

Poimintoja työelämän odotuksista / Minustako huippuosaaja?

Suomen Nuorkauppakamarit ry ja Psycon Oy ovat vuonna 2009 yhteistyössä toteuttaneet kaksi tutkimusta, jotka selvittivät nuorten aikuisten suhtautumista työtulevaisuuteen sekä osaamisen kehittämiseen.

Tutkimusten tuloksissa odotettiin näkyvän ikäryhmien välisiä eroavuuksia sekä kenties koulutustaustoista johtuvia eroja odotuksissa. Kyselyjen vastaajien kohdentumisen ja toisen tutkimuksen pienen määrän vuoksi tulokset eivät suoraan ole yleistettävissä. Tuloksista voidaan kuitenkin nähdä niin sukupuolten välisiä kuin eri ikäluokille ominaisia eroja.

Ohessa pääkohdat molempien kyselyiden tuloksista.

Poimintoja työelämän odotuksista

- Työelämään kohdistuvia odotuksia mittaava kysely toteutettiin Suomen Nuorkauppakamarit ry:n jäsenille aluekokousten yhteydessä verkkokyselynä, ajankohtana syys-lokakuu 2009. Kyselyyn vastasi yhteensä 140 henkilöä.

Vastaajat jakautuivat syntymävuotensa mukaisesti seuraavasti:

- suuret ikäluokat (1945 – 1964), (1 %)
- X-sukupolvi (1965 – 1979), (82 %)
- Y-sukupolvi (1980 -), (17 %)

Vastaajien sukupuolijakauma oli: naisia 56 %, miehiä 44 %

Ikäryhmälle, jota voidaan yleisesti käytössä olevan luokituksen mukaan kutsua **Y-sukupolveksi** (syntyneet noin 1980-) on eri tutkimusten mukaan tärkeää itsensä toteuttaminen työtehtävissä. Tämän kyselyn tulokset tukivat tätä näkemystä.

Kysymys 1: Mitkä asiat ovat sinulle tärkeimpiä työssäsi?

Vastaajia pyydettiin merkitsemään kolme tärkeintä asiaa tärkeysjärjestyksessä 1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein.

Vaihtoehtoja olivat: 1. Asiantuntemuksen kehittäminen, 2. Johtaminen, 3. Yrittäjyys, 4. Työn jatkuvuus, 5. Itsenäisyys, 6. Muiden auttaminen, 7. Tehtävien haasteellisuus, 8. Itsensä toteuttaminen, 9. Työ on paikka jossa ansaitaan rahaa vapaa-aikaa varten

Y-sukupolvi ei pidä itse työtä tärkeänä työn tekemisen vuoksi, vaan **odottaa työn olevan sisällöllisesti innostavaa ja merkityksellistä**. He nostivat tutkimuksessa esiin myös työn haasteellisuuden merkityksellisenä motivaatitekijänä. Mielenkiintoisena seikkana sinänsä, asiantuntemuksen kehittäminen ei nousutkaan tällä ikäryhmällä ykkösasiaksi – kenties sen itsestään selvyden vuoksi? Vai onko nuorelle sukupolvelle tärkeämpää laaja-alainen rajojen kokeilu kuin paneutuminen tarkemmin johonkin osaamisalueeseen?

Yrittäjyyden maailma ei tämän kyselyn mukaan näyttäydä houkuttelevana Y-sukupolvelle, vaan jää motivaatitekijöissä selkeästi hännänhuipuksi. Vastaavasti muille tutkimuksen ikäryhmille yrittäjyys on kiinnostavampi vaihtoehto.

Kaikille sukupolville yhteinen, kohtuullisen merkityksellinen motivaatioon vaikuttava asia on **työn jatkuvuus eli elämän perusturvallisuuden elementti**. Tämä saattaa toki korostua yleisen talouden taantumana vuoksi.

Y-sukupolven osalta selkeästi tärkeimmiksi nousivat itsensä toteuttaminen ja tehtävien haasteellisuus. Muiden ikäluokkien kohdalla korostui enemmän yrittäjyys.

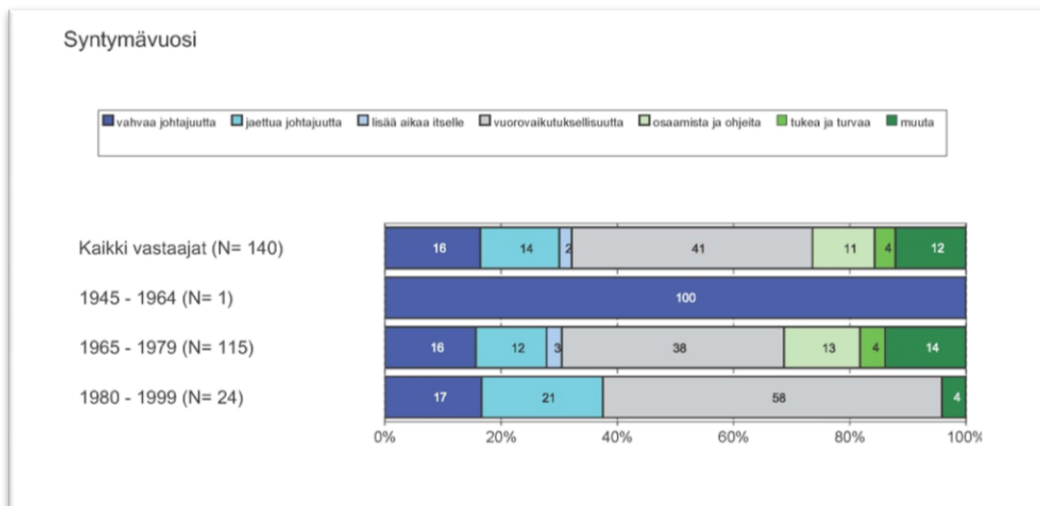
Kysymys 2: Mitä juuri tällä hetkellä odotat esimieheltäsi?

Vastaajia pyydettiin valitsemaan yksi seuraavista vaihtoehdoista:

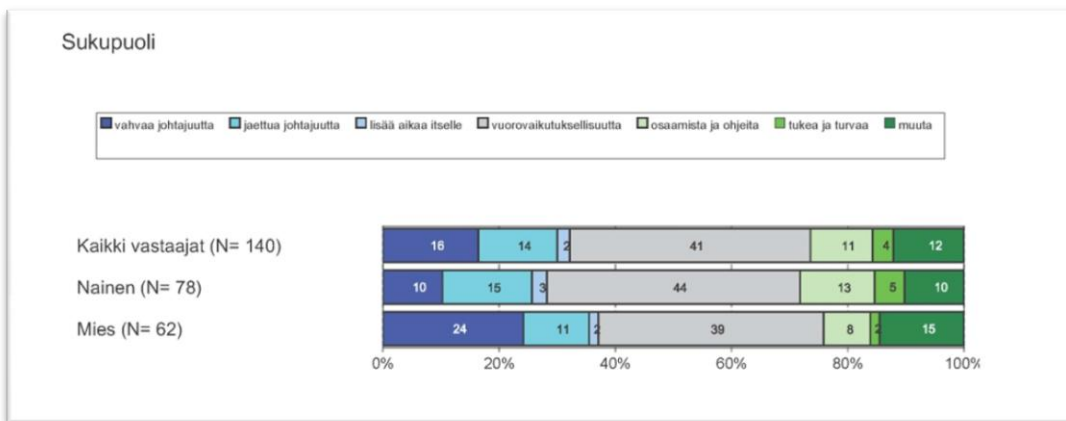
1. vahvaa johtajuutta, 2. jaettua johtajuutta, 3. lisää aikaa itselleni, 4. vuorovaikutuksellisuutta, 5. osaamista ja ohjeita, 6. tukea ja turvaa sekä 7. muuta.

Esimieheen kohdistetaan aina odotuksia, kuten toki johtamiseen kuuluukin kohdistaa. Kysyimme vastaajien odotuksia juuri tässä ajassa. Kohdan muuta valinneet olivat itse yrittäjiä, toimitusjohtajia tai muutoin kokivat olevansa itsensä esimiehiä.

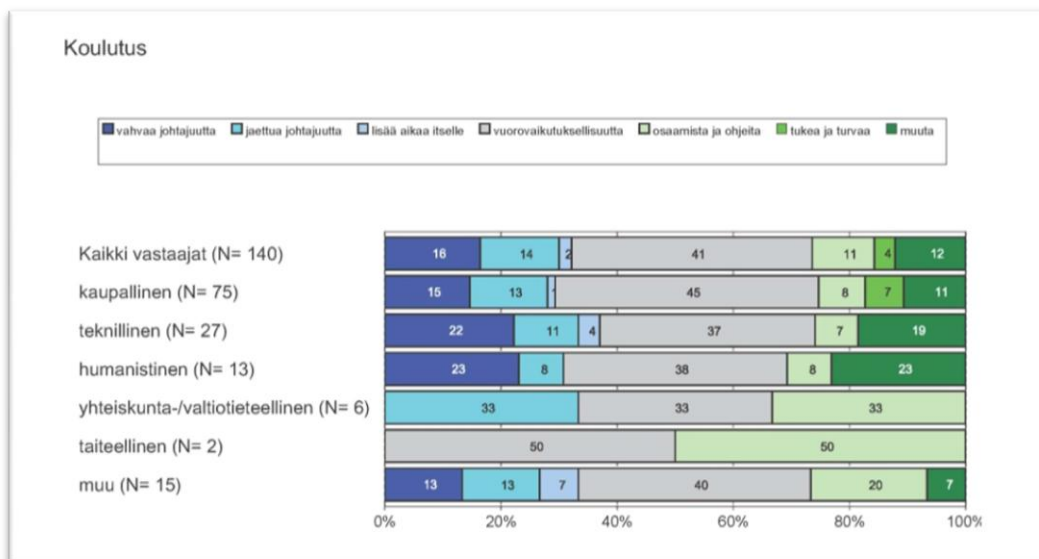
Y-sukupolven odotuksissa nousi voimakkaimpana asiana esille **vuorovaikutuksellisuuden odotus**: yli puolet (58%) y-sukupolven edustajista nosti sen tärkeimmäksi asiaksi. Y-sukupolvi odottaa lisäksi selvästi muista enemmän **jaettua johtajuutta (21%)**. Yllätys yllätys – vai onko – vahvaa johtajuutta ei kaivata edes tässä taantuman värittämässä ajassa, vaan yhteistyötä, kommunikointia ja ihmisten mukaan ottamista johtajuuden kysymyksiin. (kuva alla)



Naisten ja miesten suhtautumisessa esimiehen toimintaan löytyy merkittäviä eroja sukupolvi-näkökulmaa enemmän. Sekä naiset että miehet arvostivat myös vuorovaikutuksellisuutta tärkeimpänä asiana esimiehen toiminnassa. **Miehillä** kuitenkin seuraavaksi merkityksellisintä on **vahvan johtajuuden odotus**, kun taas **naiset jakautuvat näkemyksissään** jo enemmän, eikä selkeää toiseksi nousevaa esimieheen kohdistettua odotusta niinkään nouse esille. (kuva alla)



Koulutuksen tausta-aineistoon verrattuna selkeää erottelevuutta ei näkynyt. Joskin kaupallisen koulutuksen saaneet odottavat hieman enemmän vuorovaikutuksellisuutta ja teknisen ja humanistisen koulutuksen saaneet vuorostaan odottavat enemmän vahvaa johtajuutta.
(kuva alla)



Kysymys 3: Mitä keinoja olet valmis hyödyntämään omaan kehittymiseesi?

Vastaajia pyydettiin valitsemaan 1-2 seuraavista kehittymisen keinoista:

1. mentorointi
2. yksilöllinen valmennus (coaching)
3. potentiaalikartoitus (omien kompetenssien kartoitus, esim. onko minusta esimieheksi)
4. itse opiskelu (kirjojen lukeminen)
5. ulkopuolinen valmennus (erillinen lista)

Yksilöllinen valmennus vs. ulkopuolinen valmennus

Paras tapa oppia ja kehittyä on kaikkien vastaajien mielestä **yksilöllinen valmennus eli coaching**. Lähestulkoon yhtä toimiviksi vaihtoehdoiksi koettiin myös ulkopuolinen valmennus. Näitä kahta osaamisen kehittämisen muotoa kannatti yli 50 % vastaajista. Tärkeimmiksi ulkopuolisen valmennuksen aihealueiksi koettiin strategisen ajattelun kehittäminen ja oman ammattiosaamisen kehittäminen. Niitä kannatti 25 % vastaajista. Vähiten kiinnostusta herättänyt aihealue oli erilaisuuksien ymmärtäminen (7 %).

Muut vaihtoehdot saivat kannatusta 26 – 37 %:lta vastaajista. Vähiten kiinnostavaksi koettiin itseopiskelu (kirjojen lukeminen).

Naiset painottavat toiveissaan hienokseltaan miehiä enemmän **yksilöllistä valmennusta**, kun taas **miehille ulkopuolinen**, mahdollisesti strategisen ajattelun kehittämiseen tai esimiesvalmiuksien kehittämiseen **kohdennettu valmennus** on kiinnostavampaa.

Naisia kiinnosti vaihtoehtona myös potentiaalikartoitus, mikä miehillä jäi vähiten kiinnostavaksi. Sukupuolten välillä esille nousi naisten vahvempi innokkuus osallistua potentiaalikartoitukseen. Naisista 41 % oli valmis osallistumaan potentiaalikartoitukseen, kun miehistä halukkaita oli vain 19 %.

Ei suuria eroja sukupolvien välillä

Sukupolvittain näkemykset painoutuivat hieman eri tavoin, sillä **Y-sukupolven edustajat painottivat muita ikäryhmiä enemmän yksilöllistä valmennusta**. Kaikki sukupolvet pitivät itseopiskelua vähiten mielekkäänä osaamisen kehittämisen väylänä. Myös ulkopuolisen valmennuksen sisällöistä erilaisuuden ymmärtäminen on kaikkien vastaajien joukossa jäänyt vähiten kiinnostavaksi sisällöksi. Kokonaisuudessaan ikäryhmien välillä ei tällä ulottuvuudella ole löydettävissä kovinkaan merkittäviä eroavuuksia.

Minustako Huippuosaaja?

- Osaamisen kehittämiseen liittyviä näkemyksiä, odotuksia ja toiveita selvitettiin jäsenistölle kohdistetulla nettikyselyllä lokakuussa 2009. Vastaaajia tähän kyselyyn saatiin yhteensä 520.

Vastaaajat jakautuivat syntymävuotensa mukaisesti seuraavasti:

- ennen 1945 syntyneet, (2,9 %)
- suuret ikäluokat (1945 – 1964), (19,3 %)
- X-sukupolvi (1965 – 1979), (63,2 %)
- Y-sukupolvi (1980 -), (14,6 %)

Kysymys 1: Millaista urakehitystä tavoittelet lähivuosina?

Vastaaajia pyydettiin valitsemaan yksi vaihtoehto seuraavista:

1. tehtäviin, joissa voi vaikuttaa ensisijaisesti johtamalla ihmisiä
2. kohti vaihtelevampia tehtäviä, jotka tarjoavat mahdollisuuden uusiutua.
3. tehtäviin, joissa voi syventää asiantuntemusta ja kehittyä huippuosaajaksi
4. vakiinnuttaa nykyisen työsisällön ja panostaa enemmän muille elämän alueille kuin työhön

Urakehityksen tavoitteissa nousi esille selviä eroja sukupolvien välillä. Erot tuntuvat kuitenkin hyvin luonnollisilta eri sukupolvien elämäntilanteita ajatellen.

- **44,7 % Y-sukupolvesta** halusi tehtäviin, joissa voi syventää asiantuntemusta ja kehittyä huippuosaajaksi.
- **31,1 % X-sukupolvesta** halusi tehtäviin, joissa voi vaikuttaa ensisijaisesti johtamalla ihmisiä ja **29,9 %** tehtäviin, joissa voi syventää asiantuntemusta ja kehittyä huippuosaajaksi.
- **41 % suurista ikäluokista** puolestaan halusi vakiinnuttaa nykyisen työsisällön ja panostaa enemmän muille elämän alueille kuin työhön.

Sukupuolten välillä esiin nousi mielenkiintoinen ero.

Miehet tavoittelevat selvästi enemmän tehtäviin, joissa voi vaikuttaa ensisijaisesti johtamalla ihmisiä (miehet 32 % ja naiset 21,8 %). Sen sijaan **naiset tavoittelevat enemmän tehtäviin, joissa voi syventää asiantuntemusta ja kehittyä huippuosaajaksi** (naiset 37,4 % ja miehet 27,5 %).

Viestiikö tämä jotain olennaista yhteiskuntamme tilanteesta ja ihmisten omasta arvomaailmasta tai julkisen keskustelun teemoja, esimerkiksi naisten perheen ja uran välisestä kamppailusta?

Kysymys 2: Mitä odotat eniten työltäsi?

Vastaaajia pyydettiin valitsemaan yksi vaihtoehto:

1. Ansaita riittävästi rahaa, jotta voin mahdollistaa haluamani elintason
2. mahdollisuutta kehittää osaamistani
3. mahdollisuutta kehittyä ihmisenä
4. jotain muuta

Asema liittyy motivaatiotekijöihin peilattaessa luonnollisesti ihmisen odotuksiin työ-elämältään, ja sikäli on odotettavaa että odotukset työltä eroavat toisistaan. Selkeimmät erot tulivat esille eri asemassa toimivien välillä:

Yrittäjät: Ansaita riittävästi rahaa, jotta voin mahdollistaa haluamani elintason (38,5 % / 50 hlöä)

Asiantuntijat: Mahdollisuutta kehittää osaamistani (41,3%/ 76 hlöä)

Esimiehet: Mahdollisuutta kehittää osaamistani (35,5 % / 183)

Yrittäjyyden taustavaikuttimien suhteen taloudellisen tuoton odotus tuntuu lähes itsestään selvältä. Asiantuntijoiden ja esimiesten toive osaamisen kehittämiseen näyttäytyy kysymyksen asettelun valossa samankaltaisena, mutta muut odotukset nostavat esille olennaista eroavuutta.

Muita odotuksia:

Yrittäjät: mielekästä elämää ja toimeentuloa

Asiantuntijat: kehittymistä ja haasteita

Esimiehet: tasapainoa eri osa-alueiden välillä

Asiantuntijaroolissa toimivat henkilöt kaipaavan nimenomaan tehtävältään sisällöllistä haastavuutta ja kenties oman osaamisen rajojen venyttämistä, ehkä jopa kilvoittelua omaa osaamistaan vastaan ja sitä kautta kehittymiseen johtaen.

Esimiestehtävän syvin olemus, leikillisesti sanoen, ristiriitaistenkin odotusten sekä rooliin kohdistettujen odotusten valossa on kuormittavampi ja vaatii kohtuullisen usein venymistä, sekä henkisesti että ajankäytöllisesti. Siksi elämän eri osa-alueiden tasapainossa pitäminen ja oman jaksamisen tukeminen nousee tärkeäksi arjessa.

Kysymys 3: Jakaessani voimavaroja eri asioiden kesken, on niiden tärkeysjärjestys usein seuraava.

- Vastaajia pyydettiin laittamaan seuraavat asiat (työ, perhe ja läheiset, opiskelu, ystävät, harrastukset) tärkeysjärjestykseen asteikolla:
1= tärkein, 5 = vähiten tärkein

Tärkeysjärjestys on valtaosin sama kaikkien vastaajaryhmien välillä. Ainoana **joukosta erottuu Y-sukupolvi**. Heilläkin **perhe tärkein**, kuten muilla (X-sukupolvi ja suuret ikäluokat), mutta **toisena tulevat ystävät ja työ vasta kolmantena**. Muilla työ on tärkeysjärjestyksessä jo toisena.

Y-sukupolvien arvomaailmaan liittyvien tutkimusten valossa tämä tulos on niin sanotusti linjassa; Y-sukupolven työelämän arvostus ei ole samansisältöistä ja samankaltaista kuin aiemmilla sukupolvilla, vaan siinä on tapahtunut muutos. Toki jäämme myös odottamaan, millä tavalla tämän nuoren sukupolven näkemyksen muuttuvat ajassa, jos ovat muuttuakseen. Siitä pääsemmekin seuraavaan tutkimuksen kysymykseen:

Kysymys 4: Jos mietit itseäsi 5 vuotta eteenpäin, muuttuuko asioiden tärkeysjärjestys? Jos muuttuu, miksi? (avoin kysymys)

Vastaukset toki vaihtelivat vastaajien kesken. Selkeästi kolmessa eri ikäluokassa korostuivat kuitenkin seuraavat seikat:

Suuret ikäluokat: eläköityminen lähestyy, minkä johdosta työn merkitys tulee vähenemään ja harrastusten sekä ystävien merkitys kasvamaan

X-sukupolvi: Pitkälti uskotaan tärkeysjärjestyksen pysyvän samana, mutta osin perhetilanteen muutokset voivat vaikuttaa (joko perheen merkitys kasvaa tai joillakin myös vähenee lasten kasvaessa), myös opiskelun tärkeyden uskotaan jonkin verran muuttuvan joko opintojen päättymisen tai alkamisen myötä.

Y-sukupolvi : yleisimmin eivät usko järjestyksen muuttuvan, mutta pitävät mahdollisena, että mikäli perhetilanteessa tapahtuu muutoksia, niin perheen merkitys voi kasvaa.

Vastausten perusteella arvojärjestyksen muuttuminen ei ole y-sukupolvella ainakaan niin lähellä, että sen olisi omassa ajattelussa jo havainnut kolkuttelevan ovea. Muilla ikäluokilla muuttumisen perustelu on löydetty elämäntilanteen tuomista vaatimuksista.

Kysymys 5: Millaista osaamista uskot tarvitsevasi työssäsi 3-5 vuoden kuluessa? (avoin kysymys)

Osaamisen painotuksissa oli vaihtelua niin ikäluokasta, asemasta kuin koulutus-taustastakin riippuen. Alla esimerkkejä muutamien ryhmien esille nostamista osaamisista.

Asema: Esimiehet

- Johtaminen (enemmän johtajuutta, yksilötason johtaminen, ihmisosaamista, verkostojohtaminen, neuvottelutaidot, ongelmien ratkaisu, motivoiminen, valmentaja, päätöksentekokyky, vuorovaikutustaitoja)
- Verkostot (verkostossa toimiminen, esiintymistaito)
- Kansainvälisyys (kielitaito, kulttuurituntemus, vienti)
- IT-osaaminen
- Monialaisuutta – yhden asian osaaja ei tulevaisuudessa pärjää johtajana, talouden hallintaa
- Itsestään huolehtiminen

Ikäluokka: Y-sukupolvi

- Johtaminen (yksilötason johtaminen, uusia työkaluja, johtamistaitoja, esimiestaitoja, ihmisten ymmärtäminen, motivointi, sosiaaliset taidot, ihmissuhdetaidot, vuorovaikutustaidot, projektijohtaminen, muutosjohtaminen)
- Organisoititaito
- Ajanhallinta
- Kaupallinen osaaminen (liiketoimintaosaaminen)

Koulutus:

Kaupallinen ala

- Johtamistaitojen lisäksi etenkin myynti-, markkinointi- ja viestintätaitoja sekä talousosaamista
- Ihmissuhdetaitoja ja verkostoitumista

Tekninen ala:

- Johtamistaitojen lisäksi alakohtainen asiantuntemus ja osaaminen (esimerkiksi juridiikka, tietotekniikka) nousee esille
- Monialaosaaminen: kaupallinen + tekninen + johtaminen

Kysymys 6: Millaisin menetelmin haluaisit kehittää osaamistasi?

Vastaajia pyydettiin valitsemaan yksi tai useampia vaihtoehtoja seuraavista:

- valmennus-/koulutustilaisuudet – joku luennoi/ohjaa harjoituksia
- mentorointi – saman alan osaaja jakaa osaamistaan
- coaching – henkilökohtainen valmentaja tukee toimijaa keskustelun kautta
- ohjattu verkko-opiskelu – netissä täytettäviä tehtäviä
- itseopiskelu – kirjat, verkkoyhteisöt yms.
- muu

Vastaajien asemasta tarkastellen painotukset olivat samansuuntaisia:

- Valmennus-/koulutustilaisuudet (55 – 65 %)
- Mentorointi (50 – 65 %)
- Coaching (40 - 50 %)
- Itseopiskelu (30 %)

Myös eri sukupolvien välillä painotukset olivat saman suuntaisia. **Yllättävää oli, että vähiten ohjattua verkko-opiskelua kannatti Y-sukupolvi, jota pidetään eräänlaisena internet-sukupolvena.**

	Y-sukupolvi	X-sukupolvi	Suuret ikäluokat
Mentorointi	78,4 %	63,7 %	42,96 %
Valmennus ja koulutustilaisuudet	73 %	62,2 %	51 %
Coaching	45,9 %	49,8 %	33,7 %
Itseopiskelu	41,9 %	29,8 %	27,6 %
Ohjattu verkko-opiskelu	12,2 %	16 %	14,3 %

Kysymys 7: Millaiseen valmennukseen/ koulutukseen osallistut mieluiten?

Vastaajia pyydettiin valitsemaan yksi vaihtoehto.

- lyhyet kurssit
- luennot
- päivän/kahden tilaisuudet
- ½ -vuoden ohjelmat
- yli vuoden kestävät kokonaisuudet
- muu

Merkittäviä eroja oli havaittavissa ainoastaan yrittäjien ja esimiesten/asiantuntijoiden välillä siten, että yrittäjät nostivat lyhyet kurssit mieluisimmiksi. Ero tuntuu luonnolliselta, sillä yrittäjillä usein aikapaine on esimiehiä ja asiantuntijoita suurempi.

Esimiehet ja asiantuntijat: Valtaosa valitsi 1-2 päivän tilaisuudet (35 %), lyhyet kurssit kakkosena (22 – 27 %)

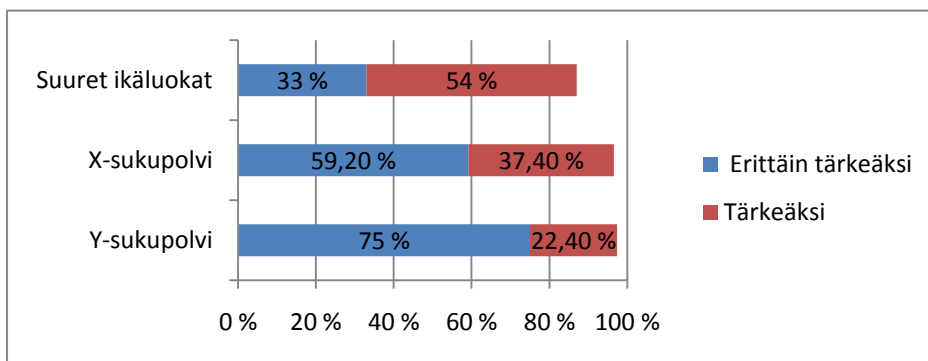
Yrittäjät: Valtaosa valitsi lyhyet kurssit (34 %), 1-2 päivän tilaisuudet kakkosena (27 %)

Kysymys 8: Kuinka tärkeäksi näet osaamisen kehittämisen oman työtulevaisuutesi kannalta?

Vastaajia pyydettiin valitsemaan tärkeys: erittäin tärkeäksi, tärkeäksi, eos, ei kovin tärkeäksi, ei merkitystä. Lisäksi heitä pyydettiin perustelemaan vastauksensa.

Yhteisiä perusteluja osaamisen kehittämisen tärkeydelle:

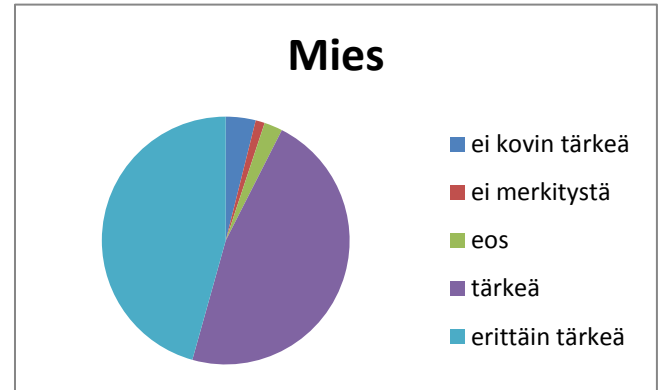
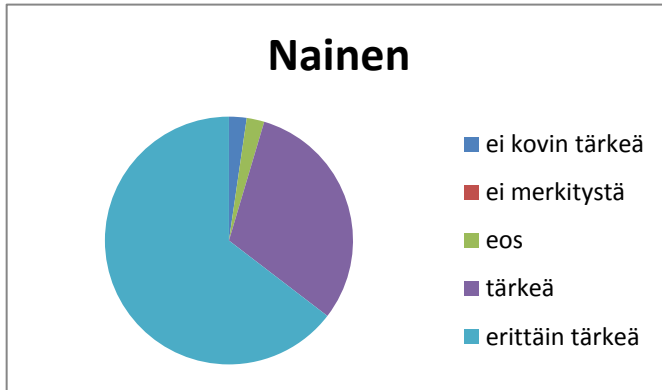
- kilpailukyvyyn varmistaminen niin yrityksen kuin oman itsen näkökulmista, ajan tasalla pysyminen, muuttuvan maailman mukana pysyminen: työ ja sen vaatimukset muuttuvat
- halu olla hyvä työssään, osaava asiantuntija yms.
- urakehityksen saavuttaminen
- opiskelu ja uuden oppiminen sekä kehittyminen motivoi



Nostamme erikseen **Y-sukupolven** osaamisen kehittämisen tärkeyden perusteluita, sillä ne erosivat hieman muista vastaajaryhmistä:

- kukaan ei pärjää paikalleen jäämällä, vaatimukset kasvavat koko ajan, jatkuva oppiminen on itsestäänselvyys
- jos haluaa edetä, pitää kehittää osaamistaan (myös vapaa-ajalla)
- kilpailu työvoimasta kiristyy
→ menestyminen, pärjääminen, oman aseman vakiinnuttaminen, taitojen osoittaminen ja työpaikan säilyttäminen kilpailun kasvaessa korostuu, samoin oman urakehityksen varmistaminen

Naisten ja miesten kesken osaamisen kehittämisen tärkeyden osalta nousi yllättäviä eroja. Molemmat pitivät osaamisen kehittämistä tärkeänä, mutta naisten kohdalla tärkeys vielä korostui huomattavasti.



Naiset: Erittäin tärkeä (64,6 %),
tärkeä (30,8 %) = 95,4 %

Miehet: Erittäin tärkeä (45,7 %),
tärkeä (46,9%) = 92,6 %

Lopuksi kysyimme hypoteettisen kysymyksen:

Kysymys 9: Jos saisit päättää millaiseen kehittämiseen nykyisen työnantajasi pitäisi panostaa erityisesti tässä taloustilanteessa?

Vastaaajia pyydettiin valitsemaan yksi seuraavista.

- tuotekehitykseen, asiakassuhteiden kehittämiseen, johtamisen kehittämiseen, henkilöstön osaamisen kehittämiseen, prosessien kehittämiseen, muuhun.

Eroja oli havaittavissa niin eri asemassa työskentelevien kuin eri sukupolvienkin välillä.

Esimiehet ja asiantuntijat:

1. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen (27-31 %)
2. Johtamisen kehittämiseen (25-29 %)
3. Asiakassuhteiden kehittämiseen (21-27 %)

Yrittäjät:

1. Asiakassuhteiden kehittämiseen (36,2 %)
2. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen (22,8 %)
3. Prosessien kehittämiseen (13,4 %)
4. – *Huom! Johtamisen kehittämiseen vain* (11,8 %)

Esimiehet ja asiantuntijat lienee tarkastelevat taloustilannetta resurssien ja työtehtävien haasteista suoriutumisen näkökulmasta, mikä heijastuu sekä osaamisen kehittämiseen organisaatiossa että johtamisen kehittämiseen. Kysymys jättää auki sen aikajaksumon, jota vastaajat ovat pohtineet; onko heitä askarruttanut lisäksi ihmisten jaksaminen tai talossa pitäminen myös tulevaisuudessa vai onko tarkastelukulma ollut enemmän nykyhetkeen kohdistuva.

Yrittäjien fokus on liiketoiminnan ytimeistä huolehtimisessa eli asiakkaissa. Voitaneen tulkita että talouden tulovirran takaaminen on jatkuvan tarkastelun kohteena, ja sitä kautta kiinnostusta ja huomiota kohdistuu myös henkilöstön osaamisen sekä toimivampien prosessien kehittämiseen

Y-sukupolvi ja suuret ikäluokat:

1. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen (30 - 35 %)
2. Asiakassuhteiden kehittämiseen (23 - 25 %)
3. Johtamisen kehittämiseen (17 - 19 %)

X-sukupolvi:

1. Johtamisen kehittämiseen (27,3 %)
2. Asiakassuhteiden kehittämiseen (27,0 %)
3. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen (26,4 %)

Yllättäen **Y-sukupolven ja suurten ikäluokkien** toiveet ovat hyvin samansuuntaisia.

X-sukupolven tärkeimmäksi nostama johtamisen kehittämisen toive liittyyneen tämän sukupolven omakohtaiseen kokemukseen, kuinka selviytyä kunniakkaasti esimiehen ikävistäkin vastuista taantuman kourissa. Toimintamalleja ja apua tilanteiden käsittelyyn kaivataan tässäkin ajassa, tai juuri tässä ajassa.