



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Johanna Kalliosaari

# X JA Y-SUKUPOLVEN EDUSTAJAT ESIMIEHINÄ RAVINTOLASSA

Ristiriitoja vai yhdessä tekemistä ja oppimista

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Johanna Kalliosaari
Opinnäytetyön nimi	X ja Y-sukupolvien edustajat esimiehinä ravintolas- sa Ristiriitoja vai yhdessä tekemistä ja oppimista
Vuosi	2015
Kieli	Suomi
Sivumäärä	50 + 3 liitettä
Ohjaaja	Helena Alamäki

---

Keskustelevat ja toisilleen rakentavaa palautetta antavat esimieskollegat on koko työyhteisön kantava voimavara, koska usein on niin, että tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. Tällä tutkimuksella haluttiin osoittaa, että eri-ikäiset, eri sukupolvia edustavat ravintolaesimiehet osaavat, haluavat ja pystyvät työskentelemään tuloksekkaasti yhdessä.

Tämä opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko eri-ikäisillä, eri sukupolvia edustavilla ravintolaesimiehillä mahdollista työskennellä rakentavasti yhdessä. Asian selvittämiseksi tehtiin kyselytutkimus, joka oli kohdennettu eri-ikäisille ravintolapäälliköille, keittiöpäälliköille ja keittiömestareille. Tiedot kerättiin kyselylomakkeilla ja tutkimusaineistot käsiteltiin Excel-ohjelman avulla. Teoreettisen tiedon tueksi haastateltiin myös kahta ravintola-alalla pitkään työskennellyttä esimiestä. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin sähköpostin avulla. Työn toimeksiantaja on valtakunnallinen Suomen Keittiömestarit ry.

Tämän tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, että luottamuksellinen ja arvostava työyhteisö auttaa eri-ikäisiä esimiehiä ponnistelemaan yhdessä koko organisaation hyödyksi. Vanhempien esimiesten mielestä nuoret esimiehet ovat usein malttamattomia ja tietävät omasta mielestään kaiken paremmin. Nuorten esimiesten mielestä vanhemmat, kokeneet esimiehet saattavat kuulostaa jopa työhönsä leipääntyneiltä ja sanovat usein, että: ”Näin on aina tehty”. Ravintolatyöyhteisö tarvitsee eri-ikäisiä esimiehiä, koska yhdessä työskennellen heiltä löytyy tarvittavia tietoja ja taitoja eli rohkeutta ja uskallusta sekä kokemusta ja malttia.

## ABSTRACT

Author	Johanna Kalliosaari
Title	The Representatives of the X and Y Generations as Supervisors in Restaurants Conflicts or Doing Together and Learning
Year	2015
Language	Finnish
Pages	50 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Helena Alamäki

---

Supervisor colleagues who discuss important issues and give each other constructive feedback are the supporting strength of the whole working community. Often it is so that we know more than we are able to tell. With this research the aim was to show that restaurant supervisors of different ages and generations can, are able and willing to work together efficiently.

The goal for this thesis was to find out if the restaurant supervisors of different ages who represent different generations are able to work constructively together. To show this a survey was made for restaurant managers, kitchen managers and chefs of different ages. The information was collected with questionnaires and research material was processed with Excel software. As support for the theoretical information, two long-time restaurant branch supervisors were interviewed. The professional interviews were executed via email. The mandator for this thesis was the Finnish Chefs Association.

From the results of this thesis it was concluded that reliable and appreciative work community helps supervisors of different ages to strive together for the benefit of the whole organization. According to the older supervisors, young supervisors are often eager and in their own opinion know everything better. According to the young supervisors, experienced supervisors might sound a little irritated and say "This is how it's always been done" too often. The restaurant work community needs supervisors of different ages, because together they are supplied with branch knowledge and skills, such as courage, daring, experience and patience.

---

Keywords      generations, silent information, learning, appreciation, trust

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	8
2	IHMISTEN JOHTAMINEN .....	10
	2.1 Suurten ikäluokkien sukupolvi .....	11
	2.2 X-sukupolvi .....	12
	2.3 Y-sukupolvi .....	13
	2.4 Z-sukupolvi.....	15
3	TIEDON JA TAIDON JAKAMINEN .....	16
	3.1 Hiljainen tieto .....	17
	3.2 Perehdytyksen merkitys.....	19
4	ASENNE JA TAHTO .....	21
	4.1 Arvostus.....	22
	4.2 Luottamus .....	23
5	TYÖ JA VAPAA-AIKA .....	25
	5.1 Työssä viihtyminen .....	26
	5.2 Työn mielekkyys .....	26
	5.3 Työssä kehittyminen.....	28
6	ASiantuntijahaastattelut .....	29
	6.1 Eri sukupolvet esimiehinä ravintolassa .....	29
	6.2 Ristiriitoja vai yhdessä tekemistä ja oppimista .....	30
7	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS .....	32
	7.1 Tutkimusmenetelmän valinta .....	32
	7.2 Tutkimuksen toteutus .....	32
	7.3 Tulosten käsittely ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	33
8	TUTKIMUSTULOKSET .....	34
	8.1 Vastaajien taustatiedot.....	34
	8.2 Työn motivaatiotekijät.....	36
	8.3 Eri-ikäisten ravintolaesimiesten yhdessä työskentely .....	37
	8.4 Kollegojen välinen oppiminen työyhteisössä .....	43
	8.5 Yhteistyön suurimmat haasteet.....	45

9 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
LÄHTEET .....	49
LIIKTEET	

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Taulukko 1.</b> Vastaajien esimieskollegat. ....	35
<b>Kuvio 1.</b> Hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeys työyhteisössä. ....	38
<b>Kuvio 2.</b> Esimiehen tehtävien oppiminen koulutuksen kautta. ....	39
<b>Kuvio 3.</b> Esimieskollegan arvostus osaamisesta. ....	40
<b>Kuvio 4.</b> Mielenpitojen kuunteleminen. ....	41
<b>Kuvio 5.</b> Keskustelun helppous työyhteisössä. ....	42
<b>Kuvio 6.</b> Rakentavan palautteen saaminen. ....	43

**LIITELUETTELO****LIITE 1.** Asiantuntijahaastattelukysymykset**LIITE 2.** Tutkimuksen kysely**LIITE 3.** Koulutus ja alalla oloaika

## 1 JOHDANTO

Aivan liian usein keskusteluissa kuulemme tai voimme lukea erilaisista kyselyistä, että: ”Nuoret eivät osaa mitään, heitä ei huvita mikään, heistä ei ole mihinkään ja kuka nämä työt tekee kun meitä vanhoja ei enää ole”.

Työpaikka matkailu- ja ravintola-alan yrityksessä on usealle nuorelle ensi kosketus työelämään. Suomessa on hyvin koulutettuja ihmisiä, joten usein nuori ihminen voi jo heti uransa alussa saada esimiestyöpaikan. Tämä vaatii toisilta jo pidempään alalla olleilta esimiehiltä osaamista ja kykyä ymmärtää nuorempien esimiesten maailmaa ja arvoja.

Ravintoloissa on kautta aikojen työskennellyt rinnakkain niin kisällit ja mestarit kuin oppipojat ja ammattilaisetkin. Itseoppimista ja mallin ottamista toisilta esimiehiltä pidetään esimiesroolin omaksumisessa edelleen hyvin tärkeänä. Nykyään kunnollinen työhön ja tehtäviin perehdyttäminen jää kuitenkin valitettavan usein kiireessä liian huonosti hoidetuksi tai sitä ei hoideta lainkaan. Nuoret esimiehet joutuvat usein opettelemaan työnsä yrityksen ja erehtymisen kautta eikä tämä ole eduksi kenellekään. Tällainen toimintatapa saattaa usein tulla kalliiksi myös työnantajalle.

Tieto on valtaa ja monesti sitä edelleen myös pantataan. Kokemuksen myötä osaaminen toki karttuu nuorella esimiehellä, mutta uran alkuvaiheessa kaikki tuki ja apu nuorelle esimieskollegalle on satsaus tulevaisuuteen ja hyvä alku toimivalle ja kehittyvälle työyhteisölle.

Vuorotyö asettaa nuorelle esimiehelle myös omat haasteensa. Ravintolatyö on melko nopeatempoista ja tavallaan se voi joskus tuntua jopa stressaavalta. Työ- ja vapaa-ajan roolin yhteensovittaminen saattaa joskus olla vaikeaa. Nuorille esimiehille vapaa-aika ja ystävien kanssa vietetty aika on vielä hyvin tärkeää, koska iän myötä arvot monesti tulevat muuttumaan enemmän perhekeskeisiksi.

Esimiestyössä työskentelevät ovat aloittaneet työuransa jostakin ja jollakin tavalla. Toiset ovat niin sanotusti ”rivistä nostettuja” eli työntekijöistä esimieheksi kohonneita ja toiset taas ovat aloittaneet työssään, koulutettuina, suoraan esimiehen teh-



tävästä. Oli tausta mikä hyvänsä, niin toisen henkilön ja toisen ihmisen työn arvostaminen on koko työyhteisön onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Alaisilla ja kollegoilla voi olla monenlaisia rooli-odotuksia nuorelle esimiehelle. Näiden odotusten täyttäminen voi usein olla hyvin haastavaa, koska monesti esimies itse on huomattavastikin nuorempi kuin hänen alaisensa. Erityisesti tällöin sosiaaliset taidot, joustaminen ja yhteishengen luominen nousevat tärkeään rooliin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää onko eri-ikäisillä, eri sukupuolia edustavilla ravintolaesimiehillä mahdollista työskennellä rakentavasti yhdessä. Kysely on tehty eri-ikäisille esimiehille. Kyselyssä ja haastatteluissa ei ole tiedusteltu työntekijätason mielipiteitä. Kyselyyn vastaajat ovat ravintolapäälliköitä, keittiöpäälliköitä ja keittiömestareita. Opinnäytetyössä on käytetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on valtakunnallinen, vuonna 1950 perustettu Suomen Keittiömestarit ry. Yhdistyksen tarkoituksena on edistää suomalaista ruokakulttuuria sekä korkealaatuista keittotaitoa niin Suomessa kuin ulkomailla. Yhdistys on Pohjoismaiden Keittiömestareiden (NKF) ja Keittiömestareiden Maailmanliiton (WACS) jäsen. Suomen Keittiömestarit johtavat Suomen kokkimaajoukkueen toimintaa, jonka tarkoituksena on edustaa Suomea kansainvälisissä kokkikilpailuissa. (Suomen Keittiömestarit ry, 2015.)

Aiheesta on saatavilla vähän teoria-aineistoa. Sen vuoksi teoriaosuudessa käytetään myös henkilökohtaista tiedoksiantoa lähteinä.

## 2 IHMISTEN JOHTAMINEN

Eri sukupolvien keskinäinen erilaisuus tulisi huomioida työelämässä. Tämänhetkissä työelämässä johtajien tulisi osata johtaa eri-ikäisiä eri tavoin. Johtajien on löydettävä keinot miten saada eri sukupolvet ymmärtämään toisiaan ja toimimaan yhdessä toinen toisensa osaamista täydentäen. Sujuvan työnteon saavuttamiseksi koko työyhteisön, sekä työntekijöiden että esimiesten, on opittava uudenlaista joustamista ja arvostamista. Yritysten työmenetelmät ja toimintatavat on myös uudistettava uusien teknisesti taitavien sukupolvien tarpeita vastaavaksi. Työntekijöiden hyvinvointiin täytyy aikaisempaa enemmän kiinnittää huomiota. (Vestermä & Suutarinen 2011, 10.)

Työntekijät ovat keskeisessä roolissa organisaation toiminnassa. Johtamista voidaan tarkastella koko työyhteisön toiminnan ja ihmisten keskinäisen kanssakäymisen kautta. Hyvää johtamista on, että tuetaan työntekijöiden omaan työskentelyyn vaikuttamista ja työntekijät nähdään yrityksen kannalta voimavarana. Työntekijöiden kehittämisellä ja osaamisen ylläpitämisellä haetaan yrityksen toimintavalmiutta. (Mönkkönen & Roos 2010, 120–121.)

Uudet sukupolvet tarvitsevat toisenlaista johtamista kuin aikaisemmat sukupolvet. Uudet sukupolvet toivovat elämältään muutakin kuin menestystä ja rahaa. Heille työ ei ole samankaltainen arvo kuin aikaisemmille sukupolville. Vuorovaikutus ei aina ole työpaikoilla kivutonta vaan ikärasismia saattaa ilmetä puolin ja toisin. Työskentelyn käytäntöihin tulee väistämättömästi muutoksia. Keskustelukulttuuri yrityksissä muuttuu siten, että yhä useampi työntekijä osallistuu keskusteluihin. Uuden kollegan arvoja ja asenteita täytyy verrata omiinsa ja avoimesti keskustella siitä, millaisia tuloksia täytyy saada aikaan. Kun työskennellään yhteisillä ehdoilla, on johtaminen entistä vaativampaa. (Huhtakangas 2012, 20–21.)

Koska eri sukupolvien väliset tarpeet ja kyvyt eroavat toisistaan, ei nuorta ja vanhaa työntekijää kohdata samalla tavalla. Kun tavoitellaan turvallista ja ihmisen terveyttä tukevaa työtä, edellytetään toimivalta työyhteisöltä oikeaa ikäasennetta, töiden suunnittelua sekä kommunikaatio- ja yhteistyötaitoja. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei kuulu pelkästään esimiehille, vaan se kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle.

sössä työskentelevälle. Työssä jaksamiseen vaikuttavat työpaikan sosiaaliset suhteet ja ilmapiiri, omaan työhön vaikuttaminen ja toimiva työympäristö. Ihmisillä on elämässään eri ikävaiheita, jotka liittyvät esimerkiksi koulutukseen, ammattiuraan ja perheeseen. Yksi pisimmistä poluista on työelämä, johon mahtuu monta eri vaihetta; siirtyminen koulusta työelämään, mahdolliset työpaikan vaihdokset, perheen ja työelämän yhteen sovittaminen, omien voimavarojen muutokset, perhemuutokset, eläke- ja työasenteiden muutokset ja työstä luopuminen. Asioiden osaaminen on eri ikäryhmissä erilaista, sen vuoksi henkilöstön eri-ikäisyys onkin yritykselle etu, kunhan sitä osataan hyödyntää oikein. Yrityksessä väärä ikäasenne saattaa asettaa nuoret ja vanhemmat työntekijät vastakkain. Ellei yrityksessä ymmärretä asioita samalla tavalla, ei voida tehdä toimenpiteitä, jotka tyydyttäisivät kaikkia osapuolia. Yhteinen hyöty saavutetaan oikealla ikäasenteella, jossa nuoret ja vanhemmat opettavat toinen toisiaan. Nuorilla on tarjota ennakkoluulottomuus uusiin asioihin, hyvä teoreettinen pohjatieto ja koulutus, vanhemmilla puolestaan työ- ja elämäkokemus, viisaus ja arvostelukyky. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 13–35.)

Sillä on merkitystä, minkälainen on sen hetkinen maailma, jossa kasvetaan aikuiseksi. Se näkyy läpi elämän ihmisen toiminnassa ja käyttäytymisessä. Sukupolvet ovat eläneet hyvin erilaisissa ympäristöissä mikä osaltaan selittää sukupolvien väliset kuilut. (Mikkonen 2012.)

## **2.1 Suurten ikäluokkien sukupolvi**

Työelämän tutkimuksissa löytyy pieniä eroja sukupolvien rajojen asetteluissa. Tällä hetkellä työelämässä vaikuttavat kolme eri sukupolvea, suuret ikäluokat, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi. Lisäksi neljäntenä työelämään on tulossa Z-sukupolvi. Sukupolvien luokittelu perustuu amerikkalaisiin ikäluokkiin ja syntyvyyteen. Suomessa ja Amerikassa syntyvyys on ollut erilaista, sen vuoksi eri teoksissa on asetettu erilaiset rajat vuosilukuihin. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 35–38.)

Yhdysvalloissa syntyvyys oli suurta sodan jälkeisenä aikana. Tapscottin (2010, 26) mukaan suurten ikäluokkien sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet vuosien 1946–1964 välillä. Suomessa korkea syntyvyys ei ole ulottunut yhtä kauas kuin

Yhdysvalloissa. Tienarin & Piekkarin (2011, 18) mukaan suurten ikäluokkien sukupolvi on syntynyt 1940- ja 1950-luvulla. Tämä sukupolvi syntyi sodan jälkeiseen Suomeen paremman huomisen toivossa. Vesterisen & Suutarisen (2011, 19) mukaan vuosina 1943–1960 syntyneet kuuluvat suurten ikäluokkien sukupolveen.

Työ on suurten ikäluokkien sukupolveen kuuluville keskeinen yhteiskunnallisen olemisen määrittäjä ja se on merkityksellistä yhteiskunnan ja toisten ihmisten kannalta. Työllä halutaan edistää asioita, jotka koetaan tärkeäksi. Tärkeänä pidetään myös oman työn laadun vastuunottoa. Verrattuna muihin ikäluokkiin, suurten ikäluokkien sukupolvi kokee jatkuvat muutokset haittaavan työntekoa. Aikanaan käydyt opinnot eivät sellaisenaan ole riittäneet tähän päivään. Varsinkin tekniset laitteet ja järjestelmät ovat kehittyneet jatkuvasti ja tämä koetaan usein ongelmana. Sen vuoksi suuriin ikäluokkiin kuuluvat kokevat työpaikkakoulutukset hyödyllisinä. (Järvensivu ym. 2014, 210–211.) Suuriin ikäluokkiin kuuluvilla on korkea työmoraali. He ovat sitoutuneita työhönsä ja haluavat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Suurin osa suuriin ikäluokkiin kuuluvista pitää työtä keskeisimpänä elämänalueena. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013, 12.)

Suurten ikäluokkien sukupolveen yhdistetään positiivisuus, pehmeys, halu päästä yhteisymmärrykseen, vahva työkeskeisyys ja tiimityöskentelyn korostaminen. Johtajalta sukupolvi toivoo huolenpitoa, rehellisyyttä ja tarvittavaa johtamistyön osaamista. (Järvensivu ym. 2014, 36.)

## **2.2 X-sukupolvi**

Tapscottin (2010, 29) mukaan X-sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet vuosien 1965–1976 välillä. Syntyvyys laski Yhdysvalloissa suurten ikäluokkien jälkeen. Syntyvyyden laskun jälkeen syntyneitä kutsutaan Yhdysvalloissa X-sukupolveksi. Tienarin & Piekkarin (2011, 18) mukaan X-sukupolvi on syntynyt 1960- ja 1970-luvulla. Suomessa X-sukupolveen kuuluvat kasvoivat pikku hiljaa orastavan kuluksen yhteiskunnassa, jossa hyvinvointia voitiin jo pitää itsestään selvänä. Suomessa X-sukupolveen kuuluvia voidaan pitää suurten ikäluokkien lapsina. Vesterisen & Suutarisen (2011, 19) mukaan vuosina 1960–1980 syntyneet kuuluvat X-sukupolveen. X-sukupolveen kuuluvat pitävät tärkeänä etenemis- ja kouluttautuu-

mismahdollisuuksia sekä hyvää palkkaa. Lisäksi tärkeänä pidetään mielenkiintoista työtä, itsenäisyyttä ja joustavia työaikoja. X-sukupolveen kuuluvat eivät kunnioita auktoriteetteja samaan tapaan kuin vanhemmat sukupolvet. (Nuutinen ym. 2013, 12.)

X-sukupolveen kuuluvia pidetään monipuolisempina kuin suurten ikäluokkien sukupolviin kuuluvia. X-sukupolvi on yhteiskunnan muutoksiin ja epävarmuuteen sopeutuva, spontaani, teknisesti taitava, suoraa palautetta haluava, mutta myös säälimätön, epäileväinen ja käyttäytymiseltään hankalasti ennakoitava. Yritykselle he eivät ole välttämättä lojaaleja vaan tukea saatetaan hakea muualta. Esimiehiltä odotetaan periksiantamatonta ja kunnianhimoista johtajuutta. (Järvensivu ym. 2014, 36.)

### **2.3 Y-sukupolvi**

Tapscottin (2010, 30) mukaan Y-sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet vuosien 1977–1997 välillä. Yhdysvalloissa Y-sukupolvea kutsutaan suurten ikäluokkien lapsiksi. Siellä suuret ikäluokat lykkäsivät lasten hankintaa ja elivät pidennettyä nuoruusikää. Suomessa Y-sukupolvea ei voida pitää suurten ikäluokkien lapsina, koska suuret ikäluokat syntyivät pienemmällä aikavälillä kuin Yhdysvalloissa. Tienarin & Piekkarin (2011, 13) mukaan Y-sukupolvi on syntynyt 1980-luvulla. Y-sukupolvi syntyi Suomessa yltäkylläisyyden maailmaan. Osan lapsuutta tosin varjosti 1990-luvun lama. Vesterisen & Suutarisen (2011, 19) mukaan vuosina 1980–2000 syntyneet kuuluvat Y-sukupolveen.

Tälle sukupolvelle tärkeitä ovat muun muassa verkostot, virtuaalisuus ja työssä viihtyminen. He kaipaavat vuorovaikutteista ja läsnä olevaa esimiestyötä sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia työssään. Heille on lisäksi tärkeää, että työn ja perhe-elämän pystyy yhdistämään mutkattomasti. (Nuutinen ym. 2013, 13.)

Y-sukupolvea kutsutaan myös diginatiiveiksi, nettisukupolveksi ja millenniaaleiksi ja he ajattelevat kansainvälisesti, heillä on kansainvälisiä ystäviä ja he ovat laajasti verkostoituneita. Perinteiset arvot, kuten vakituinen työ, vakituinen parisuhde

ja vakituinen asunto ovat edelleen tärkeitä. Diginatiiveja luonnehditaan kärsimättömiksi ja kykenemättömiksi sietämään epäonnistumisia. He ovat nopeita, tietoteknisesti osaavia, vapaa-aikaa kunnioittavia, sosiaalisia ja heillä on luottamus omaan osaamiseen. Työelämässä tärkeää on, että työ on mielenkiintoista, hauskaa ja että siinä on kehittymismahdollisuuksia. Työssä halutaan toimia omalla tavalla ajattelutavoiltaan samanlaisten työtovereiden kanssa. Elämä ei ole niin urakeskeistä. Työpaikan menettäminen ei ole maailmanloppu. Luotetaan siihen, että aina jotenkin selviää. Työttömäksi jääminen voi olla mielekkäämpää kuin työskenteleminen pitkästytävissä työssä. Innostava tekijä työssä ei ole raha, vaan omasta osaamisesta tuleva mielihyvä. Y-sukupolven kuuluvilla on luja itseluottamus ja tarpeiden tyydyttämiseksi saatetaan tehdä nopeita päätöksiä. Työpaikalla he toivovat saavansa nopeasti vastuullisia työtehtäviä ja saavuttavansa tasa-arvoisen aseman vanhempien työtovereiden kanssa. Jatkuvaa kouluttautumista ja myös työnvaihtoa pidetään luonnollisena osana elämää. (Vesterinen ym. 2011, 119–121.)

Vapaus on tärkeää Y-sukupolvelle. He haluavat kokeilla uusia ja erilaisia asioita. Toivotaan joustavia työaikoja ja palkkausta, joka ei perustu toimistossa vietettyyn aikaan vaan työsuoritukseen. He haluavat räätälöidä asiat omanlaisikseen. He osaavat ja haluavat käyttää erilaisia työvälineitä mediaympäristössä, jossa he ovat kasvaneet. Nettisukupolven edustajat ovat asioita kyseenalaistavia tutkijoita. He ovat tietoisia siitä mitä ympärillä tapahtuu ja haluavat saada vielä lisää tietoa tapahtumista. He eivät usko kaikkea mitä kuulevat tai lukevat, vaan selvittävät asiat nopeasti digitaalitekniikan avulla. He arvostavat rehellisyyttä organisaatioissa ja myös organisaatioiden myymissä tuotteissa ja palveluissa. Y-sukupolvesta saateen sanoa, että he ovat piittaamattomia. Tosiasiassa he arvostavat sitoumuksista kiinni pitämistä, ihmisten toisistaan välittämistä, avoimuutta ja vilpittömyyttä. He suhtautuvat avarakatseisesti erilaisuuteen ja ovat suvaitsevampia kuin edelliset sukupolvet. Internetin runsaasta tiedosta ja sen käytön helppoudesta johtuen, he tiedostavat ympäröivän maailman paremmin kuin vanhempansa. (Tapscott 2010, 88–99.)

## 2.4 Z-sukupolvi

Tapscottin (2010, 30) mukaan Z-sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet vuoden 1998 jälkeen. Tienarin & Piekkarin (2011, 14) mukaan Z-sukupolvi on syntynyt avonaiseen maailmaan 1990-luvulla. Järvensivun ym. (2014, 56) mukaan vuodesta 1991 lähtien syntyneet kuuluvat Z-sukupolveen.

Työelämään on lähivuosina tulossa uusi sukupolvi, Z-sukupolvi. Vielä ei tiedetä, millainen tämä työelämään tulossa oleva sukupolvi on, ja mitä he työelämältä haluavat. Z-sukupolveen kuuluvat näyttävät kuitenkin olevan tehokkaita mielipiteenvaihtajia, jotka elävät ison osan elämästään nettimaailmassa. He ovat nopeita ja vielä innostuneempia ottamaan kantaa kuin Y-sukupolvi. (Tienari 2011, 14.)

On uusimman juuri työelämään saapuneen Z-sukupolven vuoro haastaa työelämässä vallitsevat käytännöt ja tavat toimia. Heillä on vielä mutkattomampi suhde elektroniikkaan ja sosiaaliseen mediaan kuin aikaisemmalla sukupolvella. Z-sukupolven elämäkatsomukseen vaikuttavat sosiaalinen media. Se, miltä näyttää, on tärkeämpää kuin se, mitä teet tai mitä osaat. Z-sukupolven maailma on monimutkainen, nopea ja samalla sekä epävarma, että avoin. Työyhteisöltä he toivovat avoimuutta ja nopeaa palautteen kulkua puolin ja toisin. Z-sukupolvi ei myöskään aristele palautteen antamista esimiehelle. Sosiaalinen media vaikuttaa yllättävän paljon Z-sukupolven asenteisiin. Sen avulla saatetaan luoda mielikuvia itsestä ja muista. Z-sukupolvesta ei ole kuitenkaan tulossa mitään uutta ihmisrotua. Tavalliset tehtävät pysyvät ja ainahan ihmiset ovat olleet erilaisia. (Mikkonen 2012.)

Z-sukupolvi kaipaa keskustelua tavoitteista ja niiden selkeää purkamista yksilötasolle. He haluavat hyvät puitteet toimimiseen, haasteita ja vapautta. Palautteen saaminen on tärkeää ja työyhteisössä jatkuva avoin keskustelu itsestäänselvyys. Avoimuus, asioista niiden oikeilla nimillä puhuminen ja yksilön huomioiminen herättävät heissä luottamusta. Z-sukupolvi pitää merkityksellisyyttä yhtenä tärkeimmistä asioista työelämässä. Työllä täytyy olla jokin merkitys. Johtajaksi toivotaan ihmistä, joka ei käyttäydy turhan tärkeilevästi. (Kapiainen-Heiskanen n.d.)

### 3 TIEDON JA TAIDON JAKAMINEN

Osaavimmilla työntekijöillä ei useinkaan ole tarvetta tuoda tietämystään esille, he vaan tekevät työnsä tehokkaasti. Yksi olennainen kysymys johtamisessa on, miten saadaan siirrettyä hiljainen tieto eläkkeelle jääviltä työntekijöiltä yrityksen hyödyksi. Tarvitaan uudistuvia käytäntöjä ja työvälineitä, joilla saadaan eri-ikäiset työntekijät työskentelemään keskenään luontevasti. Johtaminen ei perustu arvoasteikkoon, vaan mahdollisuuksien huomaamiseen ja yhteistyöhön, jossa työntekijät havaitsevat omat vahvuutensa ja oppivat käyttämään niitä työssään. Aikaisemmin tieto oli valtaa, jota pihdattiin ja nyt päinvastoin. (Huhtakangas 2012, 28–29.)

Eri sukupolvien edustajat ovat usein sitä mieltä, että heidän ei tarvitse ymmärtää toistensa maailmaa. Tästä syystä eri-ikäisten välillä on usein kuilu, joka tuntuu ylitsepääsemättömältä. Vanhemmat ihmiset uskovat tämänhetkisten nuorten kamppailevan samanlaisten ongelmien kanssa kuin he itse nuorina kamppailivat. Nuoret taas usein kokevat, että vanhemmat ihmiset edustavat menneisyyttä, eivätkä ole sen vuoksi aina halukkaita kuuntelemaan neuvoja vanhemmilta sukupolvilta. Mikäli tuo kuilu halutaan ylittää, on eri-ikäisten ihmisten ryhdyttävä keskustelemaan avoimesti keskenään. Eri sukupolvien edustajien on kuitenkin ymmärrettävä, että toisen ymmärtäminen vuorovaikutuksessa on parhaassakin tapauksessa vain osittaista. Yksimielisyys onkin neuvottelijoiden jatkuvan keskustelun tulosta. (Vesterinen ym. 2011, 45–46.)

Eri sukupolvien edustajilla on ollut käytössään erilaisia työvälineitä ja menetelmiä riippuen siitä, milloin on tullut työelämään mukaan. Nuorempien sukupolvien edustajat saattavat huomata, että kaikkea ei tarvitse keksiä uudelleen vaan, että ennen heitä on jo kuljettu pitkä matka. Pitkän työuran tehnyt työntekijä joutuu välillä yrittämään pysyä kärsivällisenä, kun samaa pyörää keksitään kolmatta kertaa. Vanhemman sukupolven edustaja ei välttämättä ole menneisyyteen jämähtänyt, vaan on jo saattanut nähdä saman ”uuden” asian aiemmin, eikä sen vuoksi ole innostunut asiasta. Harva uusi asia on enää täysin uusi. On kyse ennemminkin käsitteiden uudistumisesta, jolloin vanhoja tuttuja asioita jäsennetään uusin käsittein. Nuorempi sukupolvi on kasvanut tietoyhteiskunnassa ja oppinut heti pienestä pi-



täen käyttämään tekniikkaa. Suurille ikäluokille tekniikan opettelu saattaa taas aiheuttaa haasteita. Työelämän haasteena onkin eri-ikäisten osaamisen yhdistäminen arvovaltataistelun sijaan. Eri sukupolvien huomioimisen lähtökohtana on erilaisuuden ymmärtäminen ja sen sovittaminen työyhteisön arkeen. (Mönkkönen & Roos 2010, 19–23.)

Oppimisessa ei voida siirtää tietoja tai taitoja suoraan toiseen ihmiseen. Harvoin pystytään oppimaan matkimalla ja toistamalla toista henkilöä ilman, että joutuisi itse opittavaa asiaa miettimään. Jos matkimalla opitaan, se ei kuitenkaan ole kovin pitkälle kantavaa oppimista. Aikaisimmilla kokemuksilla ja osaamisella on tärkeä merkitys uutta opittaessa. Uusia asioita opitaan aikaisempien käsityksien pohjalta. Ihmisten erilainen käsitys opittavasta asiasta johtuu osaamisen, näkökulmien ja asenteiden eroista käsiteltävää asiaa kohtaan. Opittu asia rakennetaan uudelleen omassa mielessä. Oppiminen ei ole ainoastaan tiedon vastaanottamista, vaan tapahtuma, jossa uusi taito tai tieto kohtaa aikaisemmat osaamiset, tunteet ja kokemukset. (Kupias & Salo 2014, 50–51.)

### **3.1 Hiljainen tieto**

Parhaassa tapauksessa eri sukupolvien välinen yhteistyö näkyy hiljaisen tiedon siirtämisessä. Jollei kokemusperäistä hiljaista tietoa siirretä ajoissa ja järjestelmällisesti vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille, lähtee yritykseltä eläkkeelle siirtyvän työntekijän mukana kallisarvoista taitoa ja tietoa. Hiljainen tieto voi siirtyä vain yhdessä työtä tekemällä. Vaikka tiedonsiirtämistapoja on nykyään paljon ja ainut tapa ei ole mestarin ja oppipojan suhde, sitä kuitenkin tarvitaan edelleen. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 96.) Hiljainen tieto on vaikeasti tunnistettavissa ja selitettävissä olevaa tietoa ja taitoa, myös hänelle, jolla sitä on. Hiljaisen tiedon ylläpitämää osaamista on vaikea selittää muille, koska se sujuu melkein ilman tietoista ajattelua. Kokeneet työntekijät saattavat kokea työnsä niin helpoksi ja selväksi, etteivät itsekään huomaa kuinka paljon hiljaista tietoa heillä on. Hiljainen tieto voi olla teknistä tai tiedollista. Tekninen hiljainen tieto pitää sisällään rutiinien hallintaa ja tietotaitoa. Tiedollinen, syvällisempi ymmärtäminen, pitää puolestaan sisällään uskomuksia, asenteita sekä mielessä olevia malleja ja karttoja. Hiljaisen tiedon esiin saamisessa tarvitaan riittävästi aikaa, keskinäistä arvostusta ja

suhtautumistapaa, joka on uteliasta ja kiinnostunutta. (Kupias & Salo 2014, 231–234.)

Hiljaisen tiedon olemassaoloa ei välttämättä tiedosteta tai sitä ei arvosteta tarpeeksi, joten se saattaa jäädä käyttämättä vanhempien työntekijöiden jäädessä eläkkeelle. Hiljainen tieto koostuu koko organisaation yhteisistä ja sen työntekijöiden yksilöllisistä taidoista, tiedoista ja osaamisesta. Hiljaista tietoa kartutetaan hiljalleen yhdessä työskentelemällä. Hiljaista tietoa voidaan sanoa käytännön taitotiedoksi, jonka avulla opitaan eri tilanteiden menettelytavat käytännössä. Hiljainen tieto sisältää myös ihmiseen itseensä liittyviä arvoja ja sitä karttuu jatkuvasti lisää elämää eletessä. Organisaatio voi varmistaa hiljaisen tiedon siirtymisen johtamistavalla, jossa tieto kulkee kaikilla tasoilla, alhaalta ylös ja ylhäältä alas, saaden kaikkien organisaation jäsenten hiljaisen tiedon käyttöönsä. Käyttämällä tätä johtamistapaa, ei vain neuvota, vaan houkutellessa ajatuksia työntekijöiltä. Jokaisessa työyhteisössä on omaa hiljaista tietoa. Tieto kertoo, miten asiat kannattaa hoitaa, millaisia työyhteisön asiakkaat ovat, miten heidän kanssaan kannattaa toimia sekä millaisia asioita kannattaa välttää. Kokeneet työntekijät usein ovat jo oppineet toimimaan vaistonvaraisesti oikein näissä tilanteissa huomaamattaan. Kokeneet työntekijät vievät mennessään paljon arvokasta hiljaista tietoa, jos sitä ei ole siirretty ajoissa seuraavalle sukupolvelle. Yksi hyvä tapa siirtää hiljaista tietoa on mestari–kisälli-asetelma, jossa työyhteisön tulokas saa perehdyttäjäksi konkarin. Työyhteisössä voidaan myös yrittää siirtää hiljaista tietoa käyttämällä hyväkseen erilaisia kehittämistilanteita. Tällaisissa kehittämistilanteissa parantuu usein myös työilmapiiri, koska yhteisön jäsenet tuntevat, että heillä on asiantuntemusta ja tietoa, jota arvostetaan. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 107–108.)

Hiljaista tietoa voi kuvata osaamiseksi, jota ei voi kirjata työyhteisön toimintaohjeisiin. Usein ajatellaan, että vain työyhteisön vanhimmilla työntekijöillä on arvokasta hiljaista tietoa, mutta niin se ei aina ole. Nuorella työntekijällä voi olla jo työuransa alussa alalla tarvittavaa hiljaista tietoa. Tällaista hiljaista tietoa voi olla esimerkiksi tietotekniikan hallitseminen. Hiljaisen tiedon välittäminen onnistuu säännöllisellä vuorovaikutuksella ja luottamuksella. Työyhteisön kulttuuri vaikuttaa siihen, miten paljon muita opetetaan ja miten paljon opitaan. Parhaimmillaan

työyhteisön yhteistyö kannustaa asiantuntijuuden jakamiseen. Työyhteisössä keskeisimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat oppimiseen, ovatkin sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutustaidot. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 97–98.)

### **3.2 Perehdytyksen merkitys**

Nuoren työntekijän systemaattinen ohjaus eli mentorointi on toimintatapa, jossa siirretään tietoa konkarilta tulokkaalle ja myös päinvastoin. Yhdessä työskentelemällä siirretään nuoremmalle kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa ja samalla nuori voi välittää uusinta koulutietoa vanhemmalle työntekijälle (Ilmarinen & Merttinen 2009, 96). Työssä onnistumiseen tarvitaan paljon erilaista osaamista. Perehdytystä tarvitaan aina organisaation uudelle työntekijälle sekä jo organisaatiossa työskentelevälle, kun otetaan käyttöön uusia toimintatapoja tai työvälineitä. Tavoitteena on työntekijän perehtyminen eli uusien asioiden oppiminen ja ymmärtäminen sekä sitoutuminen työyhteisöön. (Kupias ym. 2014, 98.)

Konkarit ja vasta-alkajat kohtaavat työyhteisössä. Osalla työntekijöistä on juuri hankittu koulutus takana ja osalla on takana jopa vuosikymmenien työhistoria. Erityisen tärkeää yhteistyön sujumisen kannalta on molemminpuolinen arvostus. Uraansa aloittelevan on syytä arvostaa ammattitaitoa, joka on kehittynyt vuosien saatossa. Konkarin on taas muistettava oman uransa alkua ja sitä kautta todeta, että kukaan ei voi osata kaikkea. Kokeneemman työntekijän on luotettava siihen, että vasta-alkaja on aivan yhtä oppimiskykyinen kuin hän oli itsekin aikanaan. Mikäli jompikumpi osapuolista tuntee asemansa uhatuksi, laadukkaan yhteistyön saavuttaminen saattaa olla vaikeaa. Vanhemman työntekijän asenne nuorempaa työntekijää kohtaan on tärkeää nuoren ammatillisen itsetunnon kehittämisessä. Nuoremmalle työntekijälle on tärkeää, että saa yrittää itse, mutta tarpeen vaatiessa voi kääntyä kokeneemman työntekijän puoleen. Neuvojen ja avun saamisen ollessa vaikeaa, nuori työntekijä usein ajattelee joutuvansa selviämään yksin. Tämä on työn kannalta todella huono asia, koska nuori joutuu kantapään kautta oppimaan asioita, joita olisi voinut oppia suoraan kokeneemmalta työntekijältä. Eri-ikäisten työntekijöiden vuoropuhelun kautta syntyy uusia näkökulmia, joita tarvitaan jokaisen työhön. (Matti 2007, 87–89.)

Jokaisella uudella työntekijällä on oikeus saada perehdytystä. Esimiesten riittävään perehdytykseen panostetaan yrityksissä liian vähän. Uusi esimies voi omalla panostuksellaan yrittää tulevaisuudessa muuttaa tätä asiaa. Perehdyttämisessä on uusien taitojen ja tietojen kehittämisen lisäksi kyse jo olemassa olevan osaamisen havaitsemisesta ja hyödyntämisestä. Ilman riittävää perehdyttämistä organisaatiossa aloittava, uusi esimies saattaa pahimmassa tapauksessa sekoittaa organisaation toimintaa. (Kupias ym. 2014, 26–27.)

## 4 ASENNE JA TAHTO

Asenteet ratkaisevat paljon työelämässä. Jos työmotivaatio on kateissa, on työs-kentelykyky olematonta. Ihmisen johtaminen onkin motivaatioihin vaikuttamista. Henkilöstön ja organisaation tavoitteet yhdistetään motivoimalla. Jos organisaati-on tavoitteet eivät ole työntekijän arvojen mukaisia, käy työnteko raskaaksi. Työntekijä on valmis panostamaan työhönsä, jos työ on mielekästä ja palkitsevaa. Eri-ikäisyydestä voidaan saada yhteinen hyöty oikealla asenteella. Eri-ikäiset voi-vat opettaa toinen toisiaan. (Ilmarinen & Merttanen 2009, 28–35.)

Keskustelukulttuuri on vuosien saatossa muuttunut työyhteisössä. Nykyään kes-kusteluihin osallistuu lähes jokainen työntekijä. Työyhteisössä täytyykin jokaisen mieltä omia arvoja ja asenteita suhteessa uusien työntekijöiden arvoihin ja asen-teisiin ja sen pohjalta keskustella avoimesti tuloksista, jotka täytyy saavuttaa. (Huhtakangas 2012, 20.)

Ikääntyneimpiä, yli viisikymmentävuotiaita ei välttämättä enää haluta palkata töi-hin. Neljäkymmentä täyttäneetkin alkavat olla työmarkkinoilla jo vanhoja. Ihmi-nen kasvaa ja vahvistuu henkisesti iän myötä, mutta samalla heikkenee fyysisesti. Ikääntymisestä tulee negatiivinen asia, kun tuijotetaan vain fyysistä suoritusky-kyä. Asenteiden ja työelämän kehittämisen pitäisi olla etusijalla. Vanhempien ominaisuuksia työelämässä ovat ahkeruus, sitoutuneisuus ja työnantajaa kohtaan oleva uskollisuus. Osa laittaa itsensä likoon, mutta osa turhautuu, kun työ ei anna enää tyydytystä ja halutaan eläkkeelle. Konkareiden mielestä nuoria suositaan työpaikoilla. Nuorten mielestä taas vanhemmat esimiesasemassa olevat konkarit ovat esteenä heidän uralleen. Organisaatiossa jokaisen asenne on tärkeä. Osa kon-kareista pitää omaa ajattelutapaansa ainoana oikeana ja he pyrkivät olemaan esi-kuvana muille. Heitä pelottaa nuorten osaaminen ja omat vaikeudet pysyä tahdissa mukana. Osa nuorista taas ylikorostaa omaa osaamistaan. Näin syntyy helposti sukupolvien välinen kilpailu. Vuoropuhelun kautta voidaan luoda eri sukupolvien välille yhteys. Työpaikan hyvä henki on seurausta luottamuksesta, avoimuudesta ja arvostuksesta. (Jabe 2010, 156–158.)

#### 4.1 Arvostus

Toisen ihmisen arvostus välittyy tekojen mukana. Teoista, tavoista, puheista ja jokapäiväisistä valinnoista syntyy arvostava vuorovaikutus. Toista ihmistä voidaan työelämässä arvostaa kuuntelemalla, kysymällä, aikaa antamalla, henkilökohtaisesti tutustumalla, antamalla rakentavaa palautetta, jakamalla avoimesti ja tasapuolisesti tietoa, kohtelemalla inhimillisesti vakavissakin tilanteissa, kiinnittämällä huomio vahvuuksiin heikkouksien sijasta sekä selvittämällä selkeät odotukset ja reunaehdot. (Kurttila ym. 2010, 50.)

Työntekijöiden motivaatiota ja onnistumisen haluamista voidaan lisätä osoittamalla arvostusta. Voidaan sanoa arvostavansa, mutta se ei yksin riitä. Tarvitaan myös käytännön tekoja. Arvostus tulisi näkyä myös silloin, kun asiat eivät ole sujuneet niin kuin olisi pitänyt. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 13–15.)

Arvostus auttaa jaksamaan työelämässä. Työelämässä tulee aina eteen tilanteita, jotka ovat toisille helpompia kuin toisille. Työyhteisössä täytyy opetella toisen ihmisen kannustamista tilanteissa, jotka saattavat tuntua itselle helpoilta. Varsinkin esimies on se, joka pystyy vaikuttamaan työntekijän itseluottamukseen. Esimiehen tiedonjakamisella, kannustamisella ja rohkaisemisella työntekijät saavat itseluottamusta ja sitä kautta tuntevat osaavansa työnsä hyvin. Kukaan ei ole täydellinen, jokainen tekee virheitä. Onkin hyvä havaita ja myöntää omat virheensä, eikä vain huomioida toisten tekemiä virheitä. Tärkeintä on oppia virheistä ja suunnata katse eteenpäin. Hyvässä työyhteisössä tehdään töitä yhteisen päämäärän eteen yhdessä työskentelemällä ja toista arvostamalla. Työskennellessä tulee eteen tilanteita, joissa tarvitaan erilaisia toimintatapoja. Joskus tarvitaan nopeaa toimintaa ja joskus pitkää harkintaa, että päästään parhaaseen lopputulokseen. Ihminen valitsee itselleen sopivan toimintatavan ja välillä se saattaa aiheuttaa kollegassa ärtymystä. Työyhteisössä tulisi hyväksyä erilaisuus ja arvostaa sekä omaa, että muiden toimintatapoja. Sitä kautta voidaan taas päästä siihen mikä on tärkeää; toinen toiselta oppimiseen. (Mattila 2007, 81–83.)

Itsensä arvostetuksi tunteminen on todella tärkeää työssä viihtymisen kannalta. Ravintola-alasta ei välttämättä ole luotu kuvaa, että se olisi jokaisen nuoren unel-

ma-ammatti. Siitä syystä olisi entistäkin tärkeämpää, että työyhteisössä olisi sisäistä arvostusta. Jokaisella täytyy olla nöyrää asennetta päälliköstä tiskariin. Keskinäinen arvostus syntyy johtajien ymmärtäessä alaisia ja alaisten ymmärtäessä johtajia. (Lindegren 2013, 89.)

Arvostus lisää työyhteisön jäsenen halua kehittyä ja ponnistelemaan lisää tavoitteiden eteen. Arvostus lisää työntekijän työyhteisöön kuulumisen tunnetta sekä auttaa yhteistyössä. Eniten arvostusta kaivataan ihmisiltä, joiden kanssa työskennellään päivittäin. Arvostuksen kokemus, tai sen puute, on jatkuvasti läsnä sosiaalisissa tilanteissa. Jollei arvostuksen tunnetta koeta, vähenee myös sitoutuminen ja halu ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisen ihmisen arvostus tulee esille vuorovaikutustilanteissa. Tuleeko tunne, että kuunnellaan, pystyykö vaikuttamaan asioihin tai luotetaanko harkinta- ja ratkaisukykyyn. Vähäpuheisuus ja kiireisyys antavat mielikuvan välinpitämättömyydestä. Kiireestä huolimatta toiselle täytyy antaa aikaa keskustella. Pienikin lisäaika saattaa saada aikaan arvostuksen tunteen. (Kuusela 2013, 64–65.)

## **4.2 Luottamus**

Menetettyään ansaitun luottamuksen, on sitä vaikea saavuttaa uudelleen. Luottamus tekee työyhteisön jäsenten välisen kohtaamisen, keskustelun ja ristiriitojen sietämisen helpommaksi. Luottamusta ei voi syntyä, jollei toiminnassa ole avoimuutta. Työyhteisössä, jossa on luottamusta, ei tarvita jatkuvaa liiallista neuvottelua asioista, vaan uskalletaan tehdä päätöksiä ja myös virheitä. Vaikeita tilanteita, jossa työntekijän luottamus saattaa olla vaakalaudalla, tulee väistämättäkin eteen. Kun vaikeat tilanteet hoidetaan arvostavasti, luottamus lisääntyy. Luottamus syntyy asioista avoimesti ja rehellisesti puhumalla, kuuntelemalla, erilaisten mielipiteiden hyväksymisellä, lupaukset pitämällä ja omien virheiden vastuunottamisella. Tärkeää on myös se, että voidaan antaa ja saada sekä rakentavaa kuin myös kriittistä palautetta. Luottamusta herättää selvillä oleva suunta ja tavoitteet sekä työyhteisössä olevat, yhdessä sovitut pelisäännöt. Myös se, että kaikki voivat saada, pyytää ja antaa tukea, on tärkeää luottamuksen kannalta. (Kurttila ym. 2010, 53–54.)

Yhteisistä kokemuksista syntyy luottamus, joka saavutetaan teoilla. Luottamuksen tunne syntyy siitä, että tapahtuu se, mitä on odottanut, eikä se mitä on pelännyt tapahtuvaksi. Luottamus ei synny yksipuolisesti, se on molemminpuolinen tunne. Ilman luottamusta todellisista ajatuksista ja näkemyksistä ei puhuta. Työyhteisön toimivat ihmissuhteet ja yhteistyö lähtevät luottamuksesta. Luottamuksen rakentaminen vaatii yhteistyötä ja monia pieniä asioita, joiden kautta saadaan selville miten toinen toimii ja millainen ihminen hän on. Arvostuksessa ja luottamuksessa tulevat hieman eri asiat esille. Luottamus on ihmissuhteiden ja hyvän työn tekemisen perusta, josta saa hyvän pohjan yhteistyölle. Arvostus on pienoinen lisä, jolla saadaan toinen hehkumaan ja ponnistelemaan vielä enemmän. (Kuusela 2013, 65–66.)



## 5 TYÖ JA VAPAA-AIKA

Työyhteisössä työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on jokapäiväistä. Jokaiselle työntekijälle tulee elämänkaarensa aikana joskus yksityiselämässään eteen tilanteita, jolloin työpaikalta tarvitaan joustamista. Työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja perhe-elämään ja vapaa-aika ja perhe-elämä heijastuvat työhön. Työpaikan ulkopuolelle ei voi jättää yksityiselämää, vaikka monissa työpaikoissa ollaan eri mieltä asiasta. Elämä ei aina suju suunnitelmien mukaan. Työyhteisössä pitäisikin ymmärtää erilaisia elämän kriisejä ja elämää kokonaisuutena. Työyhteisössä joustaminen ei ole aina mahdollista, mutta usein on kyse pienistä joustoista, joilla voidaan helpottaa työntekijän arkea. Järjestelyillä ja asenteilla työyhteisö voi vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä pystyy sovittamaan yhteen työn ja perheen tarpeet. Tällaisia järjestelyitä voivat olla esimerkiksi työaikajoustot, ylitöiden tekeminen, vähän aikaisemmin töistä lähteminen tai mahdollisuus tärkeiden asioiden hoitamiseen työpäivän aikana. Näissäkin tilanteissa avoin keskustelu on tärkeää, ettei työyhteisössä synny erimielisyyksiä ja kateutta. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 72–77.)

Organisaatiot haluavat usein edelleenkin sulkea henkilöstön yksityiselämän työpaikan ulkopuolelle. Jollei omista yksityisasiosta voi työyhteisössä puhua, muodostuvat työroolit pinnallisiksi ja persoonattomiksi. Työaikaa ei kuitenkaan ole tarkoitettu yksityiselämästä keskusteluun, mutta olisi hyvä, jos tiedetään kollegan yksityiselämästä pääpiirteet. Silloin on mahdollista saada tarvittaessa paremmin ymmärrystäkin. (Viitala 2001, 164.)

Ravintola-alalla on välillä hyvistä, pitkään yrityksessä viihtyvistä työntekijöistä pulaa. Ravintola-alalla ei välttämättä viihdytä eläkeikään saakka. Se, miten työntekijä voi sopeuttaa työtään perhe-elämän tai iän vaatimuksiin elämäntilanteiden muuttuessa, on oleellista pitkän työuran tekemisessä. Tämä tarkoittaa joustoja työajoissa. Yksi keino voi olla säännöllinen työrytmi, jossa esimerkiksi tehdään ensin aamuvuoroja ja vapaan jälkeen tehdään vuorostaan iltavuoroja. (Lindgren 2013, 86.)

## 5.1 Työssä viihtyminen

Työilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Se koostuu tunteista, jossa nopeita muutoksia ei saada aikaan. Työilmapiiriin vaikuttavat vahvasti palaute, tunnustus, osallistuva johtaminen, tiedonkulku, ajatusten huomioiminen, henkilöstöstä huolehtiminen, vaikuttamismahdollisuudet, työmotivaatio ja turvallisuus. Turvallinen ilmapiiri syntyy silloin, kun työntekijän ei tarvitse pelätä negatiivista kritiikkiä. (Viitala 2004, 63–64.)

Jokainen työyhteisön jäsen on tärkeässä asemassa työilmapiirin rakentamisessa. Omalla päivittäisellä osallistumisellaan joko nostetaan tai latistetaan ilmapiiriä. Hyvä työyhteisö koostuu erilaisista ja eri-ikäisistä työntekijöistä, joilla on luottamus toisiaan kohtaan ja mahdollisuus ottaa kantaa työyhteisön asioihin. Työssä viihdytään kun koetaan kuuluvuutta työyhteisöön, jossa mielipiteitä arvostetaan. Työn ilo syntyy luottamuksesta, hyväksytyksi kokemisen tunteesta, vaikuttamismahdollisuuksista, positiivisesta palautteesta sekä itsensä toteuttamisen mahdollisuuksista. Työstä nauttivat eniten ihmiset, jotka tuntevat pystyvänsä olemaan avuksi ja hyödyksi muille työyhteisön jäsenille. Yksinkertaiset asiat, kuten keskusteluhetki kollegan kanssa tai asiakkaalta hyvä palaute, vaikuttavat yllättävän paljon työssä viihtyvyyteen. (Jabe 2010, 101–102.)

## 5.2 Työn mielekkyys

Ihminen ei sitoudu, jollei hän koe tekemistään mielekkääksi. Työstä saatava tyydytys lähtee työn merkityksellisyydestä. Riittävän haastavat ja saavutettavissa olevat tavoitteet työssä, hyvä työympäristö ja riittävä palkkio, motivoivat työntekijää tavoittelemaan hyvää tulosta. Ihminen sitoutuu työhönsä, kun työn sisältö sopii omaan arvomaailmaan ja vastaa omia kiinnostuksenkohteita. Jos työtä pidetään pitkästyttävänä, sitoutuminen on vaikeaa. Silloin motivaatio saattaa syntyä työyhteisön ihmissuhteista, palkasta ja turvallisuudesta. Työtä pidetään mielekkäänä, jos siinä on sopivasti psyykkistä ja fyysistä kuormitusta, jos se on monipuolista ja koetaan merkittäväksi. Tärkeänä pidetään myös vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa ja palautteen saamista. (Viitala 2004, 135–136.)

Nuorilla on työstä erilaiset odotukset kuin suurilla ikäluokilla. Kun suuret ikäluokat siirtyvät pikku hiljaa eläkkeelle, on tilalle tuleviin nuoriin panostettava. Kouluttauduttuaan nuoren on löydettävä koulutusta ja mahdollisia urasuunnitelmia vastaava työ. Kun sellainen on löytynyt, alkaa työyhteisöön tutustuminen, työssä vaadittavien taitojen omaksuminen, oman roolinsa sisäistäminen ja sopeutuminen työpaikan kulttuuriin. Nuoret odottavat sekä yksin, että ryhmänä työskennellessään kokemuksia onnistumisesta. Nuoret testaavat, ovatko ihmiset todellakin yrityksen tärkein voimavara. He haluavat suunnan näyttämistä, mutta haluavat kuitenkin kulkea omia polkujaan. Aikaisemmin arvostettiin suurta palkkaa ja arvoasteikolla etenemistä. Nuoremmat sukupolvet eivät enää anna näille asioille niin paljon painoarvoa. Ei voida sanoa, että taloudellisella asemalla ei kuitenkaan olisi merkitystä. Mutta koska asunnon, terveydenhuollon, koulutuksen ja työn saamista pidetään itsestänselvyytenä, työn sisällölle ja töissä viihtymiselle asetetaan enemmän vaatimuksia. Nuorten silmissä pelkkä esimiehen asema ei riitä, vaan esimiehen on ansaittava paikkansa. Nuoret kyseenalaistavat myös esimiehensä ideat ja kertovat mielipiteensä kysymättäkin. Nuori on valmis kehittymään, osallistumaan ja työskentelemään, jos hän uskoo työhön ja pitää sitä tärkeänä. Johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia nuori pitää tärkeämpänä kuin sitä, minkä koulutuksen johtaja on saanut. Innostamista pidetään tärkeänä. Nuorelle oman tien kulkeminen on tärkeämpää kuin se, mitä mieltä muut ovat urapolusta. Valinnan mahdollisuus, joustavuus, innostava työyhteisö ja yksilöllinen ratkaisu, ovat sanoja, joita nuoret mielellään käyttävät. Nuoret haluavat työskennellä myös ulkomailta, saada muualta vaikutteita, käydä uusissa paikoissa ja tutustua uusiin ihmisiin. He haluavat itse pysyä valitsemaan milloin työskentelevät ja milloin eivät. Vaikka nuorella olisi ovet avoinna oleva ura edessä, hän saattaa rohkeasti lähteä hankkimaan uusia kokemuksia. Nuoret haluavat olla kaikilla elämänalueillaan monipuolisia. Nykyajan valinnan mahdollisuuksien paljouden keskellä, nuoret tietävät haluamansa ja odottavat, että saavat sen nopeasti. (Jabe 2010, 160–163.) Työ on mielekästä, jos koetaan, että sillä on merkitystä. Merkitykseen liitetään usein se, että työntekijä tietää olevansa osa kokonaisuutta. On tärkeää, että työntekijä tietää, mitä työyhteisössä tehdään ja mikä on siinä hänen oma roolinsa. (Kurttila ym. 2010, 38.)

### 5.3 Työssä kehittyminen

Ilman motivaatiota ei pystytä tuottamaan laadukasta tulosta, vaikka kykyjä riittäisikin. Työssä kehittyminen tarvitsee avuksi kokemusta edistymisen mielekkyydestä ja tunnetta siitä, että se on tärkeää. Kehittymisessä olisi tärkeää, että työ palkitsee myös sisäisesti. (Viitala 2004, 135.) Valtaa ja vastuuta henkilöstölle jaettaessa, täytyy muistaa, että jokaisen täytyy ottaa lisää vastuuta myös itsenäisestä kehittämisestä. Työntekijän tulisi itsekin oppia havaitsemaan, jos omassa osaamisessa on kehittämistarpeita. Pystyä hakemaan itsenäisesti tietoa ja mahdollisia koulutuksia, joista voisi olla hyötyä kehittämisessä. Työntekijällä tulisi olla tähän johdon tuki ja kannustus, koska työnantaja hyötyy henkilöstön omaehtoisesta kehittämisestä. (Kesti 2005, 116–117.)

Osaamisen kehittämisessä vaaditaan nykyään yhdessä suunnittelua ja keskustelua, ei yksilösuorituksia. Koska toimintatapa on muuttunut aikaisemmasta, vaaditaan jatkuvaa toimintatapojen kehittämistä osaamisen siirtämisen lisäksi. Jotta tähän voidaan päästä, on työyhteisössä oltava avointa tiedonkulkua ja rakentavaa vuorovaikutusta, joka luo oppimisen mahdollistavan turvallisuuden tunteen. Toimintakulttuuri, joka mahdollistaa yksilön osaamisen hyödyntämisen, täytyy olla keskusteleva ja yksilöitä arvostava. Mahdollisuudet osaamisen hyödyntämiseen motivoivat työntekijöitä. Uuden osaamisen kehittämisen jälkeen, on annettava henkilökunnalle mahdollisuus hyödyntää opittua käytännössä. Pelkkä kouluttaminen ei riitä. (Kesti 2005, 148–150.)

## 6 ASIANTUNTIJAHAASTATTELUT

Teoreettisen tiedon tueksi haastateltiin kahta alalla työskentelevää ihmistä. Asiantuntijahaastattelukysymykset lähetettiin sähköpostilla (Liite 1). Vastaajiksi valittiin kaksi pitkään ravintola-alalla esimiestehtävissä ollutta luotettavaa henkilöä. Heillä on monia alaisia, laajat yhteistyösuhteet ja kokemusta alan kehittämisestä. Arkaluonteisten kysymysten vuoksi asiantuntijoiden kommentit kirjattiin: vastaaja 1 ja vastaaja 2. Näin toimien haluttiin myös varmistua siitä, että vastaajien henkilöllisyys pysyy anonyymina.

### 6.1 Eri sukupolvet esimiehinä ravintolassa

Nuorten, noin 25-vuotiaiden esimiesten hyvinä puolina ovat heidän uudet näkemysensä ja huonona puolena asenne; minä tiedän paremmin. Vanhempien, noin 50-vuotiaiden esimiesten hyvänä puolena ovat tiedot, jotka ovat niin sanotusti kantapäähän kautta opittuja. Vanhempien esimiesten huonona puolena on asenne, että näin on aina tehty. (Vastaaja 1, 2015.) Nuoret, 25–35-vuotiaat esimiehet ovat innokkaita, kovia työskentelemään ja heillä on uusia ideoita ja paljon virtaa. He ovat malttamattomia ja koska he ovat usein myös kokemattomia, saavat he tehdä helppoja virheitä. Vanhemmilla esimiehillä, 40–65-vuotiailla, on paljon kokemusta ja varmuutta. He eivät useinkaan tee turhia töitä, vaan toiminta on tehokasta. Vanhempien esimiesten huonona puolena saattaa kuitenkin olla työhön leipäänntyminen. (Vastaaja 2, 2015.)

Työyhteisössä esimiesten kesken välillä pantataan tietoa. Tiedon panttaaminen ei kuitenkaan ole välttämättä tietoista. Tietoa tulee paljon, eikä sitä aina muisteta jakaa tai ei pidetä riittävästi huolta siitä, että kaikki saavat tarvitsemansa tiedon. Joskus työyhteisössä eri-ikäisten esimiesten välillä saattaa olla kuilu. Vanhemmat esimiehet saattavat kommentoida keskusteluun, että he ovat olleet talossa jo kauan, että he tietävät. Monesti helpoimmalla pääsee kun ei edes yritä kaventaa eri-ikäisten välistä kuilua, vaan yritetään ”luovia” siinä välissä. (Vastaaja 1, 2015.) Eri-ikäisten esimiesten mielipiteet eivät aina kohtaa. Yläpuolella oleva vanhempi päällikkö ei välttämättä aina osaa ajatella, kuinka eri työvaihteet tehdään ja kuinka nopeasti. Ihmiset ovat luonteeltaankin erilaisia mutta sovittelemalla pääs-

tään kuitenkin pitkälle. Nuoremmilla esimiehillä on paljon opittavaa. Kaikkia asioita ei voi kuitenkaan opettaa, vaan monet asiat pitää itse tehdä ja kokea ja sitä kautta oppia. (Vastaja 2, 2015.)

Uudet esimiehet tuovat työyhteisöön usein joitakin uusia käytäntöjä. Vanhoja toimintamalleja uudistetaan. Usein käy kuitenkin niin, että siihen vanhaan käytäntöön palataan pikku hiljaa. (Vastaja 1, 2015.) Perusasioiden parantaminen on usein vaikeaa, koska vuosien varrella monet asiat on kokeiltu jo uudelleen ja uudelleen. Nuori esimies tuo kuitenkin tullessaan aina jotain uutta ja tuoretta ajattelua ja sitä kauttakin uudistuksia usein kokeillaan. Vankan työkokemuksen omaava esimies tuo uuteen työyhteisöön tullessaan edellisissä työpaikoissa hyväksi havaitsemiaan työskentelytapoja. Jokainen työpaikka on kuitenkin erilainen ja aina edellisten työpaikkojen tavat eivät sovellu uuteen. Uuden työyhteisön henkilökehimat saattavat myös joutua koetuksille uuden, kokeneen esimiehen myötä. (Vastaja 2, 2015.)

## **6.2 Ristiriitoja vai yhdessä tekemistä ja oppimista**

Työelämässä toivotaan usein erilaista joustamista eri elämänvaiheissa. Nuoret esimiehet toivovat koulutusta ja opintovapaita. Vanhemmat esimiehet kaipaavat välillä helpompia työvuoroja. Eri-ikäiset saattavat olla eri mieltä siitä, mikä tekee työstä mielekkään. Nuoret pitävät työtä mielekkäänä, jos sen ohella voi oppia uusia asioita. Vanhemmat taas kokevat työn mielekkääksi, jos asiat pysyvät enemmänkin ennallaan. (Vastaja 1, 2015.)

Motivaatio on työelämässä tärkeä asia. Nuoria voidaan motivoida vastuun antamisella ja vanhempia työntekijöitä ottamalla huomioon heidän tieto-taitonsa (Vastaja 1, 2015.) Eri-ikäiset ihmiset motivoituvat eri tavalla. Nuoremmilla esimiehillä palkka tuntuu olevan tärkein motivaation lähde. Vanhemmat esimiehet motivoituvat kun työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa. (Vastaja 2, 2105.)

Luottamuksella on työyhteisössä suuri merkitys. Luottamus näkyy parhaiten keskustelun helppoudesta. Kaikista asioista täytyy pystyä keskustelemaan. Luottamuksen ollessa kohdillaan, voidaan olla varmoja asioiden hoitumisesta sovitusti.

(Vastaja 1, 2015). Työyhteisölle on tärkeää, että esimiesten välistä luottamusta löytyy. Työntekijät huomaavat, jos esimiesten välillä on luottamuspula. Koko työyhteisö kärsii, jos esimiesten välillä ei ole luottamusta. Silloin työntekijät eivät tiedä kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa tai ketä ylipäätään kannattaa uskoa. (Vastaja 2, 2015.)

## **7 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS**

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää miten nuoret ja vanhat esimiehet saadaan keskustelemaan toistensa kanssa luonnollisesti. Miten hiljainen tieto saadaan siirrettyä eläköityviltä esimiehiltä nuoremmille kollegoilleen ja siten organisaation hyödyksi. Miten löydetään työn ja yksityiselämän välinen tasapaino kumpaakaan ikäluokkaa syrjimättä. Miten vanhempien ja nuorempien esimiesten välinen luottamus toisen osapuolen osaamiseen voidaan saavuttaa.

### **7.1 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Haluttiin saada isolta eri-ikäiseltä vastaajajoukolta mahdollisimman monta mielipidettä. Populaatio valiintui Suomen keittiömestariyhdistyksen alayhdistysten jäsenten mukaan. Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus on empiiristä eli kokeusperäistä tutkimusta.

### **7.2 Tutkimuksen toteutus**

Tehtiin sähköinen kyselylomake. (Liite 2). Kyselylinkki välitettiin sähköpostilla Suomen Keittiömestarit ry:n sihteerille, joka välitti linkit kahdentoista alueyhdistyksen sihteerille. Alueyhdistysten sihteerit välittivät kysymyslinkin Keittiömestariyhdistystensä jäsenille, joita on Suomessa noin 1200. Lisättiin viestiin pyyntö, että he välittäisivät linkin myös työyhteisöjensä ravintolapäälliköille, että saataisiin heiltäkin vastauksia, koska linkki välitettiin vain Suomen Keittiömestariyhdistyksen jäsenille. Kysymykset lähetettiin 31.3.2015 ja vastausaikaa oli 15.4.2015 asti. Lisäksi kyselylinkki välitettiin muutamalle ravintolapäällikölle, jotka lupasivat edelleen välittää sitä tuntemilleen ravintolapäälliköille. Koska kohderyhmän määrä ei ollut tarkasti tiedossa, ei vastausprosenttikan ole selvillä. Tutkimuksen otoskoko oli 54. Hylättyjä vastauksia ei ollut.

Kyselyssä oli asuinpaikka vaihtoehdoiksi valittu Pohjois-, Länsi-, Etelä-, Itä-, Keski-Suomi ja Lappi, koska lääni-nimitykset eivät Suomessa enää ole olleet käytössä vuoden 2009 jälkeen.



### **7.3 Tulosten käsittely ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimusaineisto käsiteltiin Excel-laskentataulukon avulla syksyllä 2015. Vastuksista saadaan riittävän selvästi esille eri-ikäisten vastaajien mielipiteet yhteistyömahdollisuuksista eri-ikäisten esimieskollegoiden kanssa. Tutkimuksen pätevyys eli validius on hyvä, kun tutkimus mittasi sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Tutkimuksen luotettavuuden, reliabiliteetin kannalta tulee pohtia erilaisten virhelähteiden vaikutusta tuloksiin.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä tutkimuksessa alle 25-vuotiaat kuuluivat Z-sukupolveen, 25–39-vuotiaat Y-sukupolveen, 40–54-vuotiaat X- sukupolveen ja yli 55-vuotiaat suurten ikäluokkien sukupolveen.

### 8.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajia oli kaikkiaan 54 henkilöä. Heistä oli miehiä 39 henkilöä (72 %) ja naisia oli 15 henkilöä (28 %).

Alle 25-vuotiaita (Z-sukupolvi) vastaajia ei ollut lainkaan, 25–39-vuotiaita (Y-sukupolvi) oli 11 henkilöä (20 %), 40–54-vuotiaita (X-sukupolvi) oli 33 henkilöä (61 %) ja yli 55-vuotiaita (suuret ikäluokat) oli 10 henkilöä (19 %).

Vastaajista 20 henkilöä (37 %) oli Länsi-Suomesta, 19 henkilöä (35 %) Etelä-Suomesta, 11 henkilöä (20 %) Itä-Suomesta ja neljä henkilöä (8 %) Keski-Suomesta. Pohjois-Suomesta tai Lapista ei ollut vastaajia.

Ravintolapäälliköitä vastaajista oli 12 henkilöä (22 %) keittiöpäälliköitä oli 15 henkilöä (28 %) ja keittiömestareita 27 henkilöä (50 %).

Keittiöpäällikkö on ammattinimike. Tällä vakanssilla oleva henkilö voi toimia tehtävässä monella eri tutkintonimikkeellä. Keittiöpäällikkö vastaa koko keittiön toiminnasta. Keittiömestari saattaa olla keittiöpäällikön alainen. Keittiömestari on tutkintonimike ja siihen pitää käydä tietyt koulutukset. Aikaisemmin koulutus oli yksi vuosi keittiömestarikoulutusta kokin osaamisen päälle. Vuodesta 2006 alkaen Haaga-Heliassa, Helsingissä, on voinut suorittaa restonomi AMK-keittiömestariututkinnon. Kaikki restonomit eivät siis kuitenkaan ole automaattisesti keittiömestareita. Keittiömestari vastaa yleensä koko keittiön toiminnasta, ellei ole palkattu erikseen keittiöpäällikköä. Ravintolapäällikkö vastaa koko ravintolan tai pelkästään salipuolen toiminnasta. Ravintolatoimen osastopäällikkö vastaa sekä ravintolasalin että ravintolankeittiön toiminnasta. Restonomit voivat olla keittiö- tai ravintolapäälliköitä tai he voivat myös toimia julkishallinnon puolella mo-

nilla eri nimikkeillä tai kokonaan aivan muissa asiantuntijatehtävissä. Restonomin alempi ammattikorkeakoulututkinto (AMK) kestää 3,5–4 vuotta.

Suurin osa vastaajista oli koulutukseltaan joko restonomeja tai keittiömestareita. Heistä myös suurin osa oli ollut alalla esimiestehtävissä pitkään, yli 10 vuotta. Suurimmalla osalla vastaajista oli alan koulutus. Alan koulutuksista oli mainittu muun muassa erilaisia esimieskoulutuksia, alan opettajan koulutus ja kokkikoulutus. 10 vastaaja oli jättänyt vastaamatta koulutuskysymykseen. Vastaajista ainoastaan kaksi henkilöä oli ollut alalla esimiestehtävissä alle kaksi vuotta tai kolmeviisi vuotta. Vastaajista kahdeksan henkilöä oli ollut alalla esimiestehtävissä viisi–kymmenen vuotta. Suurin osa vastaajista (44 henkilöä) oli ollut alalla esimiestehtävissä pitkään, yli kymmenen vuotta. (Liite 3).

Taulukossa 1 esitetään eri-ikäisten esimiesten eri-ikäiset esimieskollegat taulukkomuodossa.

**Taulukko 1.** Vastaajien esimieskollegat.

Vastaajan ikä	Vain vanhempia esimieskollegoita	Vain nuorempia esimieskollegoita	Sekä vanhempia että nuorempia esimieskollegoita
25–39 vuotta, Y-sukupolvi (11 vastaajaa)	4 vastaajaa (36 %)	Ei vastaajia (0 %)	7 vastaajaa (64 %)
40–54 vuotta X-sukupolvi (33 vastaajaa)	3 vastaajaa (9 %)	6 vastaajaa (18 %)	24 vastaajaa (73 %)
Yli 55 vuotta, suuret ikäluokat (10 vastaajaa)	1 vastaaja (10 %)	2 vastaajaa (20 %)	7 vastaajaa (70 %)

Suurimmalla osalla vastaajista on sekä vanhempia että nuorempia esimieskollegoita. (Taulukko1).

## 8.2 Työn motivaatiotekijät

Vastaajilta kysyttiin kuinka tärkeänä he pitivät työssään palkkaa, mielenkiintoista työtä, kehittymismahdollisuuksia, joustavia työaikoja, työtovereita ja omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia.

Suurin osa eri-ikäisistä vastaajista piti palkkaa tärkeänä (Y-sukupolvi 82 %, X-sukupolvi 70 %, suuret ikäluokat 60 %). Todella tärkeänä palkkaa pitivät 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) 6/33 ja yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 2/10. Vähän tärkeäksi palkan kokivat 25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) 2/11, 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) 4/33 ja yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 1/10. Ei tärkeänä palkkaa piti yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 1/10.

Eri ikäryhmistä kaikki vastaajat pitivät mielenkiintoista työtä joko erittäin tärkeänä tai tärkeänä. 25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) 8/11 oli vastannut erittäin tärkeä ja 3/11 tärkeä. 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) 24/33 piti mielenkiintoista työtä erittäin tärkeänä ja 9/33 tärkeänä. Yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 6/10 vastaajalle oli mielenkiintoinen työ erittäin tärkeää ja 4/10 vastaajalle tärkeää.

Työssä kehittymismahdollisuuksia tärkeänä piti suurin osa vastaajista (Y-sukupolvi 46 %, X-sukupolvi 76 %, suuret ikäluokat 50 %). Erittäin tärkeinä kehittymismahdollisuuksia piti 25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) 3/11, 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) 7/33 ja Yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 1/10. ”Vähän tärkeänä” kehittymismahdollisuuksia piti 25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) 3/11, 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) 1/33 ja yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 3/10. ”Ei tärkeänä” kehittymismahdollisuuksia piti yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 1/10.

Joustavia työaikoja 25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) piti erittäin tärkeänä 2/11, tärkeänä 3/11 ja vähän tärkeänä 6/11. 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) vastaajista erittäin tärkeänä joustavia työaikoja piti 9/33, tärkeänä 15/33, vähän tärkeänä 8/33 ja ei tärkeänä 1/33. Yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 3/10 piti joustavia työaikoja erittäin tärkeänä, 5/10 tärkeänä, 1/10 vähän tärkeänä ja 1/10 ei tärkeänä.

25–39-vuotiaille (Y-sukupuolvi) vastaajille työtoverit olivat työssä erittäin tärkeitä (8/11) tai tärkeitä (3/11). 40–54-vuotiaille (X- sukupuoli) työtoverit olivat erittäin tärkeitä 18/33 vastaajalle, tärkeitä 13/33 vastaajalle ja vähän tärkeitä 2/33 vastaajalle. Yli 55-vuotiaat (suuret ikäluokat) vastaajat pitivät työtovereita erittäin tärkeinä (6/10) tai tärkeinä (4/10).

Kaikki vastaajat pitivät omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia joko tärkeinä tai erittäin tärkeinä. 25–39-vuotiaista (Y-sukupuolvi) 6/11 piti omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia tärkeänä ja 5/11 erittäin tärkeänä. 40–54-vuotiaista (X-sukupuolvi) 8/33 oli sitä mieltä, että se on tärkeää ja 25/33 piti sitä erittäin tärkeänä. Yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 3/10 piti omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia tärkeinä ja 7/10 erittäin tärkeänä.

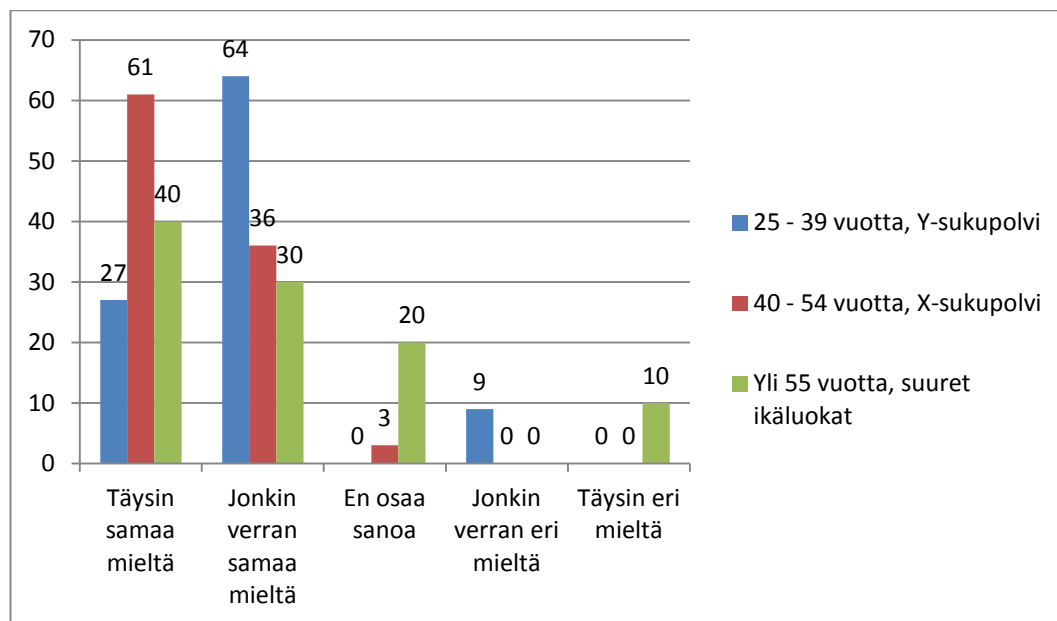
### **8.3 Eri-ikäisten ravintolaesimiesten yhdessä työskentely**

Kaikista kolmesta eri ikäryhmästä lähes kaikki olivat täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että on työpaikan etu, että työyhteisössä on eri-ikäisiä esimiehiä. Ainoastaan 25–39-vuotiaiden (Y-sukupuolvi) ryhmästä 2/11 ei osannut sanoa mielipidettään asiaan.

Väittämään ”uskallan tarvittaessa pyytää apua kollegaltani”, olivat vastaajat kaikista ikäryhmistä vastanneet joko täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä.

Suurin osa vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että he pystyvät esimieskollegansa kanssa täydentämään toistensa osaamista. Molemmista ikäryhmistä, 40–54-vuotiaista (X-sukupuolvi) ja yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat), yksi (1/33 ja 1/10) oli vastannut, ettei osannut sanoa.

## Hiljaisen tiedon siirtäminen koetaan tärkeäksi työyhteisössä

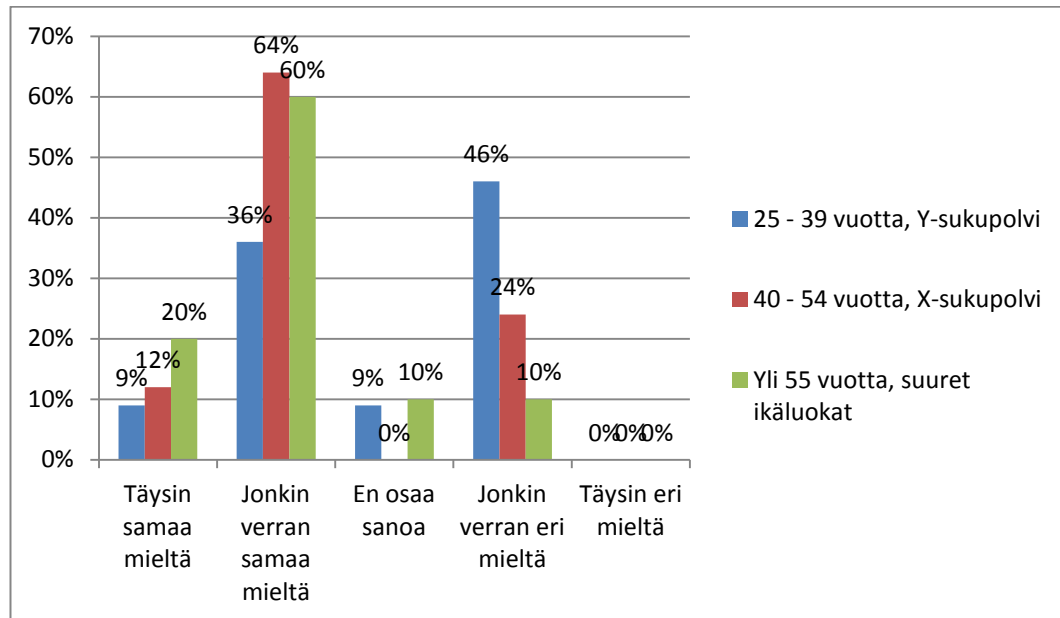


**Kuvio 1.** Hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeys työyhteisössä.

Hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeys työyhteisössä aiheutti jo hieman hajontaa. 25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) suurin osa oli väittämstä joko täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä. 1/11 oli väittämstä jonkin verran eri mieltä. 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) suurin osa oli väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä. Tuosta ikäryhmästä 1/33 ei osannut sanoa. Yli 55-vuotiaiden (suuret ikäluokat) ryhmästä enemmistö oli myös väittämstä samaa tai jonkin verran samaa mieltä. Heistä 2/10 ei osannut sanoa ja 1/10 oli väittämstä täysin eri mieltä. (Kuvio 1).

Kaikista ikäryhmistä suurin osa oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että työn oppii parhaiten työssä ja tekemällä sitä. 25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) 1/11 ei osannut sanoa ja yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 1/10 oli väittämstä jonkin verran eri mieltä.

## Koulutuksen kautta oppii parhaiten alalla vaadittavat esimiehen tehtävät

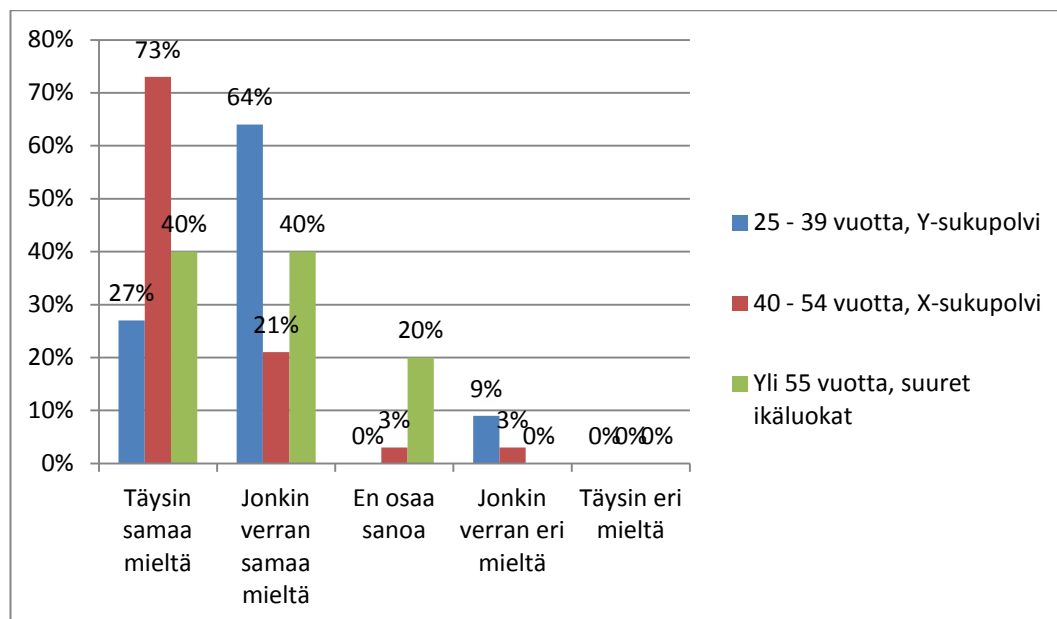


**Kuvio 2.** Esimiehen tehtävien oppiminen koulutuksen kautta.

25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) vastaajista suurin osa, 5/11 oli jonkin verran eri mieltä siitä, että koulutuksen kautta oppii parhaiten alalla vaadittavat esimiehen tehtävät. 1/11 ei ollut osannut sanoa ja loput oli joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä. 40–54-vuotiaiden (X-sukupolvi) ryhmästä suurin osa oli joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä. 8/33 oli jonkin verran eri mieltä. Suurin osa yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) oli tästä täysin tai jonkin verran samaa mieltä. Heistä 1/10 ei osannut sanoa ja 1/10 oli jonkin verran eri mieltä. (Kuvio 2).

Suurin osa vastaajista arvosti esimieskollegansa osaamista olemalla joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä. Ainoastaan 1/10 yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) ei osannut sanoa.

## Koen, että esimieskollegani arvostaa osaamistani

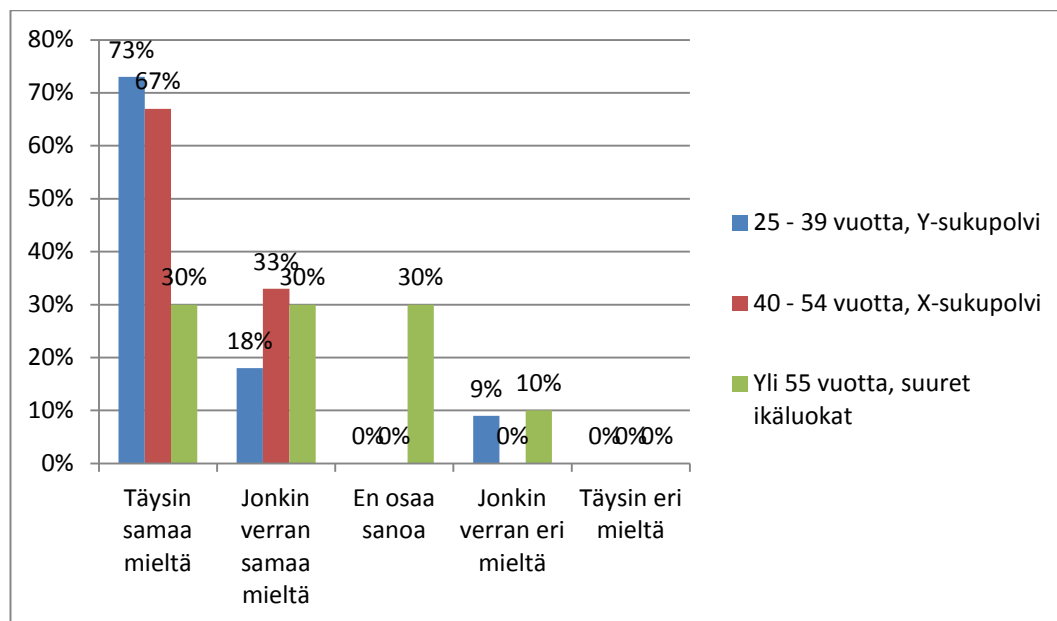


**Kuvio 3.** Esimieskollegan arvostus osaamisesta.

Suurin osa koki, että esimieskollega arvostaa hänen osaamistaan. Molemmista ryhmistä 25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) ja 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) yksi (1/11 ja 1/33) oli jonkin verran eri mieltä. Lisäksi yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 2/10 ja 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) 1/33 ei osannut sanoa mielipidettään tähän kysymykseen. (Kuvio 3).



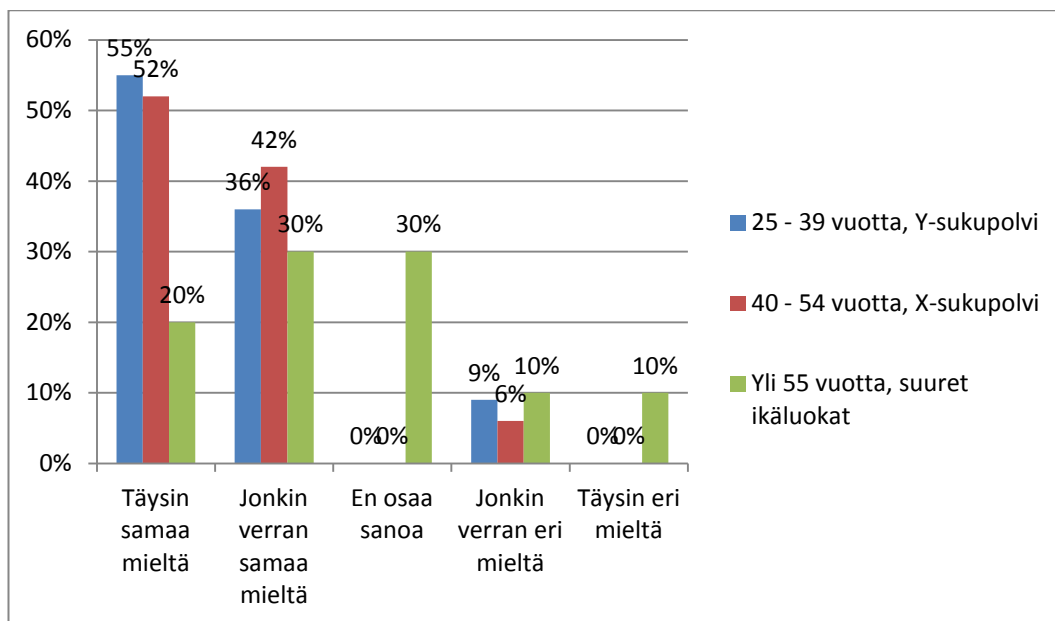
## Esimieskollegani kuuntelee mielipiteitäni



**Kuvio 4.** Mielipiteiden kuunteleminen.

25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) suurin osa oli joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että esimieskollega kuuntelee hänen mielipiteitään. Heistä vain 1/11 oli asiasta jonkin verran eri mieltä. 40–54-vuotiaiden (X-sukupolvi) ryhmästä kaikki vastaajat olivat joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä. Myös suurin osa yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) vastaajista oli tästä täysin tai jonkin verran samaa mieltä. Heistä 1/10 oli jonkin verran eri mieltä ja 3/10 ei osannut sanoa mielipiteitään. (Kuvio 4).

## Keskustelu työyhteisössäni esimiesten kesken on mutkatonta



**Kuvio 5.** Keskustelun helppous työyhteisössä.

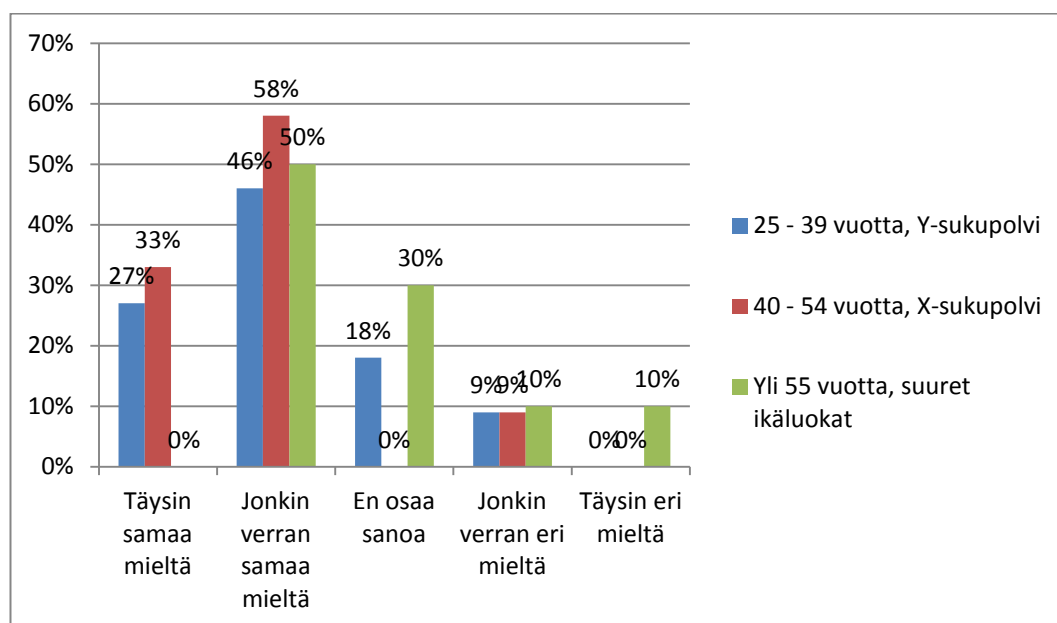
25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) suurin osa oli joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että keskustelu työyhteisössä esimiesten kesken on mutkatonta ja 1/11 oli jonkin verran eri mieltä. 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) suurin osa oli myös joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä. Heistä 2/33 oli asiasta jonkin verran eri mieltä. Yli 55-vuotiailla (suuret ikäluokat) oli tämän väittämän kohdalla eniten hajontaa. Heistä yhteensä 5/10 oli joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä. Vastajista 3/10 ei osannut sanoa ja 2/10 oli joko täysin tai jonkin verran eri mieltä. (Kuvio 5).

Suurin osa vastaajista kaikissa ikäryhmissä oli joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että ristiriidat pystytään ratkaisemaan työyhteisössä esimiesten kesken rakentavasti. 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) ja yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) molemmista oli kaksi vastaajaa (2/33 ja 2/10) jonkin verran eri mieltä. Lisäksi yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 1/10 ei osannut sanoa mielipidettään tähän asiaan.

Työilmapiiri koettiin hyväksi työyhteisössä. Kaikista eri ikäryhmistä vain yksi (1/11, 1/33 ja 1/10) oli ollut väittämästä jonkin verran eri mieltä ja yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 2/10 oli valinnut vaihtoehdon, en osaa sanoa.

Suurin osa 25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) vastaajista oli joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että pystyy puhumaan yksityiselämästä kollegansa kanssa ja 2/11 ei osannut sanoa. Myös 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) suurin osa oli tästä joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä. 2/33 ei osannut sanoa ja 2/33 oli jonkin verran eri mieltä. Yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 4/10 oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 4/10 ei osannut sanoa ja 2/10 oli täysin eri mieltä.

### Saan rakentavaa palautetta esimieskollegaltani



**Kuvio 6.** Rakentavan palautteen saaminen.

Suurin osa koki saavansa rakentavaa palautetta esimieskollegaltaan. 2/11 25–39-vuotiaista (Y-sukupolvet) ja yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 3/10 ei osannut sanoa mitään. Jonkin verran tai täysin eri mieltä tästä asiasta oli 25–39-vuotiaista 1/11, 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) 3/33 sekä yli 55-vuotiaista (suuret ikäluokat) 2/10. (Kuvio 6).

### 8.4 Kollegojen välinen oppiminen työyhteisössä

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitä asioita vastaaja on oppinut vanhemmalta/nuoremmalta esimiestyötoverilta työyhteisössä. 25–39-vuotiaiden (Y-sukupolvi) ryhmä (neljä vastaajaa, vastausprosentti 36 %) oli kokenut oppineensa

vanhemmalta esimiestyötovereilta uusia tekniikoita ja reseptejä, ajanhallintaa, kuuntelemisen taitoja ja kokemuksen tuomaa varmuutta. Nuoremmilta esimiestyötovereilta he olivat oppineet teknologiaan ja lakeihin liittyviä asioita sekä alan uusia tuulia ja ideoita (kolme vastaajaa, vastausprosentti 27 %).

40–54-vuotiaat (X-sukupolvi, 27 vastaajaa, vastausprosentti 82 %) olivat kokeneet oppineensa vanhemmalta esimiestoverilta kokemusta, kärsivällisyyttä, rauhallisuutta, varmuutta, luotettavuutta, arvostusta ja kunnioitusta. Lisäksi he olivat oppineet suunnitelmallisuutta, ennakointia, nöyryyttä ja kuuntelemista. X-sukupolvi koki myös oppineensa vanhemmilta esimiestyötovereilta tietotaitoa ruuasta ja sen tekemisestä, vanhoista taidoista (asioista, joita ei enää itse tehdä) ja monenlaisista ammatillisista osaamisista. Oli opittu myös työjohtamista, työvuorolistojen tekemistä, organisointikykyä, bisnestä ja ongelmatilanteiden ratkomista. Nuoremmilta X-sukupolvi oli oppinut (26 vastaajaa, vastausprosentti 79 %) ennakkolullottomuutta, innostusta, oppimisen halua, energisyyttä, intohimoa, somea ja nuorten ajatusmaailmaa. Lisäksi he olivat oppineet tietotaitoa atk:sta ja sen toimivuudesta, nykytrendejä, modernia työhön suhtautumista, uusia tuulia, työtapoja ja reseptejä. Oli opittu myös uusien asioiden ideointia, molekyyli gastronomiaa, erilaisiin asioihin fokusointia, uusia tapoja saman asian tekemiseen, markkinointia sekä asiakaspalveluun uusia näkökulmia.

Yli 55-vuotiaat (suuret ikäluokat) olivat kokeneet oppineensa vanhemmilta esimiestyötovereilta pitkäjänteisyyttä, motivointia, asioiden kokonaishallintaa, taloudellisuutta, auktoriteettia ja johtamista. Lisäksi oli opittu erilaisia ruuanvalmistustekniikoita, hyviä reseptejä ja uusia näkökulmia (kahdeksan vastaajaa, vastausprosentti 80 %). Nuoremmilta suuret ikäluokat olivat oppineet (yhdeksän vastaajaa, vastausprosentti 90 %) uutta ajattelua, uusia tekniikoita ja työtapoja, laitteiden käyttöä, somea ja uusia trendejä. Oli opittu myös suhtautumista, koska vastaajan mielestä joidenkin ylimielisyys on oppimattomuutta. Ja lisäksi yksi vastaaja oli vastannut nuorten luulevan liikaa ja tämä voi johtua kokemuksen puutteesta mikä saattaa näkyä toiminnassa usein väärinä päätöksinä.

## 8.5 Yhteistyön suurimmat haasteet

Toisessa avoimessa kysymyksessä haluttiin selvittää, mitkä ovat esimiesyhteistyön suurimmat haasteet. 25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) 6/11, 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) 22/33 ja yli 55-vuotiaista 9/10 oli vastannut tähän kysymykseen.

25–39-vuotiaista (Y-sukupolvi) moni koki suurimmaksi haasteeksi ajanpuutteen. Muita haasteita olivat suunnitelmallisuus, kaikkien samoille linjoille saaminen, tiedotuksen haasteet ja omien näkemysten tuomisen vaikeus yhteisöön, jossa kollegat ovat työskennelleet jo kauan. Myös moni 40–54-vuotiaista (X-sukupolvi) vastaajista oli maininnut ajan puutteen haasteeksi. Kaksi vastaajaa oli kokenut luotettavuuden suurimmaksi ongelmaksi. Muita vaikeita asioita olivat toisen työn ymmärtäminen, innovatiivisuus, hiljaisen tiedon siirtyminen, henkilökunnan motivointi, persoonallisuuserot, palkkaerot, ylpeys, kateus, asiakkaat, vuorovaikutus sekä tiedonkulun ja motivaation puute. Lisäksi ongelmallisena oli pidetty oman vahvuusalueensa ymmärtämistä, yhteisiä tahtotiloja ja yhdessä niitä kohti ponnistelemista. Suurimpina haasteina yli 55-vuotiaat (suuret ikäluokat) pitivät ajattelutavan erilaisuutta, yhteen hiileen puhaltamista, ajan käyttöä, rajojen liiallista asettamista, iän tuomaa eroa ajattelussa ja yhteistyön kehittämistä molempia tyydyttävään lopputulokseen. Vaikeutena pidettiin myös yhteisen sävelen löytämistä, koska nuorilla on erilainen suhtautuminen ja vastuunotto. Lisäksi se, että tullaan liian vähäisellä kokemuksella esimiestehtäviin, koettiin ongelmalliseksi.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tähän tutkimukseen ei saatu tietoa Z-sukupolveen kuuluvista, koska heidän ikäryhmään kuuluvia vastaajia ei ollut. Syynä tähän saattaa olla se, että alle 25-vuotiaita ei esimiestehtävissä alalla paljoa vielä ole. Vastaajista suurin osa on keittiö puolen esimiehiä, koska kysely lähetettiin Suomen keittiömestareiden jäsenille. Kymmenen vastaajaa oli jättänyt vastaamatta koulutuskysymykseen, josta voi päätellä, että heillä ei ollut alan koulutusta tai sitten kysymys oli vain jätetty tyhjäksi.

Suurimmalle osalle eri sukupolvien edustajista palkka on tärkeä asia työssä. Työn mielenkiintoisuutta pidetään todella tärkeänä. Työssä kehittymismahdollisuuksia pidetään merkityksellisinä, mutta osalle vanhemmista ikäluokista kehittymismahdollisuudet eivät kuitenkaan ole enää niin oleellisia. Joustavat työajat ovat tärkeitä X-sukupolvelle ja suurille ikäluokille. Yllättäen Y-sukupolvi ei pidäkään joustavia työaikoja tärkeänä. Työtoverit ja omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia pidetään merkityksellisenä.

Hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeys työyhteisössä koetaan tärkeäksi. Osa on kuitenkin asiasta eri mieltä ja he saattoivat ymmärtää kysymyksen niin, että työyhteisö itsessään ei pitänyt hiljaisen tiedon siirtämistä tärkeänä. Kysymys olisi pitänyt asettaa: Koetko sinä hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeäksi.

On hyvä, että työyhteisössä on eri-ikäisiä ihmisiä. Yhteistyö esimieskollegan kanssa täydentää osaamista ja apua uskalletaan tarvittaessa pyytää. Arvostetaan toistensa ja kokeneen esimieskollegan osaamista. Ristiriidat esimiesten kesken pystytään ratkaisemaan rakentavasti ja työilmapiiri koetaan hyväksi. Työn oppii parhaiten tekemällä. X-sukupolven ja suurten ikäluokkien mielestä esimiestaidot opitaan parhaiten koulutuksen kautta. Yllättävää on se, että Y-sukupolven mielipiteet jakautuvat suurin piirtein puoliksi. Ovatko tulevaisuuden esimiehet sitä mieltä, että esimiestaidot opitaan työssä eikä koulussa? Voidaanko tämän tutkimuksen tuloksena todeta, että tulevaisuuden esimiehet arvostavat vanhempien esimiesten antamia oppeja.

X ja Y-sukupolvien keskuudessa koetaan, että esimieskollegat kuuntelevat toisensa mielipiteitä ja keskustelu on mutkatonta, mutta suurissa ikäluokissa mielipiteet hajaantuvat. Y ja X-sukupolvien esimiehet pystyvät puhumaan yksityiselämästään kollegan kanssa, mutta osa suurien ikäluokkien edustajista koki sen vaikeaksi. Rakentavan palautteen saaminen hajauttaa mielipiteitä. Olisiko rakentavan palautteen antaminen syytä ottaa osaksi esimiesten välistä kanssakäymistä?

Y-sukupolvi kokee oppineensa vanhemmilta esimieskollegoilta varmuutta, ajanhallintaa, kuuntelemisen taitoja ja nuoremmilta esimieskollegoilta uusia tekniikoita ja alan lakeihin liittyviä asioita. X-sukupolvi on oppinut vanhemmilta esimiestyötovereilta kärsivällisyyttä, rauhallisuutta, ammatillista osaamista, kokemusta, nöyryyttä, organisointikykyä ja nuoremmilta esimiestyötovereilta uusia työtapoja, atk-tietotaitoa, uusia asiakaspalvelutaitoja, innostusta ja energisyyttä. Suuret ikäluokat ovat oppineet vanhemmilta esimieskollegoiltaan pitkäjänteisyyttä, johtamistaitoja, ruuanvalmistuksen tekniikoita ja nuoremmilta kollegoilta uudenlaista ajattelutapaa ja uusia tekniikoita.

Suurimmiksi haasteiksi esimiesyhteistyössä koetaan ajanpuute, suunnitelmallisuus, kaikkien samoille linjoille saaminen, tiedotuksen haasteet ja omien näkemysten tuomisen vaikeus yhteisöön, jossa kollegat ovat työskennelleet jo kauan. Myös luotettavuus, toisen työn ymmärtäminen, innovatiivisuus, hiljaisen tiedon siirtyminen, henkilökunnan motivointi, persoonallisuuserot, palkkaerot, ylpeys, kateus, tiedonkulku, asiakkaat, motivaation puute ja vuorovaikutus koetaan ongelmalliseksi. Lisäksi vaikeina asioina pidetään oman vahvuusalueensa tietämistä, yhteisiä tahtotiloja ja yhdessä niitä kohti ponnistelemista. Suuret ikäluokat pitävät haasteellisena ajattelutavan erilaisuutta, yhteen hiileen puhaltamista, ajan käyttöä, rajojen liiallista asettamista, iän tuomaa eroa ajattelussa ja yhteistyön kehittämistä molempia tyydyttävään lopputulokseen. Vaativana pidetään myös yhteisen sävelen löytämistä, koska eri-ikäisten esimiesten suhtautuminen työhön on erilaista, johtuen eripituisesta työurasta.

Haasteelliseksi tämän työn tekemisen teki se, että esimiesten keskinäisestä yhteistyöstä ei juuri löydy tutkimustietoa. Esimies-alaistyyosuhteita on tutkittu paljon ja niistä löytyy runsaasti myös kirjallista tietoa. Aihetta voisikin tarkastella jatkossa siitä

näkökulmasta, että mitä mieltä eri-ikäiset työntekijät ovat eri-ikäisistä esimiehistä ja miten heillä sujuu keskinäinen työskentely ravintola-alalla.



## LÄHTEET

- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna. Tammi.
- Huhtakangas, P. 2012. Työhyvinvointi henkilöstötyön suurin haaste. Kehittyvä Elintarvike. 6. 20–21.
- Ilmarinen, J. & Mertanen, V. 2009. Työtoveri toista sukupolvea. 3. korj. painos. Tampere. Esa Print Oy.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi. Vantaa. Yrityskirjat Oy.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere. Yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Kapiainen-Heiskanen, P. n.d. Z-sukupolven johtaminen on maalaisjärjen käyttöä. Viitattu 13.4.2015. <http://www.muc.fi/z-sukupolven-johtaminen-on-maalaisjarjen-kayttoa>
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Kupias, P., Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna. Tammi. Hämeenlinna.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Lindegren, R. 2013. Royal Family. Helsinki. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Mattila, K – P. 2007. Arvostava kohtaaminen. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Mikkonen, M. 2012. Varokaa jäärät, täältä tulee Z-sukupolvi!. Viitattu 13.4.2015. [http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Varokaa\\_jaarat\\_taalta\\_tulee\\_Z\\_sukupolvi.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Varokaa_jaarat_taalta_tulee_Z_sukupolvi.aspx)
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. EU. UNIpress.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssäjaksamisen keinona. Viitattu 14.11.2014. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>
- Suomen Keittiömestarit ry. 2015. Tietoa meistä. Viitattu 30.4.2015. <http://chefs.fi/>

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Käännös Timo Hautala. Jyväskylä. WSOYpro Oy.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Vastaaja 1. Ravintolapäällikkö. 20.4.2015. Henkilökohtainen sähköpostiviesti.

Vastaaja 2. Keittiöpäällikkö. 26.4.2015. Henkilökohtainen sähköpostiviesti.

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa. Hansaprint.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

Hei,

Voisitko ystävällisesti vastata minulle päällikön näkökulmasta; miten sinä näet ja koet eri-ikäiset esimiesalaisesi. Restonomi AMK opinnäytetyöni aihe on: X JA Y-SUKUPOLVEN EDUSTAJAT ESIMIEHINÄ RAVINTOLASSA Case; Ristiriitoja vai yhdessä tekemistä ja oppimista.

Tästä aiheesta on kirj tietoa hyvin minimaalisesti saatavissa ja siksi pyydän, josko sinä voisit antaa minulle tähän työhöni henkilökohtaisia kommenttejasi.

Nimesi ei tule vastauksiin ja kommentteihin, vaan kirjoitan siihen: vastaaja 1, vastaaja 2 jne.

Ajattelin, että näin sinun on helpompi vastata, koska aihe on kuitenkin aika henkilökohtainen ja saattaa herättää esimiesalaisissa isoja tunteita.

Olisin kiitollinen jos voisit vastat seuraaviin kysymyksiin:

1. Määrittele minkä ikäinen on mielestäsi (tässä haastattelussa tarkoittamasi):

nuori esimies:

vanhempi esimies:

2. Miten määrittelisit nuorten ja vanhempien esimiesalaistesi hyvät ja huonot puolet?

Nuoret esimiehet:

Hyvät puolet;

Huonot puolet;

Vanhemmat esimiehet:

Hyvät puolet;

Huonot puolet;

3. Pihdataanko / pantataanko työyhteisössäsi esimiesten välillä tietoa? Jos kyllä, niin miksi arvelisit niin tapahtuvan?

4. Mitä mielestäsi sukupolvien välinen kuilu työyhteisösi esimiesten kesken tarkoittaa tai onko sitä? Jos on, niin miten olet yrittänyt sitä madaltaa?

5. ”Pyörää” yritetään aina keksiä uudelleen ja usein kuulee kommentin: ”Tätä on jo moneen kertaan ennenkin kokeiltu, eikä ole onnistunut”. Onko vanhaan ongel-

maan löytynyt ratkaisu uuden (nuoren?) esimiehen tullessa taloon? Voitko kertoa mitään esimerkkiä? Miten muut esimiehet ovat suhtautuneet, jos uusi (nuori) esimies on ratkaissut jonkin vanhan ongelman?

6. Mitä etuja näet työaikaisessa esimiesalaistesi kouluttamisessa?

7. Onko mielestäsi työpaikallasi etu kun palkkaat ”vankan työkokemuksen omaavan” esimiehen vai kääntyykö se itseään vastaan? Jos kyllä, niin miksi?

8. Miten sinä olet edistänyt vanhempien esimiesalaistesi ns. hiljaisen tiedon ja taidon ym. osaamisen siirtämistä nuoremmille esimiehille?

9. Miten sinä olet osoittanut esimiesalaisillesi arvostavasi heidän tietojaan ja taitojaan ja miten/missä olet heitä hyödyntänyt asiantuntijoina?

nuorempia esimiehiä:

vanhempia esimiehiä:

10. Miten ja kuka työyhteisössäsi perehdyttää uudet esimiehet? Onko nyt olemassa oleva tapa hyvä? Jos ei, niin miten sitä muuttaisit?

11. Miten työyhteisössäsi eri-ikäiset esimiehet motivoidaan?

nuoret esimiehet:

vanhemmat esimiehet:

12. Mitä mieltä olet ikärasismista ja sukupolvien välisestä kilpailusta? Esiintyykö esimiesalaistesi keskuudessa sellaista ja miten sen voisi mielestäsi estää tai onko sen estäminen tarpeellista?

13. Miten työpaikan hyvä henki mielestäsi saavutetaan työpaikan eri-ikäisten esimiesten kesken?

14. Miten osoitat eri-ikäisille esimiesalaisillesi arvostavasi heitä ja heidän työpanostaan?

15. Miten kannustat esimiesalaisiasi?

16. Miten esimiesalaisesi osoittavat sinulle arvostuksensa sinua kohtaan?

17. Miten työyhteisössäsi esimiesalaistesi ja sinun välinen luottamus näkyy?

18. Mitä merkitystä työyhteisöllesi sinun ja esimiesalaistesi keskinäisellä luottamuksella on?

19. Miten sinun odotetaan joustavan nuorten ja vanhempien esimiesalaisten kohdalla? Mitä etu siitä on sinulle tai onko siitä etua?

Nuorten esimiesten kohdalla:

Vanhempien esimiesten kohdalla:

20. Miten edistät esimiesalaistesä työssä viihtymistä? Onko nuorten ja vanhempien esimiesten työssä viihtymisessä eroja? Jos on, niin millaisia?

21. Millaisia asioita esimiesalaisesi pitävät työssään mielekkäinä? Onko nuorempien ja vanhempien esimiesten työn mielekkyys-mielipiteissä mielestäsi eroja? Jos on, niin millaisia?

22. Millaisia asioita esimiesalaisesi sinussa ehkä eniten arvostavat?

23. Miten olet kehittänyt esimiesalaisiasi?

24. Onko nuorten ja vanhempien esimiesten itsensä kehittämishaluissa eroja? Jos kyllä, niin millaisia?

Tämä kysely on kohdistettu ravintolan keittiömestareille, keittiöpäälliköille ja ravintolapäälliköille.

X JA Y-SUKUPOLVEN EDUSTAJAT ESIMIEHINÄ RAVINTOLASSA; RISKITIRIITOJA VAI YHDESSÄ TEKEMISTÄ JA OPPIMISTA.

Arvoisa esimies,

Teen kyselyä eri-ikäisten ravintolapäälliköiden, keittiömestareiden ja keittiöpäälliköiden yhdessä työskentelystä ja sen haasteista. Olen kiinnostunut Sinun mielipiteestäsi. Mitään ”oikeita” vastauksia kysymyksiin ei ole olemassa. Käytän saamiani tietoja vain AMK-opiskelussani. Saamani tiedot ovat luottamuksellisia.

Taustatiedot

Sukupuoli

Ikä

Asuinpaikkakuntani sijaitsee

Ammattinimike

Koulutus

Esimiestehtävässä alalla oloaika

Minulla on esimieskollegoina

Valitse asteikolla 1 ei tärkeä - 4 todella tärkeä, kuinka tärkeä asia työssäsi on:

Palkka

Mielenkiintoinen työ

Kehittymismahdollisuudet

Joustavat työajat

Työtoverit

Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön

. Alla on väittämiä koskien eri-ikäisten ravintolaesimiesten yhdessä työskentelyä

	<b>Täysi samaa mieltä</b>	<b>Jonkin verran samaa mieltä</b>	<b>En osaa sanoa</b>	<b>Jonkin verran eri mieltä</b>	<b>Täysin eri miel- tä</b>
<b>1. Mielestäni on työpaikan etu, että työyhteisössä on eri-ikäisiä esimiehiä.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2. Arvostan kokeneen esimieskollegani osaamista.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3. Koen, että esimieskollegani arvostaa osaamistani.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4. Esimieskollegani kuuntelee mielipiteitäni.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5. Keskustelu työyhteisössäni esimiesten kesken on mutkautonta.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6. Ristiriidat pystytään ratkaisemaan työyhteisössäni esimiesten kesken rakentavasti.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Koen työilmapiirin hyväksi  
työyhteisössäni.
8. Pystyn puhumaan yksityis-  
elämästäni kollegani kanssa.
9. Uskallan tarvittaessa pyy-  
tää apua kollegaltani.
10. Pystymme esimieskolle-  
gamme kanssa täydentämään       
toistemme osaamista.
11. Hiljaisen tiedon siirtämi-  
nen koetaan tärkeäksi työyh-       
teisössäni.
12. Saan rakentavaa palautet-  
ta esimieskollegaltani.
13. Parhaiten työn oppii työs-  
sä ja tekemällä sitä.
14. Koulutuksen kautta oppii  
parhaiten alalla vaadittavat       
esimiehen tehtävät.

Mitä asioita olet oppinut vanhemmalta / nuoremmalta esimiestyötoveriltasi työyh-  
teisössäsi?

Vanhemmalta:

Nuoremmalta:



Mitkä ovat suurimmat haasteet kun ajattelet yhteistyötä esimieskollegasi kanssa?

Tietojen lähetys

Kiitos sinulle ajastasi ja vastauksistasi!

Terveisin: Johanna Kalliosaari

Koulutus	Alalla oloaika			
	Alle 2 vuotta	3–5 vuotta	5–10 vuotta	Yli 10 vuotta
Restonomi, 8 vastaajaa		1 hlö	1 hlö	6 hlö
Ammattikorkeakoulu, 2 vastaajaa				2 hlö
Keittiömestari koulutus, 11 vastaajaa			3 hlö	8 hlö
Suurtalousesimies, 1 vastaaja				1 hlö
Opistotason keittiöesimies, 1 vastaaja				1 hlö
Kokki, kasvatustiede, 1 vastaaja				1 hlö
YO, hotelli ja ravintola-alan esimies, 1 vastaaja				1 hlö
Ylempi työnjohdollinen koulutus, 1 vastaaja				1 hlö
Ravintolakokki, esimieskoulutus, 2 vastaajaa			1 hlö	1 hlö
Keittiömestari, opettaja, 1 vastaaja				1 hlö
Restonomi, ammatinopettaja, 1 vastaaja				1 hlö
HO-, Ra esimiehen erikoisammattitutkinto, 2 vastaajaa				2 hlö
Kokki, 1 vastaaja				1 hlö
Keittiömestarin 1-vuotinen koulutus, 1 vastaaja				1 hlö

Esimiehen erikoisammattitutkinto, 2 vastaajaa			1 hlö	1 hlö
Restonomi YMK, 1 vastaaja				1 hlö
Ravintolakokki ja ravintolaesimies, 1 vastaaja				1 hlö
Restonomi AMK, keittiömestari, 1 vastaaja				1 hlö
Suurtalousesimies, restonomi, 1 vastaaja				1 hlö
Ravintolakoulu, 1 vastaaja				1hlö
Ammattikoulu, 1 vastaaja				1hlö
Keittiömestari, restonomi AMK, opettaja, 1 vastaaja				1 hlö
Hot,rav opisto Haaga, 1 vastaaja				1 hlö
Tyhjä, ei koulutusta tai ei vastattu, 10 hlöä	1 hlö		2 hlö	7 hlö