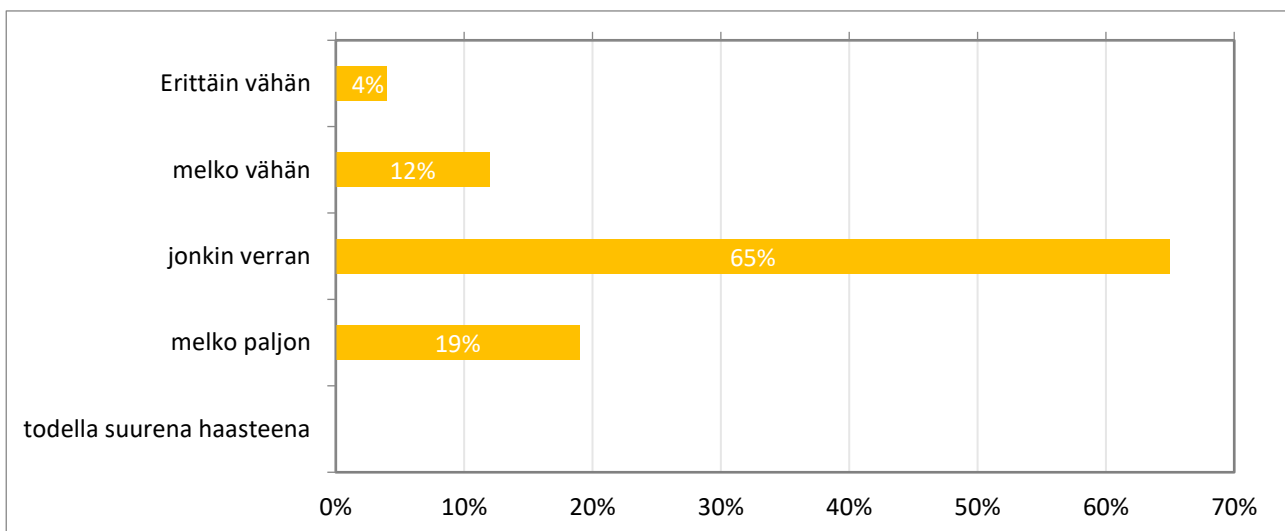
Vastaajat kokevat jatkuvasti kehittyvät digitaaliset työvälineet haasteena alaisilleen vahvasti, 42,5 % (20) tunnisti haasteet. Itselleen työvälineet haastaviksi mielsi 12,8 % (6) ja 44,7 % (21) ei nähnyt haasteita.

Taulukko 6. Koetko jatkuvasti kehittyvät digitaaliset työvälineet haasteena itsellesi ja/tai alaisillesi?  
Kysymys 4



Seuraava kysymys aukesi, jos vastaaja oli valinnut haasteet itselleen tai alaisilleen. Tähän kysymykseen vastasi 26. Haasteet nähtiin keskinkertaisina 65,4 % (17) toimesta. Vähäisinä- tai melko vähäisinä 15,4 % (4). 19,2 % (5) koki haasteet keskivertoa hankalampana. Kukaan ei nähnyt haasteita todella suurena.

Taulukko 7. Koet digitaaliset työvälineet haasteena itsellesi tai alaisellesi, kuinka paljon? Kysymys 5



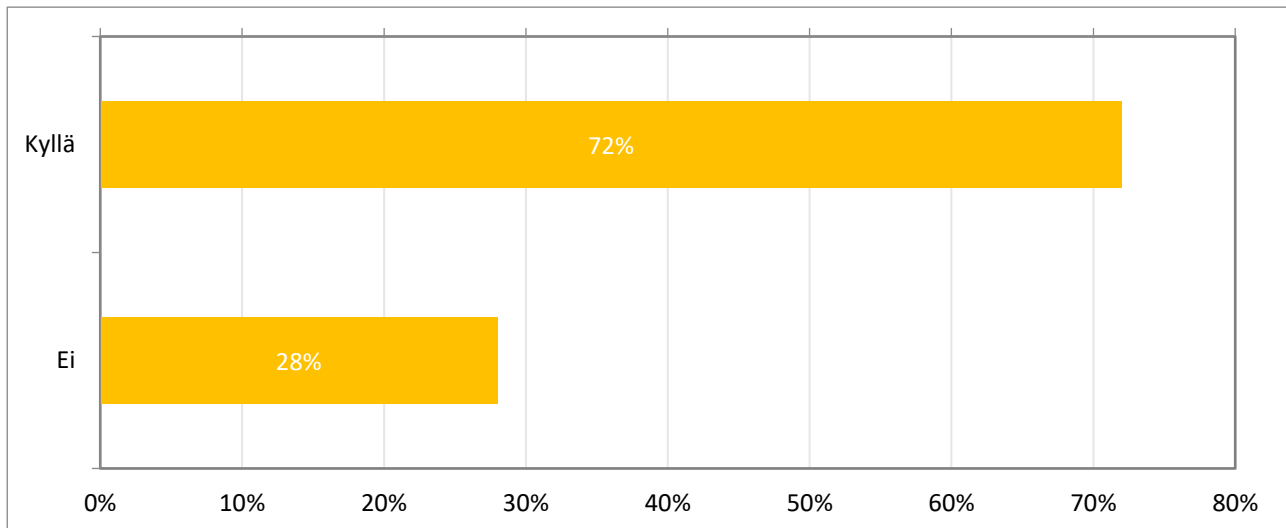
Opiskelijat ovat vastausten perusteella hyväksyneet digitaalisten työvälineiden kehittymisen, sillä kukaan ei näe niitä ylitsepääsemättömänä haasteena. Suuri määrä ei myöskään koe haasteita ollenkaan, joten perehdyttäminen ja ohjeistukset ovat kehittyneet ja saavutettavuus lisääntynyt.

### 5.3 Tuki johtamistyöhön, näkemykset hyvästä johtamisesta ja sukupolvien ominaisuudet

Kysymyksissä 7–12 kartoitetaan vastaajilta saavatko he ja millaista tukea lähiesihenkilötyöhön, minkälaisia näkemyksiä heillä on hyvään johtamiseen, mitä stereotyyppisiä tai muita ominaisuuksia he näkevät milleniaaleissa ja mitä annettuja ominaisuuksia he sovittavat millekin sukupolvelle.

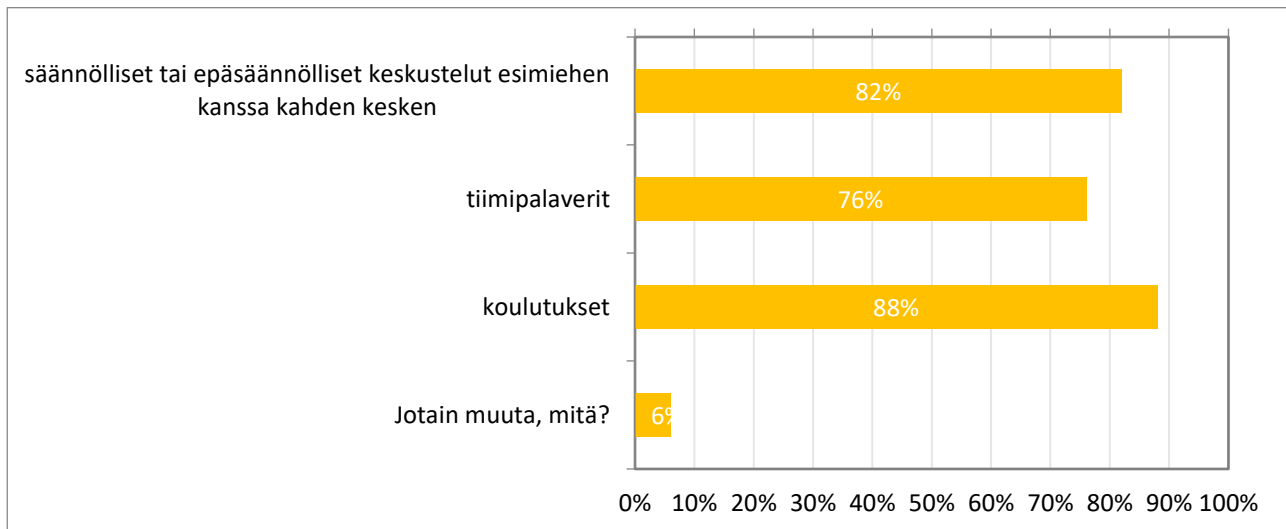
72,3 % (34) vastaajista saa tukea työnantajaltaan lähiesihenkilötyöhönsä. 27,7 % (13) puolestaan vastaa, ettei saa tukea. Voimme päätellä siis, että reilusti yli puolet lähiesimiehen ammattitutkinnon suorittajista saa tukea johtamistyöhönsä. Työnantajan aloitteesta koulutukseen hakeutuneita oli n. puolet vastaajista (Taulukko 7), silti suurempi määrä saa myös säännöllisesti tukea.

Taulukko 8. Tarjoaako työnantajasi sinulle säännöllisesti koulutusta, sparrausta tai muuta tukea lähiesihenkilötyösi tueksi? Kysymys 7



Säännöllisesti tukea lähiesihenkilötyöhönsä työnantajilta saavista 82,4 % (28) käy keskustelua säännöllisesti tai epäsäännöllisesti työnantajansa kanssa. Tiimipalavereita 76,5 %: (26) keskuudessa ja koulutuksia saa suuri 88,2 %:n (30) osuus vastaajista. Avoimia vastauksia oli vain kaksi, jossa mainittiin työterveyshuollon ja työnohjauksen osuus tuesta työhön. Työnohjaus voisi kuulua myös ensimmäiseen keskustelua tiedustelevaan vastausvaihtoehtoon.

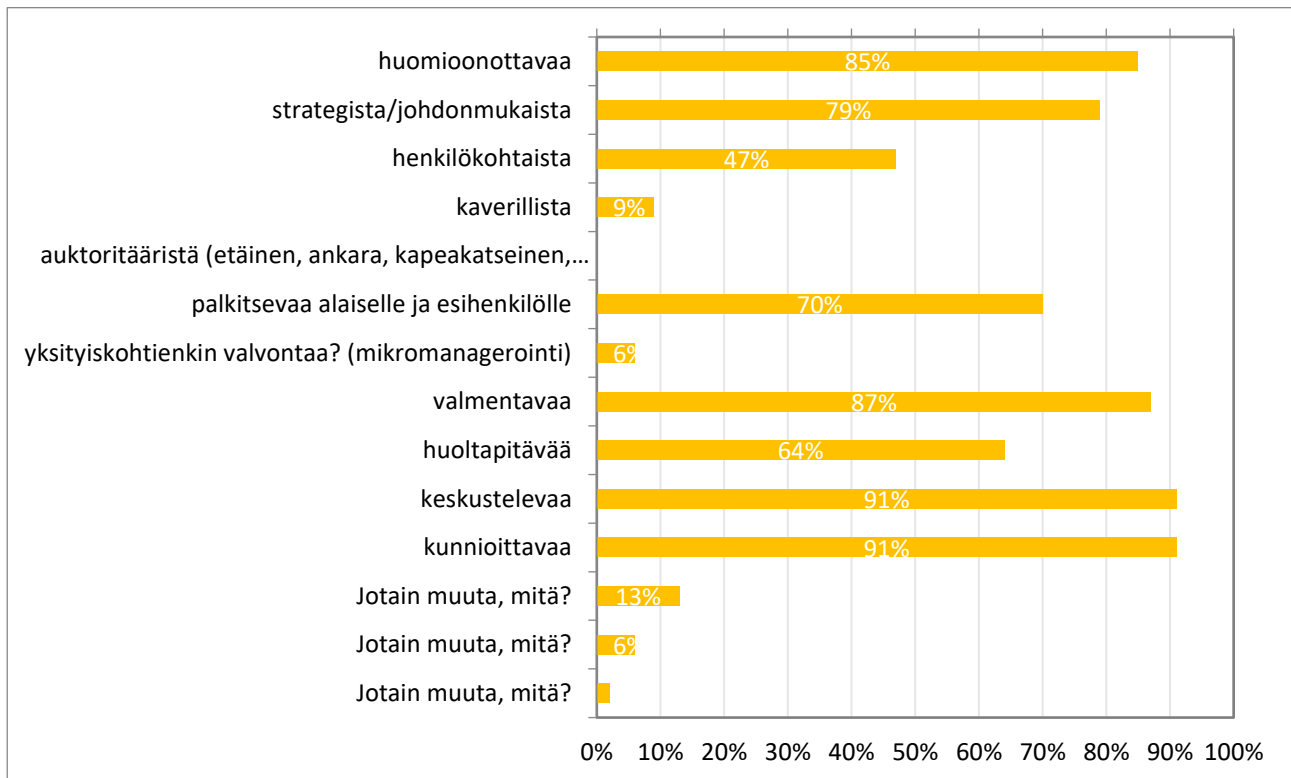
Taulukko 9. Työnantajasi tarjoaa jotain edellä mainituista, mitä? Kysymys 8



Vastaajilta tiedusteltiin seuraavassa kysymyksessä näkemyksiä hyvään johtamiseen. Valmiiksi annettiin 11 vastausvaihtoehtoa, ja avoimia vatsauksia annettiin 10 kappaletta. Selkeästi ylivoimaisena pidettiin kunnioittavaa ja keskustelevaa johtamista 91,5 % (43), molempiin kohtiin vastattiin saman verran. Valmentava johtaminen oli toiseksi suurimpana kyselyssä 87,2 % (41). Kolmanneksi eniten kannatusta sai huomioonottava johtaminen, vastaajista 85,1 % (40) Johdonmukaista ja strategista johtamista arvostettiin neljänneksi eniten 78,7 % (37). Selkeästi vastauksista erottui vielä 70,2 %:n (33) osuus johtamisen palkitsevuudesta alaiselle ja esihenkilölle. Vähäinen osuus vastaajista oli myös sitä mieltä, että kaverillinen ja mikro managerointi ovat myös hyvän johtajan tunnusmerkkejä. Keskimääräistä kannatusta sai myös huolta pitävä ja ja henkilökohtaisen johtamisen vaihtoehdot, niiden osuus valinnoista oli 46,8 % (22) -63,8 % (30). Vaihtoehtona oli negatiivinenkin vastausvaihtoehto: autoritääriinen (etäinen, ankara, kapeakatseinen, kylmäkiskoinen), joka ei saanut yhtään valintaa.

Avoimissa vastauksissa korostui selkeästi tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus, nämä mainittiin kuudessa avoimessa vastauksessa. Mellasten (Mellanen & Mellanen 2020, 145) teettämässä tutkimuksessa oikeudenmukaisuus oli selkeä voittaja työn tärkeimmässä tekijöissä milleniaaleille. Tässä tutkimuksessa se ei selkeästi korostunut avoimena vastauksena. Jos oikeudenmukaisuus olisi ollut valmiina vastausvaihtoehtona, uskoisin sen olleen myös vastatuimapien hyvän johtajan ominaisuuksien joukossa. Vastaajien ollessa enemmistöltään milleniaaleja ja sukupolvi X:n edustajia uskomme oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon korostuvan myös heidän vastauksissaan.

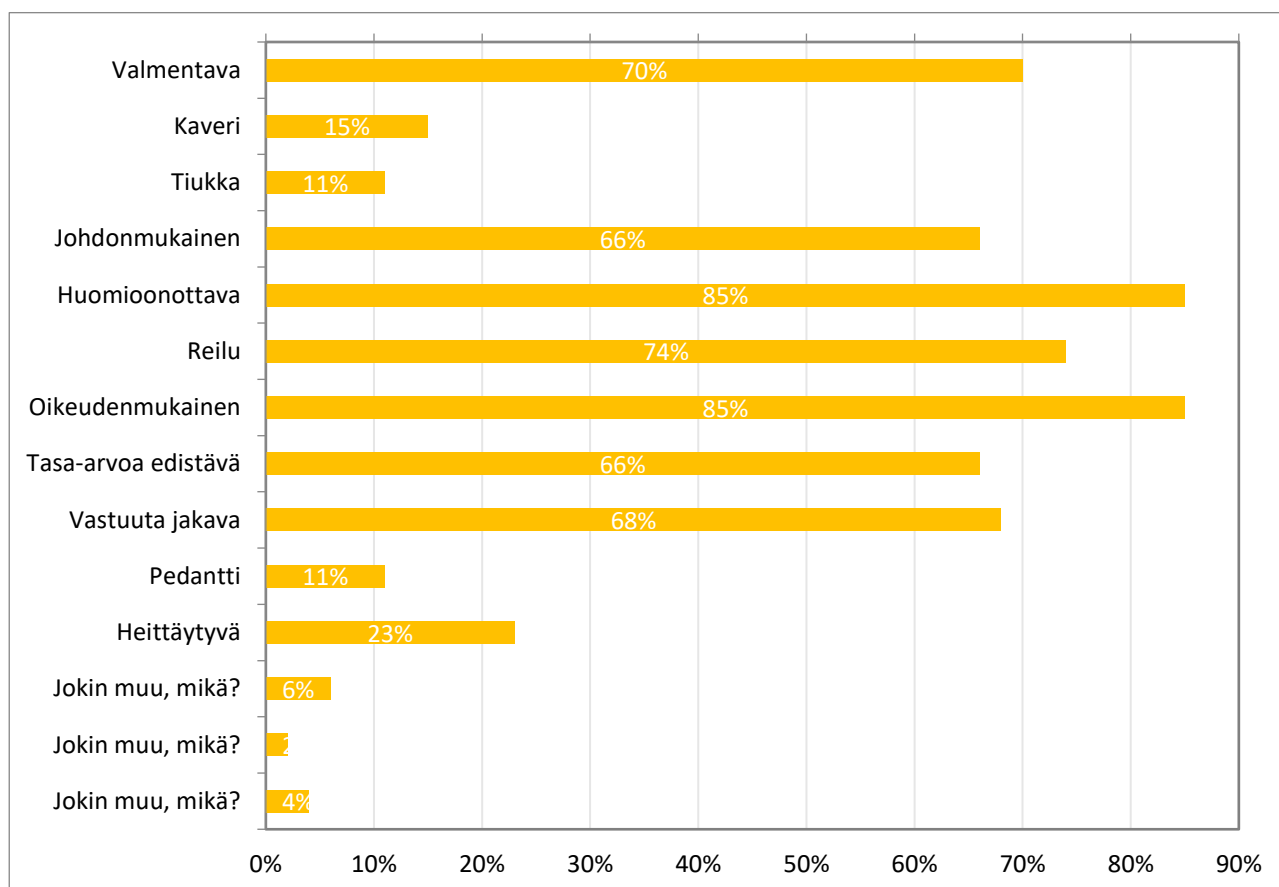
Taulukko 10. Minkälaista mielestäsi on hyvä johtaminen? Kysymys 9



Vastaajilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään siitä, minkälaisia lähiesihenkilöitä he ovat. Tässä kysymyksessä oli mukana jo mainitut tasa-arvoa edistävä ja oikeudenmukainen, jotka jakoivat kärkisijat 85,1 % (40) osuudella valinnoista. Mukana vaihtoehtona oli myös reilu, jonka rinnastamme suurimmalta osin oikeudenmukaisuuteen, tämän saadessa kuitenkin 74,5 %n (35) valinnan. Uskomme hajonnan johtuvan siitä, että reiluus mielletään henkilöjen väliseksi ja oikeudenmukaisuudessa olisi mukana myös byrokratian ja asioiden johtaminen. Johdonmukainen-, vastuuta jakava- ja valmentava lähiesihenkilötyö olivat keskimääräistä korkeammalla valinnoissa vastaajien keskuudessa 66 % (31) -70,2 % (33). Kappaleessa 3 kerrotaan, että valmentava johtajuus onkin ottanut ensiaskeleitaan juuri milleniaalien keskuudessa. Suuri prosentti viittaa siihen, että se on myös lähiesihenkilötyötä opiskelevien keskuudessa näin.

Vähiten annetuista ominaisuuksista keräsi pedantti-, heittäytyvä-, kaverillinen-, tiukka- ja heittäytyvä vaihtoehdot 10,6 % (5) -23,4% (11) valintaosuuksillaan. Avoimissa vastauksissa oli samankaltaisia vastauksia ilmaistuna eritavoin kuin annetuissa vaihtoehdoissa. Avoimia vastauksia oli antanut 11,8 % (6) vastaajista. Yksittäisissä vastauksissa oli tuotu esiin empatia ja helposti saavutettavissa oleminen.

Taulukko 11. Miten kuvailisit itseäsi lähiesihenkilönä annetuista vaihtoehtoista? Kysymys 10



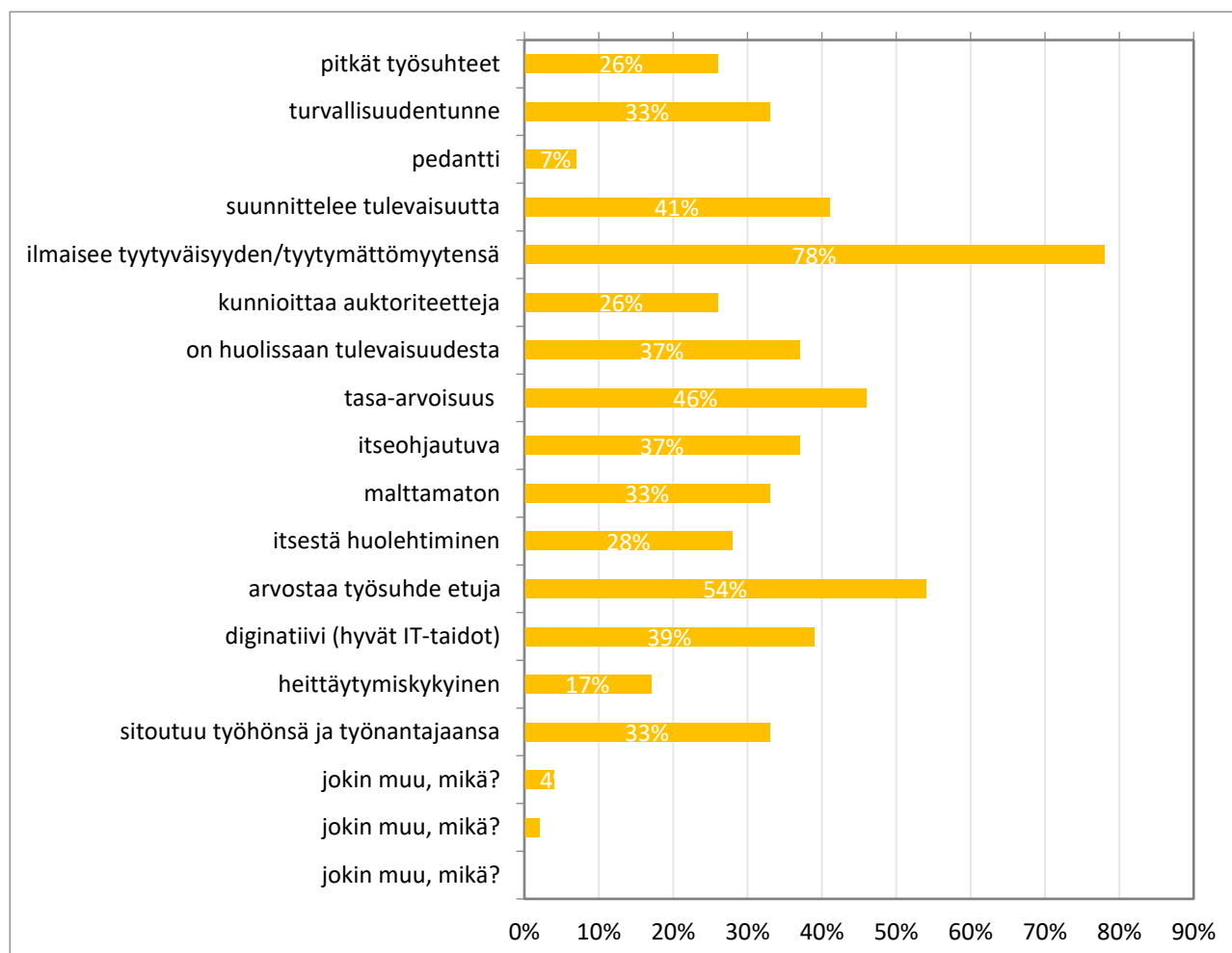
Milleniaalien ominaisuuksista kysyttäessä 78,3 %:a (36) tunnisti milleniaalissa piirteenä sen, että he ilmaisevat tyytyväisyytensä ja päinvastoin. Tietoperustan (kappale 3) vastaisesti, tämä ominaisuus milleniaaleissa harvoin nähdään. He eivät ilmaise näkyvästi tyytymättömyyttään lähdeaineiston mukaan, mutta suuren vastaajamäärän ollessa heitä itsejään, voi se vaikuttaa tulokseen. Vastaaaja voi mielestään ilmaista itseään, mutta se ei välttämättä välity vastaanottajalle.

54,3 % (25) pitää työsuhte etujen arvostusta milleniaalille ominaisena. Niukasti alle puolet, 45,7 % (21) nostaa milleniaalien ominaisuuksista tasa-arvoisuuden. Tämä voi indikoida milleniaalien itsenäiseen ja pärjäämisen kulttuuriin viittaavaan käytökseen (kappale 3), jotka muut sukupolvet voivat nähdä itsekkyyden piirteinä.

Tutkimuksen perusteella 26,1% (12) -41,3% (19) pitkät työsuhteet, turvallisuudentunne, suunnittelee tulevaisuuttaan, kunnioittaa auktoriteetteja, on huolissaan tulevaisuudestaan, itseohjautuvuus, malttamattomuus, itsestä huolehtiminen, diginatiivisuus ja työhön sitoutuminen ovat vähemmän nähtyjä ominaisuuksia kuin empiirisessä tutkimusaineistossa. Nämä kuitenkin n. kolmannes näkee milleniaaleissa.

Vähäisesti vastauksia saaneita ominaisuuksia olivat pedanttius, heittäytymiskyky ja avoimissa vastauksissa korostunut itsekkyyden.

Taulukko 12. Minkälaisia ominaisuuksia tunnistat milleniaaleissa (26–41-vuotiaissa)? Kysymys 11



Seuraavassa monivalintakysymyksessä pyydettiin vastaajaa yhdistämään annettu ominaisuus hänen mielestään sopivaan sukupolveen. Tässä kysymyksessä verrataan vastauksia vahvimmin teoriaosuuden kappaleeseen 3. Sisäänrakennettu kunnioitus ns. herranpelko yhdistettiin erittäin vahvasti Sukupolveen X, eli 42–62 vuotiaisiin. 82,6 % vastaajista näki korostuneen johtajuuden sukupolven edustajissa. Tiimityöskentely, eli työskentely ilman korostettuja rooleja katsottiin 59 %:n voimalla milleniaaleille ominaiseksi. Tässä kysymyksessä myös Sukupolvi Z oli vahvasti mukana 30 %:la vastauksista.

Itsenäinen työ yhdistettiin milleniaaleihin yli puolella (52 %) vastauksista, se nähtiin myös 39 %:n voimin myös Sukupolvella X. 7 % oli sitä mieltä, että myös alle 25-vuotiaat ovat itsenäisiä työläisiä ominaisuudeltaan. Etätyö yhdistettiin 65 %:la milleniaaleihin, ja tätä myös teoria tukee heidän kasvaessaan tähän kulttuuriin. Yllättävää oli se, että sukupolvi Z oli vain 22 %:n osuudella etätyöläisiä,



kun sen olettaisi heille olevan vielä luontaisempaa. Tämä osuus tulee varmasti kääntymään alfa - sukupolven puolelle, kun he alkavat siirtymään työelämään. Diginatiiveina nähtiin jo teoriassakin vahvistettu Z-sukupolvi 60,9 %:la vastauksista. Milleniaalit taas saivat ominaisuudelle 23,9 % vastauksista, vaikka edellisessä kysymyksessä se miellettiin heihin hyvin vahvasti. Tämä johtui varmasti vaihtoehtojen puutteesta.

Määräaikaisia työsuhteita yhdistettiin eniten alle 25-vuotiaisiin, kun taas milleniaaleilla niitä nähtiin 28,2 %:n verran. Määräaikaisuutta ei nähty yhtään Sukupolvella X, johon myös teoria (3.1) vahvasti viittaa. Aikuisina koettu historia työelämässä taloudellisten maailmanhaasteiden parissa luomita ilmeisemmin turvalliseen ja tasapainoiseen työpaikkaan hakeutuvuutta. Vakituinen työsuhte oli sukupolvi X:n kohdalla selkeästi korostunut 67,4 %:n vastausosuudella. Milleniaaleilla tämän näki 32,6 % ja alle 25- vuotiailla ei ollenkaan.

Helppo työstä irtaantuminen korostui sukupolvella Z, 63 %:la vastauksista. Milleniaalit irtaantuvat työstä vastaajien mukaan 21,7 %:n osuudella. Kymmenesosa oli työstä irtaantimisen helppouudessa myös Sukupolvi X:n kannalla. Samantyylinen ominaisuus oli myös vastausvaihtoehtona, eli työn ja vapaa-ajan erottaminen. Tämä taas jakoi vastaajat sukupolvi X:n olevan vahvin tässä ominaisuudessa 39,1 %:n osuudella. Milleniaalit 26,1 % ja sukupolvi Z:n 34,8 %. En tiedä mielsikö vastaajat eron niin, että irtaantumisella viitataan vanhemman sukupolven kantavan työasioita vahvasti mielessään myös työajan ulkopuolella, kun taas sukupolvi Z osaa jättää ne työpaikalle. Vapaa-ajan erottaminen taas nähtiin mahdollisesti sen viettämiseen kollegojen kanssa ja asioiden viemisen vapaa-aikaan.

Työsuhte edut kulttuuriin ja vapaa-aikaan miellettiin erittäin vahvasti milleniaaleille 62,2 %:n vastausosuudella. Edellisessä kysymyksessä tämä myös painottui milleniaalien ominaisuudeksi, mutta tietoperustaa rakentaessa edut eivät korostuneet erityisemmin. Valmentava johtamistapa miellettiin myös tässä kohdassa milleniaaleille, 68,9 % vastasi näin. Valmentavaa tapaa taas ei mielletty 4,4 %:n osuudella sukupolvi Z:lle. Selkeät ohjeistukset (työ/vuorokortti) nähtiin sukupolvi X:lla vahvasti yli puolella vastauksista ja vähemmän nuoremmilla sukupolvilla. Tämän näkisin juuri valmentavan ja autoritäärisen johtamisen erona. Tiukat ohjeistukset voivat olla molempien johtamislinjojen mukaisia, mutta selkeästi henkilöityy vastaajien puolesta vanhempaan ikäluokkaan.

Taloudellinen taantuma yhdistetään sukupolvi X:än 47,8 %:n osuudella. He ovat sen jo muutaman kerran kokeneet, joten tämä on hyvin yhdistettävissä tietoperustaan ja historiaan. Milleniaaleille tämä ominaisuus vastattiin 37 %:n toimesta ja nuorimmille 8,7 %:n osuudella. Tämän voisi olettaa jakautuvan X:n ja milleniaalien kesken teoriaan viitaten, mutta osa sukupolvi Z:sta on aikuistunut ja oletettavasti siirtynyt työelämään koronapandemian aikana, joten valuma myös heille on ymmärrettävä.

Sairauspoissaolot painottuivat vahvasti sukupolvi Z:n suuntaan 40 %:n vastausosuudella. 31,1 %:n jaolla sukupolvi Z:n ja milleniaaleille jakaantui 22,2 %. Tietoperustaa rakentaessa ja historiaa tutkiessa, tämä ei korostunut. Mutta vastaajilla on varmasti ensikäden näkemystä ja kokemusta sairauspoissaoloista. Sukupolvet X ja milleniaalit saivat melko tasaisesti 87 % yhdistämissä kipeänä töihin tulon. Vastausten perusteella voi olettaa, että nuorin sukupolvi ei tule kipeänä töihin vastaajien työpaikoilla.

52,2 % vastaajista katsoi ergonomian kunnioittamisen ja toteuttamisen olevan milleniaaleille ominaista. Tämä ei tietoperustaa rakentaessa korostunut. 32,6 % katsoi ominaisuuden kuuluvan vanhimmalle sukupolvelle. Yksittäisiä vastauksia annettiin myös ei mitään -vaihtoehtoon, mutta näistä korostui vähäisesti diginatiivisuus 13 %:la. Seuraava taulukko on muotoiluyistä erityylinen kuin muut tutkimuksessa esitetyt.

Taulukko 13. Mikä ominaisuus sopii mielestäsi millekin sukupolvelle? Kysymys 12

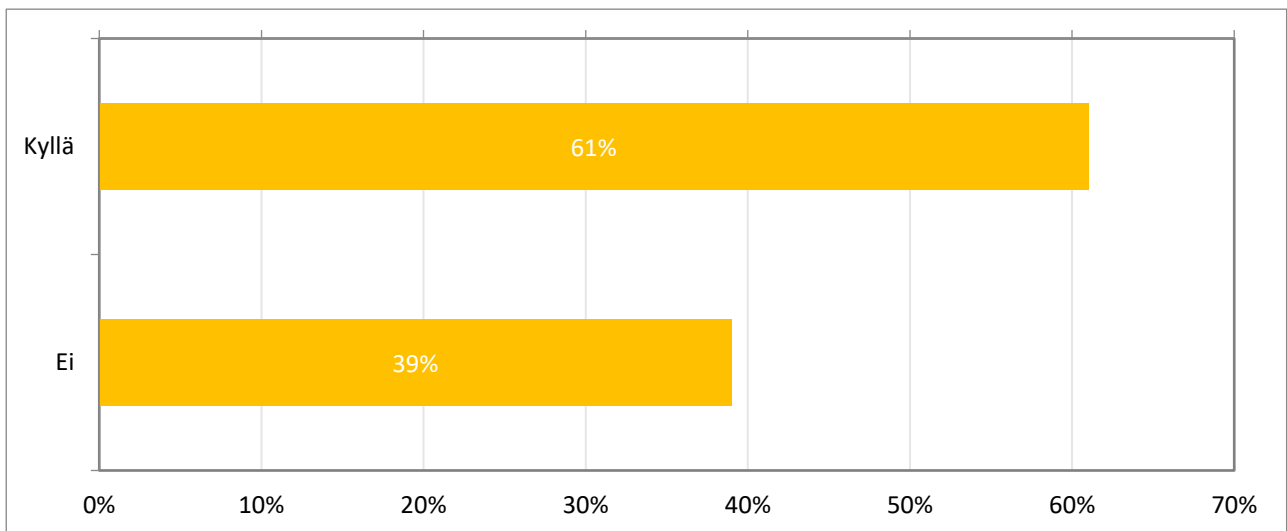
|   | X (42-62 vuoti-aat) | Y (26-41 vuoti-aat) | Z (13-25 vuoti-aat) | Ei mitään |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|-----------|
| Sisäänrakennettu auktoriteetin kunnioitus "herranpelko" | 82,6%               | 8,7%                | 6,5%                | 2,2%      |
| Työskentely tiimissä ilman korostettuja rooleja         | 8,7%                | 58,7%               | 30,4%               | 2,2%      |
| Itsenäinen työ  | 39,1%               | 52,2%               | 6,5%                | 2,2%      |
| Etätyö  | 10,9%               | 65,2%               | 21,7%               | 2,2%      |
| Diginatiivi   | 2,2%                | 23,9%               | 60,9%               | 13,0%     |
| Määrä-aikainen työsuhde                                 | ,0%                 | 28,2%               | 69,6%               | 2,2%      |
| Vakituisen työsuhde                                     | 67,4%               | 32,6%               | ,0%                 | ,0%       |
| Helppo irtaantuminen työstä                             | 10,9%               | 21,7%               | 63,0%               | 4,4%      |
| Työsuhde-edut kulttuuriin ja vapaa-aikaan               | 31,1%               | 62,2%               | 6,7%                | ,0%       |
| Työn ja vapaa-ajan erottaminen                          | 39,1%               | 26,1%               | 34,8%               | ,0%       |
| Valmentava johtamistapa                                 | 26,7%               | 68,9%               | 4,4%                | ,0%       |
| Selkeät työohjeet (työ/vuorokortit)                     | 52,2%               | 34,8%               | 13,0%               | ,0%       |
| Pelko taloudellisesta taantumasta (lama)                | 47,8%               | 37,0%               | 8,7%                | 6,5%      |
| Paljon sairauspoissaoloja                               | 31,1%               | 22,2%               | 40,0%               | 6,7%      |

|  |       |       |      |      |
|--|-------|-------|------|------|
| Tulee kipeänä töihin                   | 45,7% | 41,3% | 4,3% | 8,7% |
| Ergonomian kunnioitus ja toteuttaminen | 32,6% | 52,2% | 8,7% | 6,5% |

#### 5.4 Sitouttaminen

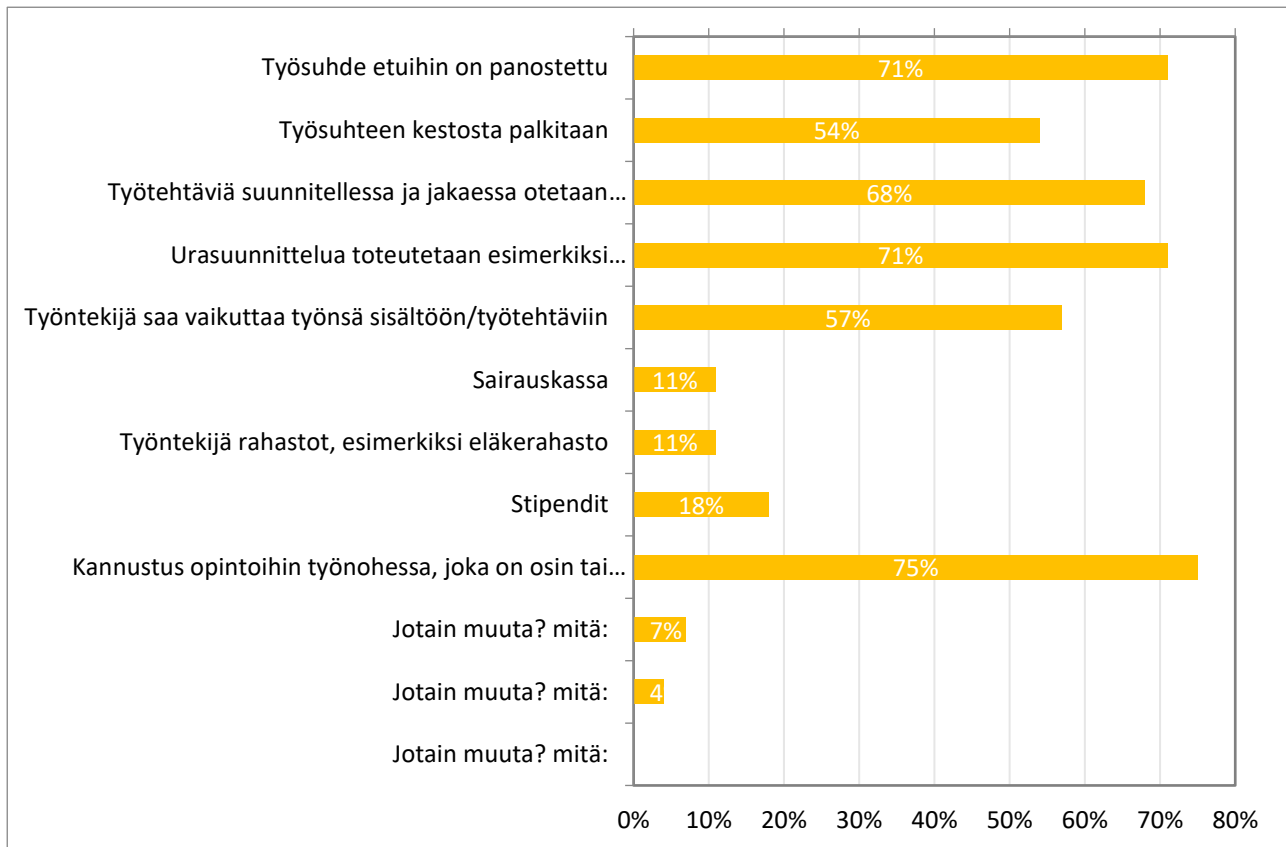
Tässä osiossa selvitetään vastaajien työpaikkojen sitouttamisen tasoa, keinoja ja minkälaisena sitouttajana vastaaja näkee itsensä. Vastaajien työpaikoilla 60,9 % oli kiinnitetty erityistä huomioita sitouttamiseen. Loput 39,1 % ei ollut tunnistanut sitouttamistyötä työpaikallaan, tai sitä ei ollut.

Taulukko 14. Onko työpaikallanne kiinnitetty erityistä huomiota työntekijöiden sitouttamiseen? Kysymys 13



Seuraava kysymys aukesi vastaajille, mikäli he olivat vastanneet työpaikkojensa kiinnittävän erityistä huomiota sitouttamiseen. 75 %:n (21) työpaikoilla tarjottiin osittain- tai kokonaan tuettua opiskelua työnohessa. Urasuunnittelua toteutettiin 71,4 %:n (20) työpaikoilla, samalla määrällä myös työsuhde etuihin oli panostettu. Työtehtäviä suunnitellessa ja jakaessa otetaan yksilöt huomioon 67,9 %:n (19) työpaikalla. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja työsuhteen pituudesta huomioidaan yli puolen vastaajista työpaikoilla. Pienemmissä rooleissa sitouttamistyössä olivat stipendit, työntekijärahasot ja sairauskassa, näitä vastanneita oli muutamia. Yksittäisissä vastauksissa nousi esiin laajennettu työterveyshuolto.

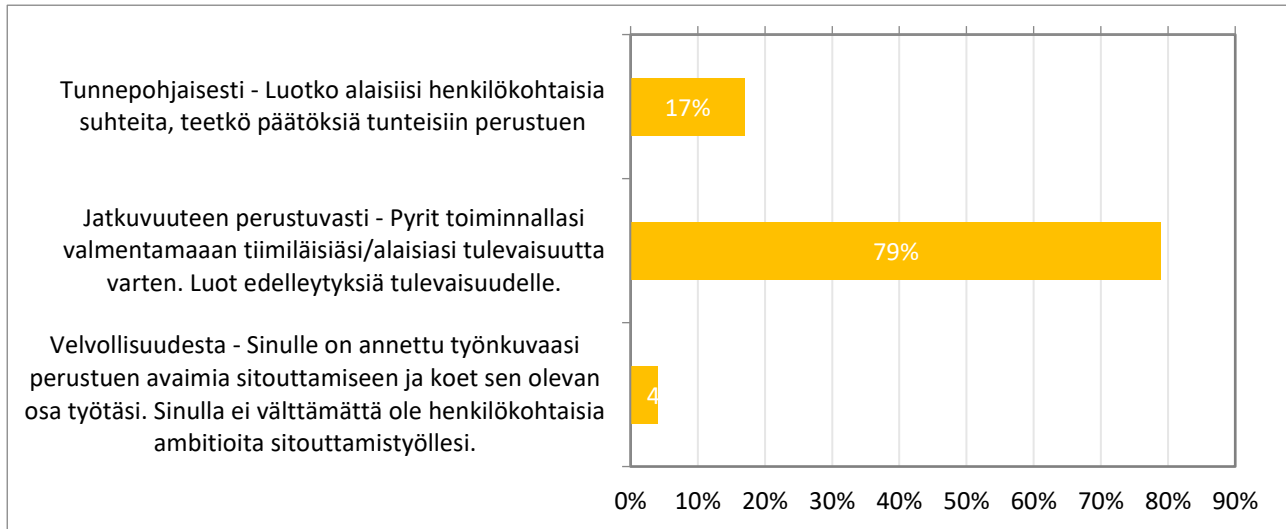
Taulukko 15. Työpaikallenne on kiinnitetty erityistä huomiota sitouttamiseen, minkälaista? Kysymys 14



Viimeisessä kysymyksissä kysyttiin, minkälaisina sitouttajina vastaajat näkevät itsensä Kajannon (2022) tekemän jaottelun mukaan. Jatkuvuuteen perustuvasti sitouttavia oli 78,7 % (37).

unnepohjaisia sitouttajia puolestaan 17 % (8) ja yllättävänä velvollisuudesta sitouttavia oli loput kaksi vastaajaa.

Taulukko 16. Sitoutatko alaisiasi mielestäsi... Kysymys 15



## 6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia, luotettavuutta, jatkojalostus mahdollisuuksia ja vastuullisuutta. Lisäksi pohdin omaa oppimistani ja työn kulkua. Työn aikana on tullut mietittyä digitalisaatiota normaalia enemmän. Olen työskennellyt kaupassa- ja ravintolassa kolmella vuosikymmenellä ja olen milleniaali. Olen työskennellyt vastuutehtävissä ja tulosvastuuttomana päällikkönä yli kymmenen vuoden ajan ja tutkimuksessa tuli todella paljon selkeyttä miten sukupolvet toimivat ja miksi.

### 6.1 Tutkimus hyödyntämismahdollisuudet

Tutkimuksessa saatiin 15 % otos Taitotalossa lähiesimiestyön ammattitutkintoa suorittavilta miten milleniaalia tulisi sitouttaa, mitä keinoja heillä siihen on, ja mitä sukupolvien ominaisuuksia he näkevät eri sukupolvissa. Saimme myös katsauksen minkälaisia johtajia vastaajat ovat ja mitä he pitivät hyvänä johtamisena. Opiskelijoilta kysyttiin myös Taitotalo vastaa koulutuksen laadusta, valitsee tutkinnon suorittajat ja laatii koulutusmateriaalia. Tuloksia pystytään mielestäni käyttämään esihenkilötyön koulutusmateriaalia suunnitellessa esimerkiksi kursseilla esitettäväksi tai tietoiskuksi oppimateriaaliin. Uskon Taitotalon myös saavan lisää tuntemusta tutkinnonsuorittajistaan, jota voidaan myös käyttää koulutukseen hakeutumisen yhteydessä.

### 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja vastuullisuus

Tutkimuksen tietoperustaa rakennettiin vielä tutkimustuloksia analysoitaessa, joten toteutus eli vielä paljon analysoinnin edetessä. Tutkimussuunnitelma olisi ehdottomasti voinut olla tarkempi ja tutkimuskysymykset selkeämpiä. Tutkimukseen olisi voinut ottaa laadukkaita elementtejä, kuten asiantuntija- ja vastaajahaastatteluja, joka olisi parantanut sen käytettävyyttä jatkojalostuksessa.

Mielestäni tutkimuksessa syntynyt vastausaineisto on luotettavaa, koska se jaettiin vain lähiesihenkilötyössä koulutautuville Taitotalon henkilökunnan toimesta.

### 6.3 Tutkimuksen jatkamismahdollisuudet

Lähdemateriaalia kartoittaessa, tutustuin kirjallisuuteen, joka ei osunut tutkimuksen keskeiseen sisältöön ja olisin halunnut mieluusti niitä siinä käyttää. Yksittäisiä ilmiöitä työpaikoilla ja milleniaalien ominaisuuksia kartoittaessani, lähdin usein tutustumaan niihin pintaakin syvemmältä. Mielenkiintoisimpia oli esimerkiksi juuri valmistunut tutkimus työpaikkojen varjopuheesta ja digitaaliset edistysaskeleet työelämässä. Näihin varmasti vaikuttaa suuresti myös kokoaikainen työskentely ja ilmiöiden havainnointi siellä opinnäytteen teon kanssa samanaikaisesti. Kiinnostukseni tutkintojärjestelmää nykyään ja ennen reformia olisi ollut mieleistä peilata tähän, mutta se olisi varmasti

sopivampaa esimerkiksi opettaja- tai koulutuksen asiantuntijuuteen liittyvässä koulutuksessa. Teoriaosuus meinasi jatkuvasti karata tähän.

Aihetta voisi laajentaa tutkittavaksi työhyvinvoinnin, digitalisaation ja itse johtamisenkin kautta. Matkalla tarjoutui oikein mielenkiintoisia tutkimuksia ja muuta lähdemateriaalia, joita yhdistämällä tutkimukseen ja laajentamalla kysymyspatteristoa saisi valtavan mielenkiintoisia ulottuvuuksia. Varsinkin ergonomian arvostaminen milleniaalien keskuudessa yllätti, ja siitä ei löytynytäkään paljoa tietoa teoriaa rakentaessa.

#### **6.4 Oman oppimisen arviointi ja työn kulku**

Olen opiskellut Restonomi-tutkintoani hyvin eri ajankohdissa vuosien varrella, Haaga-Heliassa aloittaessa vuonna 2014. Olen tehnyt opintoni täysin työn ohessa ja toimialanikin vaihtui vuonna 2019. Ensimmäinen aiheeni kuivui kasaan vuonna 2017, mutta uusi saatiin käynnistettyä Taitotalon kanssa vuonna 2023. Tutkimusopinnoista oli tässä vaiheessa jo vuosia, joten käynnistyminen oli todella hidasta ja onneksi siihen saatiin oppilaitoksen puolelta hyvin ohjausta. Aihe rajautui tehdessä, ja siitä tuli suunniteltua rajatumpi työn hallittavuuden takia. Minulla karkasi aihe monta kertaa työn rajojen ulkopuolelle, ja napakassa ohjauksessa se saatiinkin tähän viimeiseen muotoonsa.

Työn tekeminen oli hyvin antoisaa ja siinä saikin palata tutkimisen ja oppimisen maailmaan, josta oli ollut pidempi tauko. Työtä aloittaessa olisi ehdottomasti pitänyt käydä kertaamassa tutkimuskurssi ja tieteellinen kirjoittaminen, jotta työstä olisi voinut tulla yhtenäisempi ja helppolukuisempi.

## Lähteet

AEL + Amiedu = Taitotalo. Taitotalo 2023. Luettavissa: <https://www.taitotalo.fi/faktaa>. Luettu: 21.8.2023.

AEL Säätiö 2023. Säätiö. Luettavissa: <https://ael-saatio.fi/saatio/>. Luettu: 21.8.2023.

Ami-Säätiö 2023. Meistä. Luettavissa: <https://ami.fi/ami-saatio/meista/>. Luettu: 21.8.2023.

Ammatillisen koulutuksen reformi uudistaa koulutuksen vastaamaan opiskelijoiden ja työelämän tarpeita. Valtioneuvosto 2017. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/ammattillisen-koulutuksen-reformi-uudistaa-koulutuksen-vastaamaan-opiskelijoiden-ja-tyoelaman-tarpeita>. Luettu: 20.8.2023.

Digitalisaatio terveyden- ja hyvinvoinnin tukena- Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Valtioneuvosto 2023. Luettavissa: <https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/2/toc>. Luettu: 6.9.2023.

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari Oy. Helsinki.

Eläketurvakeskus 2022. Työnantajat suhtautuvat vanhempiin työntekijöihin aikaisempaa myönteisemmin – enemmistö ei silti usko työurien pitenevän omalla toimipaikallaan. Luettavissa: <https://www.etk.fi/ajankohtaista/tyonantajat-suhtautuvat-vanhempiin-tyontekijoihin-aikaisempaa-myonteisemmin-enemmisto-ei-silti-usko-tyourien-pitenevan-omalla-toimipaikallaan/>. Luettu: 28.11.2023.

Eläketurvakeskus 2023. Aiemmat eläkeuudistukset. Luettavissa: <https://www.etk.fi/suomen-elakejarjestelma/elakeuudistukset/aiemmat-uudistukset/>. Luettu: 28.11.2023.

Kajanto, M. 2022. Miten sitoutua, miten sitouttaa? Ammattiliitto Pro. Luettavissa: <https://pro-liitto.fi/fi/ajankohtaiset/miten-sitoutua-miten-sitouttaa>. Luettu: 11.9.2023.

Somepoint Oy 2017. Vertailussa yhteistyökalut: Workplace, Yammer ja Slack. Luettavissa: <https://somepoint.fi/blogi/vertailussa-yhteisotyokalut-workplace-yammer-ja-slack/>. Luettu: 28.11.2023.

Tivi, 2013. Tiedätkö, mitä eroa on johtajalla ja esimiehellä? Luettavissa: <https://www.tivi.fi/uutiset/tiedatko-mita-eroa-on-johtajalla-ja-esimiehella/8edc1189-5f56-3084-9659-d84a632ee582>. Luettu: 28.11.2023.



Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023. Gartner 2022. Luettavissa: <https://em-temp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/hr-top-priorities-2023-ebook.pdf>. Luettu: 30.8.2022.

Työterveyslaitos 2023. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 28.11.2023.

Nederström, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon, Luettavissa: <https://psycon.fi/sitouttamisen-viisi-tekijaa/>. Luettu: 3.11.2023.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Atena Kustannus. Jyväskylä.

Työntekijäymmärrys MaRaMa- alalla. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2023. Luettavissa: [https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2023-08/Ty%C3%B6ntekij%C3%A4ymm%C3%A4rrys raportti 2023.pdf](https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2023-08/Ty%C3%B6ntekij%C3%A4ymm%C3%A4rrys%20raportti%202023.pdf). Luettu: 2.9.2023.

Tutkintorakenne ja tutkinnot. Opetushallitus 2023. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintorakenne-ja-tutkinnot>. Luettu: 21.8.2023.

Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/GDPR>. Luettu: 1.11.2023.

Opetushallitus 2015. Näyttötutkinnon perusteet, Lähiesimiestyön ammattitutkinto 2015. Luettavissa: <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=1a2788c14a04a037JmItdHM9MTY5MjQ0TYwMC-ZpZ3VpZD0zOTc0MmJhMi0yNDFkLTYxZTQtMWU4Yy0zODkzMjUz-NTYwNjkmaW5zaWQ9NTI4OQ&ptn=3&hsh=3&fclid=39742ba2-241d-61e4-1e8c-389325356069&psq=oph+l%c3%a4hiesimiesty%c3%b6n+ammattitutkinto&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuZmlubGV4LmZpL2RhdGEvbm9ybWl0LzQyMjAzL09waF8zODAx-MTIwMTVfc3UucGRm&ntb=1>. Luettu 20.8.2023.

Digitalisaatio terveyden- ja hyvinvoinnin tukena- Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Valtioneuvosto 2023. Luettavissa: <https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/2/toc>. Luettu: 6.9.2023.

Varhaiskasvatuksen opettajan monimuotokoulutus. Helsingin Yliopisto 2023. Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/kasvatustieteellinen-tiedekunta/opiskelu-ja-opetus/tutkintoa-taydentavat-ja-erilliset-koulutukset-ja-opinnot/opettajan-kelpoisuuksia-tuottavat-opinnot/varhaiskasvatuksen-opettajan-monimuotokoulutus>. Luettu: 18.11.2023.

Jyväskylän yliopisto 2021. Määrällinen analyysi. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>. Luettu: 3.12.2023.

Jyväskylän yliopisto 2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Luettu: 3.12.2023.

Worldline 2023. Alfa-sukupolvi – tulevaisuuden edustajat. Luettavissa: <https://www.bambora.com/fi/fi/artikkelit/alfa-sukupolvi-tulevaisuuden-edustajat/>. Luettu: 27.11.2023.

## Liitteet

### 6.5 Liite 1. Kysymyslomakkeen saate

Saatekirje sähköpostilla toimitettuun kyselylomakkeen vastauslinkkiin:

Hei,

**Olen Teemu Pitkänen ja toteutan opinnäytetyönäni kyselytutkimuksen Taitotalolle milleniaalien johtamisesta ja sitouttamisesta. Suoritan Restonomi (AMK) -tutkintoa monimuotokoulutuksena Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja syventävät opin-  
toni ovat vahvasti koulutus- ja perehdyttämispainotteiset.**

**Kysely on tiivis ja nopea vastata. Vastaukset kerätään täysin anonyymisti. Olette saaneet vastauslinkin Taitotalon lähiesimiestyön ammattitutkinnon suorittajana kouluttajalta tai muulta oppilaitoksenne henkilökunnan edustajalta. Tutkimusalusta ei kerää yksilöiviä tietoja, eikä pyydä sinua täyttämään mitään henkilötietoja. Kysely on auki 3.11.2023 asti ja toivottavasti mahdollisimman moni teistä pääsisi siihen vastaamaan!**

**Ystävällisin terveisin,  
Teemu Pitkänen**

### 6.6 Liite 2. Kyselylomake

Kuvakaappauksina kyselylomake Webropol-ohjelmasta. Olen numeroinut pelkät kysymykset ennen kysymyslomaketta viittauksien tueksi. Kysymyslomakkeesta näemme myös vastausvaihtoehdot.

Kysymysten numerointi:

1. Millä alalla syvennät osaamistasi lähiesihenkilötyössä?
2. Lähditkö suorittamaan lähiesimiestyön ammattitutkintoa...
3. Mistä lähteistä seuraat johtamisen ja sitouttamisen trendejä?
4. Koetko jatkuvasti kehittyvät digitaaliset työvälineet haasteena itsellesi ja/tai alaisillesi?
5. Koet digitaaliset työvälineet haasteena itsellesi tai alaisellesi, kuinka paljon?
6. Sukupolvesi, millä aikavälillä olet syntynyt?
7. Tarjoaako työnantajasi sinulle säännöllistä koulutusta, sparrausta tai muuta tukea lähiesihenkilötyösi tueksi?
8. Työnantajasi tarjoaa jotain edellämaituista, mitä?
9. Minkälaista on mielestäsi hyvä johtaminen?
10. Miten kuvailisit itseäsi lähiesihenkilönä annetuista vaihtoehdoista?
11. Minkälaisia ominaisuuksia tunnistat milleniaaleissa (26-41 vuotiaat)?
12. Mikä ominaisuus sopii mielestäsi millekin sukupolvelle?

13. Onko työpaikallanne kiinnitetty erityistä huomiota työntekijöiden sitouttamiseen?

14. Työpaikallanne on kiinnitetty erityistä huomiota sitouttamiseen, minkälaista?

15. Sitoutatko alaisiasi mielestäsi

Millä alalla syvennät osaamistasi lähiesihenkilötyössä?

- Kaupan- ja/tai hallinnonala
- Ravintola ala
- Kiinteistö- ja/tai puhtaanapitoala
- Joku muu, mikä?

Lähditkö suorittamaan lähiesimiestyön ammattitutkintoa...

- Omasta vai
- Työnantajasi aloitteesta

Mistä lähteistä seuraat johtamisen ja sitouttamisen trendejä? Voit valita useamman

- TV
- Kirjallisuus, lehdet
- Internet
- Podcastit
- En seuraa
- Joku muu lähde, mikä?

Kysymyksen säännöt

Koet digitaaliset työvälineet haasteena itsellesi tai alaisillesi, kuinka paljon?

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Koetko jatkuvasti kehittyvät digitaaliset työvälineet haasteena itsellesi ja/tai alaisillesi?** on  
 Näytä kysymyksiä sääntö tälle kysymykselle  
 Kysymys **Koetko jatkuvasti kehittyvät digitaaliset työvälineet haasteena itsellesi ja/tai alaisillesi?** on  
 Näytä kysymyksiä sääntö tälle kysymykselle

Sukupolvesi, millä aikavälillä olet syntynyt?

- Sukupolvi X (1961-1981)
- Sukupolvi Y (1982-1997)
- Sukupolvi Z (1998-2010)

Tarjoaako työnantajasi sinulle säännöllisesti koulutusta, sparrausta tai muuta tukea lähiesihenkilötyösi tueksi?

- Kyllä
- Ei

## Kysymyksen säännöt

Tarjoaako työnantajasi sinulle säännöllisesti koulutusta, sparrausta tai muuta tukea lähiesihenkilötyösi tueksi?

## Kyllä

Sääntö: Näytä kysymyksiä

Jos vaihtoehto on valittu Näytä kysymyksiä Työnantajasi tarjoaa jotain edellämainituista, mitä? Voit valita useamman

## Ei

Ei vaihtoehdon sääntöjä

## Työnantajasi tarjoaa jotain edellämainituista, mitä? Voit valita useamman

- säännölliset tai epäsäännölliset keskustelut esimiehen kanssa kahden kesken
- tiimipalaverit
- koulutukset
- Jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

## Kysymyksen säännöt

Työnantajasi tarjoaa jotain edellämainituista, mitä? Voit valita useamman

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys Tarjoaako työnantajasi sinulle säännöllisesti koulutusta, sparrausta tai muuta tukea lähiesihenkilötyösi tueksi? on Näytät kysymyksiä sääntö tälle kysymykselle

## Minkälaista on mielestäsi hyvä johtaminen? Voit valita niin monta kuin vain koet osuvaksi

- huomioonottavaa
- strategista/johdonmukaista
- henkilökohtaista
- kaverillista
- auktoritääristä (etäinen, ankara, kapeakatseinen, kylmäkiskoinen)
- palkitsevaa alaiselle ja esihenkilölle
- yksityiskohtienkin valvontaa? (mikromanagerointi)
- valmentavaa
- huoltapitävää
- keskustelevaa
- kunnioittavaa
- Jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

## Miten kuvailisit itseäsi lähiesihenkilönä annetuista vaihtoehdoista? Voit valita kaikki mitkä mielestäsi kuvaavat

- Valmentava
- Kaveri
- Tiukka
- Johdonmukainen
- Huomioonottava
- Reilu
- Oikeudenmukainen
- Tasa-arvoa edistävä
- Vastuuta jakava
- Pedantti
- Heittäytyvä
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

Minkälaisia ominaisuuksia tunnistat milleniaaleissa (26-41 vuotiaissa)? Voit valita niin monta kuin tunnistat

- pitkät työsuhteet
- turvallisuudentunne
- pedantti
- suunnittelee tulevaisuutta
- ilmaisee tyytyväisyyden/tyytymättömyytensä
- kunnioittaa auktoriteetteja
- on huolissaan tulevaisuudesta
- tasa-arvoisuus
- itseohjautuva
- malttamaton
- itsestä huolehtiminen
- arvostaa työsuhde etuja
- diginatiivi (hyvät IT-taidot)
- heittäytymiskykyinen
- sitoutuu työhönsä ja työnantajansa
- jokin muu, mikä?

Mikä ominaisuus sopii mielestäsi millekin sukupolvelle? Valitse oikea vaihtoehto.

|   | X (42-62<br>vuotiaat) | Y (26-41<br>vuotiaat) | Z (13-25<br>vuotiaat) | Ei<br>mikään          |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sisäänrakennettu auktoriteetin kunnioitus "herranpelko" | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työskentely tiimissä ilman korostettuja rooleja         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Itsenäinen työ  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Etätyö  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diginatiivi   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Määrä-aikainen työsuhde                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vakituinen työsuhde                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Helppo irtaantuminen työstä                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työsuhde-edut kulttuuriin ja vapaa-aikaan               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työn ja vapaa-aajan erottaminen                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Valmentava johtamistapa                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selkeät työohjeet (työ/vuorokortit)                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pelko taloudellisesta taantumasta (lama)                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Paljon sairauspoissaoloja                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tulee kipeänä töihin                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ergonomian kunnioitus ja toteuttaminen                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Onko työpaikallanne kiinnitetty erityistä huomiota työntekijöiden sitouttamiseen?

Kyllä

Ei

Kysymyksen säännöt

Onko työpaikallanne kiinnitetty erityistä huomiota työntekijöiden sitouttamiseen?

**Kyllä**

Sääntö: Näytä kysymyksiä

Jos vaihtoehto on valittu Näytä kysymyksiä Työpaikallanne on kiinnitetty erityistä huomiota sitouttamiseen, minkälaista? Voit valita useamman

**Ei**

Ei vaihtoehdon sääntöjä

### Työpaikallanne on kiinnitetty erityistä huomiota sitouttamiseen, minkälaista? Voit valita useamman

- Työsuhte etuihin on panostettu
- Työsuhteen kestosta palkitaan
- Työtehtäviä suunnitella ja jakaessa otetaan yksilöt huomioon "Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla"
- Urasuunnittelua toteutetaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa
- Työntekijä saa vaikuttaa työnsä sisältöön/työtehtäviin
- Sairauskassa
- Työntekijä rahastot, esimerkiksi eläkerahasto
- Stipendit
- Kannustus opintoihin työnohessa, joka on osin tai kokonaan tuettua
- Jotain muuta? mitä: \_\_\_\_\_

Kysymyksen säännöt

Työpaikallanne on kiinnitetty erityistä huomiota sitouttamiseen, minkälaista? Voit valita useamman

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Onko työpaikallanne kiinnitetty erityistä huomiota työntekijöiden sitouttamiseen?** on *Näytä kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

### Sitoutatko alaisiasi mielestäsi

- Tunne pohjaisesti - Luotko alaisiisi henkilökohtaisia suhteita, teetkö päätöksiä tunteisiin perustuen
- Jatkuvuuteen perustuvasti - Pyrit toiminnallasi valmentamaan tiimiläisiäsi/alaisiasi tulevaisuutta varten. Luot edellelytyksiä tulevaisuudelle.
- Velvollisuudesta - Sinulle on annettu työnkuvaasi perustuen avaimia sitouttamiseen ja koet sen olevan osa työtäsi. Sinulla ei välttämättä ole henkilökohtaisia ambitiesiä sitouttamistyöllesi.

