

Eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen haasteita

Case: Hotelli Alba

Riikka Kangas

Opinnäytetyö

Joulukuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Kestävä gastronomia

Tekijä(t) Kangas, Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2018
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen haasteet Case: Hotelli Alba		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Tarja Niemelä		
Toimeksiantaja(t) Finlandia Hotelli Alba		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajayritykselle Hotelli Alballe. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata X-, Y- ja Z-sukupolvia edustavien työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, millaisia eroavaisuuksia eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden johtamisessa on. Tutkimus tarjoaa suosituksia ja kehitysehdotuksia Hotelli Alban johdolle eri-ikäisten johtamisen kehittämiseen, ja sen myötä keinoja eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen, työhyvinvoinnin ja työmotivaation parantamiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin laadullisiin menetelmiin kuuluvaa teemahaastattelua, joka toteutettiin parihaastatteluna. Haastateltavia oli yhteensä kuusi Hotelli Alban eri sukupolvia edustavaa työntekijää. Haastattelut toteutettiin marraskuun 2018 aikana. Tutkimuksen pohjana käytettiin eri-ikäisten johtamisen teoriaa, jonka perusteella haastattelukysymykset muodostettiin. Haastattelut analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että iän lisäksi johtamisen erilaisuuteen vaikuttivat työkokemus ja sen määrä. Eroavaisuudet eri-ikäisten johtamisessa näkyivät siinä, että nuoret työntekijät kaipaavat johtamiselta enemmän motivointia ja ohjeistusta. Hiljaisen tiedon merkitys korostui, sillä sen tunnistaminen ja jakaminen koettiin haastaviksi. Muuten johtamisen nykytilanteeseen oltiin tyytyväisiä.</p> <p>Tutkimustulosten ja johtopäätösten perusteella tehtiin kehitysehdotuksia, miten eri-ikäisten johtamista voisi kehittää ja ikään liittyviä haasteita voisi huomioida paremmin johtamisessa. Kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksessä käytännön johtamisen keinoin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Ikäjohtaminen, eri-ikäisten johtaminen, X-, Y- ja Z-sukupolvet, työhyvinvointi, hiljainen tieto, laadullinen tutkimus, teemahaastattelu		
Muut tiedot		

Author(s) Kangas, Riikka	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2018 Language of publication: Finnish
	61	Permission for web publication: X
Title of publication Challenges in managing employees of different age groups Case: Hotel Alba		
Degree programme Bachelor of Hospitality Management		
Supervisor(s) Niemi, Tarja		
Finlandia Hotel Alba		
<p>Abstract</p> <p>The thesis was executed for the commissioning company Hotel Alba. The aim of the thesis was to describe the views and experiences of employees representing the generations X, Y and Z, from the point of view of well-being at work. In addition, it was clarified what differences there were in managing employees of different generations. The study introduces recommendations and development proposals to the managers of the Hotel Alba, and how to improve know-how, wellbeing at work and motivation of the employees.</p> <p>The research was carried out using qualitative research method. The data collecting method of qualitative research was theme interview, which was executed as pair interviews. Six employees of different generations of the Hotel Alba participated in the interviews. The interviews were conducted in November 2018. The basis of the research was the theory of age management, which was the grounds for the interview questions. The interviews were analyzed by themes.</p> <p>The results of the study showed that in addition to age, differences of management was affected by work experience and its amount. Differences in managing employees of different ages were shown in the significance of young employees' motivation and instructions. The significance of tacit knowledge was emphasized and identified, and sharing it was considered challenging. Generally speaking, the current state of management was welcomed.</p> <p>Based on the results and conclusions of the research, development proposals were made. They were related to how age management could be developed and how to better meet age-related challenges. The development proposals can be utilized in the commissioning company by means of practical managing.</p>		
Keywords/tags (subjects) Age management, managing different age groups, generations X, Y and Z, well-being at work, tacit knowledge, qualitative research, theme research		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Ikäranteen muutokset luovat haasteita työelämälle.....	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Toimeksiantaja Hotelli Alba.....	5
2.2	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	6
2.3	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	7
3	Eri-ikäisten johtaminen ikäjohtamisen näkökulmasta	8
3.1	Työelämän sukupolvet	8
3.2	Ikäjohtamisen määritelmä	11
3.3	Ikäjohtamisen hyödyt.....	13
3.4	Eri-ikäisten johtamisen haasteet.....	18
4	Tutkimuksen toteuttaminen	24
4.1	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	24
4.2	Teemahaastatteluiden toteuttaminen.....	26
4.3	Aineiston analysointimenetelmä	29
4.4	Luotettavuus.....	31
5	Tutkimustulokset.....	34
5.1	Haastateltavien taustatiedot.....	34
5.2	Eri-ikäisten johtaminen	35
5.3	Työtehtävät ja osaaminen.....	39
5.4	Työhyvinvointi ja motivaatio	42

6	Johtopäätökset.....	45
7	Pohdinta.....	49
	Lähteet	52
	Liitteet	56
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	56
	Liite 2. Saatekirje	58
	Kuviot	
	Kuvio 1. Ikäjohtamisen hyödyt.....	13
	Kuvio 2. Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys.....	14

1 Ikäranteen muutokset luovat haasteita työelämälle

Ikärakenteen muutos on ajankohtainen monilla suomalaisilla työpaikoilla, kun sekä ikääntyneiden että nuorten työntekijöiden määrät kasvavat. Ikääntyneiden osuus henkilöstöstä saattaa olla suuri, ja työntekijöiden keski-ikä on kasvussa. Työpaikoilla saattaa olla tilanne, että työyhteisön jäsenistä osa on eläkkeelle jäämisen kynnyksellä ja heidän tilalleen palkataan juuri kouluista valmistuneita nuoria työntekijöitä. Kun henkilöstön ikärakenne kääntyy U-käyrälle, on ikähaarukan kummassakin päässä olevat työntekijät otettava johtamisessa huomioon. (Kultalahti & Viitala 2014, 114.)

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana ja samalla tutkimuksen kohteena toimii Finlandia Hotelli Alba. Hotelli Albassa työntekijöiden ikäjakauma on suuri, sillä siellä työskentelee henkilöitä sekä juuri kouluista valmistuneita noin 20-vuotiaita nuoria että aina sinne kuudenkymmen ikävuoden kynnykselle päässeitä työelämän konkareita. Siksi johtamisessa korostuvat eri-ikäisyyden huomioiminen ja eri-ikäisyyden tuomat haasteet.

Tässä tutkimuksessa eri-ikäisyyttä lähestytään sukupolvimäärittelyn kautta. Eri-ikäiset työntekijät, kuten myös Hotelli Alban työntekijät, voidaan jaotella tämän hetken suomalaisen työelämän kolmeen tärkeimpään sukupolveen, jotka ovat X-, Y- ja Z-sukupolvet. Tässä tutkimuksessa eri sukupolvien käsitteet toimivat taustakäsitteinä, joiden kautta tuodaan esille aiempien tutkimusten havaintoja eri-ikäisten työelämään ja johtamiseen kohdistuvista odotuksista sekä eri-ikäisten työntekijöiden ominaispiirteistä. Nuutisen ym. (2013) mukaan sukupolviajattelun taustalla on käsitys siitä, että jokaisella sukupolvella on omat ominaispiirteensä sekä arvonsa, sillä heille on oletettavasti syntynyt samankaltaisia muistoja ja elämäntapahtumia, koska he ovat kasvaneet ja eläneet samalla ajanjaksolla.

Tutkimus alkoi toimeksiantajayrityksen tarpeesta eri-ikäisten johtamisen kehittämiseen sekä tutkijan omasta kiinnostuksesta, miten johtaminen eroaa johdettaessa eri sukupolviin kuuluvia työntekijöitä. Ikäjohtamista on usein tutkittu ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa otetaan huomioon toimeksiantajayrityksen kaikenikäiset työntekijät, jotta saadaan tietoa kaikenikäisten kokemuksista ja näkemyksistä eri-ikäisten johtamisesta.

Tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä laadullinen tutkimusmenetelmä esitellään tarkemmin tämän tutkimuksen alussa. Sen jälkeen siirrytään tutkimuksen teoriaperustaan, jossa kuvataan aiempien tutkimuksien valossa eri-ikäisten johtamisen teoriaa. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät aineistonkeruumenetelmät, teema-haastatteluiden toteuttaminen ja tutkimuksen analysointimenetelmät sekä pohditaan haastatteluiden luotettavuutta. Sen jälkeen käsitellään tutkimustulokset, jotka ovat jaoteltuna kolmeen tärkeimpään aiheeseen, eli eri-ikäisten johtamiseen, työtehtäviin ja osaamiseen sekä työhyvinvointiin ja motivaation. Tulosten perusteella esitellään myös johtopäätökset. Lopuksi pohditaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä esitellään jatkotutkimusaiheita.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Toimeksiantaja Hotelli Alba

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Finlandia Hotelli Alba. Hotelli Alba on yksityinen Jyväskylässä sijaitseva kolmen tähden hotelli, joka kuuluu kuitenkin Finlandia-hotelliketjuun. Finlandia-hotelliketjuun kuuluu Alban lisäksi viisitoista muuta hotelliä ympäri Suomen. Hotellit sijoittuvat usein kaupunkien kasvukeskuksiin. Finlandia-hotellit tarjoavat asiakkailleen eritasoisia huoneita matkustustarpeiden mukaisesti: edullinen economy, mukava standard, hemmottelevampi superior sekä ylellisempi sviitti. Lisäksi valikoimiin kuuluu muun muassa perhe-, lemmikki- ja urheiluryhmille tarkoitettuja huoneita. Kaikkien Finlandia-hotellien huonehintaan kuuluu aamiainen, langaton internetyhteys sekä ilmainen pysäköintimahdollisuus. (FinlandiaHotels 2016.)

Hotelli Alba sijaitsee Jyväsjärven rannalla, Jyväskylän yliopiston Agora-rakennuksen vieressä, Alvar Aalto -museon läheisyydessä sekä kävelymatkan päässä Jyväskylän Paviljongista ja Jyväskylän keskustasta. (FinlandiaHotels 2016.)

Finlandia Hotelli Albassa on yhteensä 126 huonetta, joista löytyy erilaisiin majoitustarpeisiin neljää eritasoista huonetyyppiä: economy, standard, superior sekä omalla saunalla varustetut juniorsviitit. Huoneista on näkymä joko Jyväsjärvelle tai Jyväskylän yliopiston kampusmaisemiin. Lisäksi Hotelli Albassa on kokoustiloina kaksi kabinettiä, Albi-kabinetti ja Clubi-kabinetti sekä saunatilat, joita voi varata myös yksityiskäyttöön. (FinlandiaHotels 2016.)

Hotelli Alban yhteydessä on myös ravintola, joka tarjoaa asiakkailleen buffetaamiaista, lounasta sekä iltaisin ja viikonloppuisin a la carte -annoksia. Lisäksi Hotelli Alban ravintolassa on mahdollisuus järjestää erilaisia yksityistilaisuuksia asiakkaiden toiveiden mukaisesti, joko kabineteissa pienemmille ryhmille tai ravintolan salissa suuremmille ryhmille. Hotelli Alballe on myönnetty Chaîne des Rôtisseur -tunnus. (FinlandiaHotels 2016.)

Työntekijöitä Hotelli Albassa on tällä hetkellä yhteensä 33, joista noin yksitoista on osa-aikaisia, opiskeluiden ohella töitä tekeviä työntekijöitä. Työntekijöistä seitsemän

työskentelee keittiössä, kymmenen ravintolan salin puolella, seitsemän hotellin vastaanotossa ja kahdeksan hotellin kerroshuoltotehtävissä. Osa työntekijöistä työskentelee kahdessa eri osastossa samanaikaisesti, usein ravintolan salityöntekijänä ja hotellin vastaanotossa tai salityöntekijänä ja kerroshuoltotehtävissä.

Hotelli Alban työntekijät voidaan jakaa ikäjakauman perusteella kolmeen eri sukupolveen, jotka ovat X-, Y- ja Z-sukupolvet. Hotelli Alban työntekijöistä yhteensä noin 12 edustaa sukupolvea X, 11 sukupolvea Y ja 10 sukupolvea Z. Ikäjakauma on suuri, sillä vanhimmat työntekijät ovat syntyneet 1960-luvun alkupuolella, kun taas nuorimmat työntekijät ovat syntyneet 1990-luvun loppupuolella. Työntekijöiden työurien pituudet Hotelli Albassa eroavat toisistaan, sillä muutamat työntekijät ovat olleet talossa vuosikymmeniä, kun taas jotkut työntekijöistä huomattavasti lyhemmän ajan.

2.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tehtävänä on kuvata X-, Y- ja Z-sukupolvia edustavien työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta työnhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyöni työhypoteesina on, että eri sukupolvien johtamisessa on eroavaisuuksia konteksti huomioiden. Tästä tutkimustehtävästä on johdettu kaksi tutkimuskysymystä:

1. Onko eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden työhön liittyvässä johtamisessa eroja, ja jos on, millaisia?
2. Miten eri sukupolvia edustavien työntekijöiden ammattiosaamista, työhyvinvointia ja työmotivaatiota voitaisiin parantaa työnjohtamisen kehittämisen keinoin?

Tutkimus on rajattu käsittämään ainoastaan Hotelli Alban työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden työnjohtamisesta. Näitä näkemyksiä ja kokemuksia tutkitaan haastatteleamalla eri sukupolviin kuuluvia ja erilaisissa työtehtävissä toimivia työntekijöitä.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy ideoita työyhteisön kehittämiseen, johtamisen tehostamiseen sekä työhyvinvoinnin parantamiseen.

2.3 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusta käytetään pääsääntöisesti silloin, kun ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai aiempaa tutkimusta. Toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistämään, eikä sen taustalla ole erilaisia teorioita ja malleja tai syvempää käsitystä tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä ilmiössä on kyse, kuvata ilmiötä ja saada ilmiöstä kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys. (Kananen 2017, 32,35.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on, että tutkimuksen tapahtumapaikkana on aito ympäristö, aineistoistonkeruu tapahtuu tutkittavilta tutkijan kanssa vuorovaikutussuhteessa ja aineiston kerääjänä toimii tutkija. Lisäksi laadullisen tutkimuksen aineisto on monilähteistä sisältäen muun muassa tekstiä, kuvia ja haastatteluja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaista ymmärrystä ja tutkimuksessa huomio on tutkittavien näkökulmassa, merkityksissä ja näkemyksissä. (Kananen 2017, 34.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 188, 173) mukaan laadullinen tutkimus pitäisi määritellä enemmänkin kattokäsitteenä, ”sateenvarjona”, jonka alle lukeutuvat erilaiset laadullisen tutkimuksen tutkimusperinteet. Laadullinen tutkimus paneutuu määrän sijasta laatuun, sillä laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä tutkittavien näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 173, 188.)

Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusote. Tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten Hotelli Alban eri-ikäiset työntekijät kokevat johtamisen ja miten heidät huomioidaan työyhteisön jäseninä. Tavoitteena on tutkia, miten työnjohtaminen, johon kuuluu työn suunnittelua, kehittämistä ja arviointia, tavoitteiden asettamista, tekemisen kehittämistä ja onnistumisista palkitsemista, eroaa eri-ikäisiä työntekijöitä johdettaessa. Tietoa kerätään tutkittavien, eli Hotelli Alban työntekijöiden näkökulmasta. Tutkijan omakohtainen kokemus ja esiymmärrys eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen haasteista vaikutti siihen, miksi aineisto haluttiin kerätä kvalitatiivisin menetelmin haastatteleamalla. Haastattelu mahdollistaa vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavien välillä ja tarjoaa mahdollisuuden tarkentaviin lisäkysymyksiin ja myös mahdollisten väärinymmärrysten oikaisemiseen.

3 Eri-ikäisten johtaminen ikäjohtamisen näkökulmasta

3.1 Työelämän sukupolvet

Järvensivu (2014) nimeää Tapscottin (2009) mukaan neljä merkittävintä tämän hetken työelämässä vaikuttavaa sukupolvea, jotka ovat suuret ikäluokat (babyboomers eli BB-sukupolvi), X-sukupolvi, Y-sukupolvi sekä Z-sukupolvi. Suuret ikäluokat ovat syntyneet noin vuosien 1946 - 1964 välillä, X-sukupolvi noin vuosien 1965 - 1976 välillä, Y-sukupolvi noin vuosien 1977 - 1997 välillä ja Z-sukupolven luokiteltavat henkilöt ovat syntyneet alkaen vuodesta 1998. (Järvensivu 2014, 35.)

Paavolan (2011) mukaan Kaistisen (2011) toteaa, että eri sukupolvien edustajilla on erilaisia näkemyksiä siitä, mikä työssä on tärkeää ja mitkä ovat työn motivaatiotekijöitä. Siksi on erittäin tärkeää, että esimies osaa johtaa niin, että kaikista eri lähtökohdista tulevat ja eri sukupolvia edustavat henkilöt ymmärtävät esimiehen viestin oikein. Työn tavoitteiden ja vaatimusten tietäminen ja ymmärtäminen lisäävät työssä jaksamista ja työmotivaation ylläpitämistä merkittävästi. (Paavola 2011.)

Järvensivun (2014, 16) mukaan työelämä on muuttunut viime vuosikymmeninä paljon. Työelämässä olevat vanhimpien sukupolvien edustajat muistavat toisenlaisia työn teon tapoja, puitteita, turvarakenteita, ristiriitoja ja mahdollisuuksia kuin mitä he havaitsevat tämän päivän työelämässä. Nuorimmilla työelämän sukupolvilla taas näitä muistoja ei ole, joten työelämän vanhimpien ja nuorimpien sukupolvien työelämän tarinat eroavat oleellisesti toisistaan. (Järvensivu 2014, 16.) Kuitenkin Paavolan (2011) mukaan myös samoihin sukupolviin kuuluvien henkilöiden välillä on eroavaisuuksia työhön suhtautumisen näkökulmasta, eikä voi olettaa, että kokonainen sukupolvi jakaisi keskenään samanlaiset työelämän arvot. Heidän arvopohjansa voi olla samankaltainen, mutta eroja syntyy esimerkiksi iän, elämäntilanteiden ja henkilökohtaisten arvojen perusteella. (Paavola 2011.)

Sukupolvi käsitteenä on utuinen ja monimerkityksinen. Voimmekin ajatella, että sukupolvi käsitteenä kiinnittyy yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin ja syntyy uudel-

leen yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Jokaisella sukupolvella on omanlaisensa tarina sekä omat avainkokemuksensa, ja usein sukupolvet nimetäänkin merkittävien tapahtumien, kuten esimerkiksi sotien kautta. (Järvensivu n.d.) Järvensivun (2014) mukaan sukupolvella tarkoitetaan iän ja periodin monimutkaista yhteenliittymää, joka muovautuu ja muuntuu omalla logiikallaan jatkuvasti. Sukupolvessa yhdistyvät ihmisen henkilökohtainen historia, elämänskaari ja yhteiskunnan historia. (Järvensivu 2014, 24.)

Järvensivun (2014, 35-36) mukaan kolmiluokkaista jaottelua, johon kuuluvat suuret ikäluokat, X- ja Y-sukupolvi sekä joskus myös Z-sukupolvi, käytetään sekä suomalaisessa että amerikkalaisessa työelämäkirjoittelussa. Kuitenkin sukupolvijaotteluista löytyy eroavaisuuksia sen mukaan, mihin kohtaan sukupolvien rajat asetetaan. (Järvensivu 2014, 35-36.) Sántin ja Sántin (2011) mukaan monet tutkijat jaottelevat ihmisiä eri ikäkausiryhmiin myös sosiaalisen median ajattelutapojen mukaan. Kolme eri sukupolvea, X-, Y- ja Z-sukupolvet, ovat merkittävimmät lähitulevaisuuden työelämän ikäryhmät. X-sukupolveen kuuluvat noin vuosien 1961 - 1979 välillä syntyneet henkilöt, Y-sukupolveen vuosien 1980 - 1998 välillä syntyneet henkilöt ja Z-sukupolveen 1999 - 2019 välisinä vuosina syntyneet henkilöt. Eri sukupolvien välillä voi olla suuria eroavaisuuksia yhteiskunnallisissa toimintatavoissa ja oletuksissa. Eri sukupolvien edustajat voivat myös sopeutua uusiin ajatuksiin eri tavoilla. Vanhemmat sukupolvet ovat jo joutuneet sopeutumaan muutoksiin ja uusiin ajattelutapoihin, mutta nuoremmat sukupolvet eivät välttämättä ole kohdanneet vielä yhteiskunnan ajattelutapojen muutoksia. (Sántti & Sántti 2011, 34.)

X-sukupolvi

X-sukupolveen mielletään nykyisin kuuluvaksi noin vuosien 1961 - 1979 välillä syntyneet henkilöt. Sántin ja Sántin mukaan X-sukupolvelle tyypillistä on, että he vaihtavat työpaikkaa harkiten. Kuitenkin tämä sukupolvi pitää työelämää tärkeänä ja on myös valmis joustamaan työn mukaan. Lisäksi sukupolvi X on tottunut ylhäältä alas –johtamistyyliin. (Sántti & Sántti 2011, 34,37-38.) He yleensä arvostavat työpaikoilla hierarkiaa ja auktoriteettia (Brown 2017). Järvensivun (2014, 36) mukaan sukupolvi X on työstä nauttiva sukupolvi, joka kuitenkin pitää tärkeänä työn ja perheen välistä tasapainoista suhdetta. X-sukupolvi on sosiaalistunut epävarmuuksiin ja muutoksiin ja vaatii esimieheltä välitöntä palautetta. (Järvensivu 2014, 36.)

Y-sukupolvi

Y-sukupolvella tarkoitetaan noin 1980-luvun alusta 1990-luvun puoliväliin mennessä syntyneitä henkilöitä. Y-sukupolven merkitys tulee kasvamaan työpaikoilla seuraavien vuosikymmenten aikana, ja he tulevat olemaan työelämässä suurin vaikuttava sukupolvi lähivuosina. (Brown 2017.) Tämä sukupolvi pitää tärkeänä työssä viihtymistä sekä organisaation toimintaan ja omiin työtehtäviin vaikuttamisen mahdollisuutta. Y-sukupolveen kuuluvat eivät tee työtä pelkästään rahan takia, vaan he odottavat työpaikalta muutakin, kuten esimerkiksi työn monipuolisuutta, työtehtävien vaihtelevaisuutta sekä työpaikan tuomaa hyötyä omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen ja elämään. Y-sukupolvi eroaa myös aikaisemmista sukupolvista esimiehelle kohdistuneiden odotusten kautta. Tämä sukupolvi odottaa esimiehiltä joustavuutta, valmentavuutta sekä työntekijöitä tukevaa ja osallistavaa toimintaa ja avointa johtamista. Lisäksi Y-sukupolven edustajat haluavat tehdä työtä sellaiselle yritykselle, jolla on samansuuntaiset arvot. (Säntti & Säntti 2011, 34-38.)

Säntin ja Säntin (2011) mukaan Y-sukupolvelle on tyypillistä vaihtaa työpaikkaa ja työtehtäviä nopeammin ja joustavammin kuin sukupolvi X. Sukupolvi Y arvostaa vapaa-aikaa, ja tämän sukupolven edustajille työpaikassa pysymisen edellytys on työssä viihtyminen. (Säntti & Säntti 2011, 34-38.)

Z-sukupolvi

Z-sukupolvi on niin kutsuttu nettisukupolvi, johon kuuluvat ovat syntyneet 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun taitteessa (Koponen ym. 2012,15). Tarkemmin Z-sukupolven määritellään koostuvan noin vuodesta 1998 vuoteen 2019 syntyneistä henkilöistä. Tämän sukupolven yksi merkittävimmistä eroavaisuuksista aiempiin sukupolviin verrattuna on se, että sukupolvi Z on ensimmäinen sukupolvi, jonka ajattelua muokkaa voimakkaasti käyttäjälähtöinen ja ihmiseen sulautuva tekniikka. Työelämässä Z-sukupolvi haluaa työskennellä sellaisessa organisaatiossa, joka vastaa heidän omia arvojaan. Z-sukupolvi on lisäksi tottunut verkostoitumaan eri suuntiin laajasti, ja

tämän sukupolven edustajat myös osaavat hyödyntää verkostojaan työelämässä. Uusiin verkostoihin kytkeytyminen on Y-sukupolvelle luontevaa. (Säntti & Säntti 2011, 34-38.)

3.2 Ikäjohtamisen määritelmä

Suomessa on viime aikoina käyty paljon keskustelua ikäjohtamisesta. Ikäjohtamisen on usein määritelty tarkoittavan lähinnä ikääntyneen henkilöstön johtamista (Kultalahti & Viitala 2014, 114). Ikäjohtaminen käsitteenä tarkoittaa enemmän kuin pelkästään ikääntyneiden tai eri-ikäisten johtamista. Enemminkin ikäjohtamisen määritellään tarkoittavan kaikenikäisten ihmisten erityistarpeiden ja vahvuuksien huomioon ottamista henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Ikäjohtamisen tavoitteena on hyödyntää ikään ja kokemuksiin liittyvää erilaisuutta sekä yksilön että organisaation tarpeiden ja toiveiden palvelemiseksi. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 286-287.) Eri-ikäisten johtamisessa painottuvat myös työntekijöiden erilaisten vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen esimiestyössä (Kiviranta 2010, 13).

Halmeen (2005) mukaan ikäjohtaminen on osa organisaation toimintaa, ja tarkoituksena on johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä niin, että jokaisen työntekijän ominaisuudet tulisi hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi ikäjohtamisen keinoilla pyritään varmistamaan, että jokainen työntekijä tuntisi itsensä tarpeelliseksi ja arvokkaaksi organisaatiossa. (Halme 2005.)

Halme (2005) näkee ikäjohtamisen yhtenä erilaisuuden johtamisen muotona. Iän lisäksi muunkinlainen erilaisuus vaikuttaa johtamiseen, sillä työyhteisön jäsenet ovat erilaisia. On tärkeää osata tunnistaa, hyväksyä ja hyödyntää työntekijöiden erilaisuus, sillä parhaimmillaan erilaisuus, kuten myös eri-ikäisyys, on työyhteisön voimavara. Erilaisuus työyhteisössä ilmenee erilaisista työyhteisön jäsenten ominaisuuksista, joita on esimerkiksi ikä, sukupuoli, etnisyys ja kulttuuritausta, fyysinen toimintakyky tai seksuaalinen suuntautuminen. Ikäjohtamisella ja erilaisuuden johtamisella on yhteisiä keskeisiä arvoja, joita ovat suvaitsevaisuus ja erilaisuuden hyväksyminen. Erilaisuuden johtamisen päätavoitteena on saada johtamisella erilaiset ihmiset toimimaan

yhteistyössä, joten myös ikäjohtaminen on johtamistyötä, joka vaatii yhteisön ja yksilön työskentelytapojen sekä ajatusten ymmärtämistä ja hyödyntämistä siten, että kokonaisuus on innovatiivista toimintaa. (Halme 2005.)

Wallinin (2017) mukaan esimiehen tulee ymmärtää omassa työssään työyhteisössä olevien eri-ikäisten työntekijöiden iän ja työelämän vaiheiden tuomia haasteita ja voimavaroja. Eri-ikäisten työntekijöiden muodostama toimiva ja tehokas työyhteisö tarvitsee määrätietoista ja ikämyönteisyyttä rakentavaa esimiestyötä. (Wallin 2017, 90.)

Hyvän johtamisen yksi osa-alueista on ikäjohtaminen, johon kuuluu myös työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen. Ikäjohtamisen periaatteena on johtaa huomioiden johdettavien ikä ja eri elämäntilanteet ja niihin vaikuttavat erityispiirteet. Onnistuneella ikäjohtamisella pyritään siihen, että eri-ikäiset työntekijät kokevat työn mielekkääksi ja lisäksi työkyvyttömyys ja työstä syrjäytyminen pyritään ehkäisemään. (Andersson, Haggrén, Haring, Lantto, Marttila, Schugk & Työläjärvä 2013,6.)

Tarpeet ikäjohtamiselle voidaan jaotella kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat osaamisapääomasta huolehtiminen, positiivisen työnantajakuvan luominen sekä työkykyongelmien hallinta. Ikäjohtamisen keinoilla huolehditaan, että osaaminen pysyy organisaatiossa. Keinoina ovat esimerkiksi kokeneiden työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, osaavista työntekijöistä kiinni pitäminen, ikääntyvien kannustaminen työssä jatkamiseen, eläkkeelle jäävien työntekijöiden osaamisen siirtäminen muulle henkilöstölle, oppimisen tukeminen muutostilanteissa ja nuorten työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen. (Lundell ym. 2011, 295.)

Myönteisen työnantajakuvan perustana toimii myös monia käytännönläheisiä ikäjohtamisen keinoja. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, ammatillisen kehittymisen tukeminen sekä uralla kehittymiselle ja etenemiselle mahdollisuuksien luominen työuran kaikissa vaiheissa vahvistavat positiivista työnantajakuvaa. Sitä edistävät myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa tukeminen ja joustaminen sekä rekrytoinnissa myös ikääntyneiden henkilöiden huomioiminen. (Lundell ym. 2011, 295.)

Myös työkyvyn ja siihen kohdistuvien ongelmien käsittely ikäjohtamisen keinoin on tärkeää. Työkykyä voidaan hallita ennaltaehkäisemällä sairauksista johtuvia poissaoloja, työkyvyttömyyttä sekä ennenaikaista eläkkeelle jäämistä. (Lundell ym. 2011, 295.)

3.3 Ikäjohtamisen hyödyt

Ikäjohtamisen hyötyjä voidaan tarkastella kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat työhyvinvoinnin, työn tuottavuuden ja työhön sitoutumisen osa-alueet. Näiden kaikkien kolmen osa-alueen taustalla ovat samanlaiset tekijät, joita ovat esimerkiksi motivaatio työn tekemiseen ja siinä onnistumiseen sekä osaamisen ja toimintakyvyn näkeminen optimistisessa valossa ja sen hyödyntäminen. (Kiviranta 2010, 33.) Ikäjohtamisen hyötyihin vaikuttavia asioita on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Ikäjohtamisen hyödyt (Kiviranta 2010, 34).

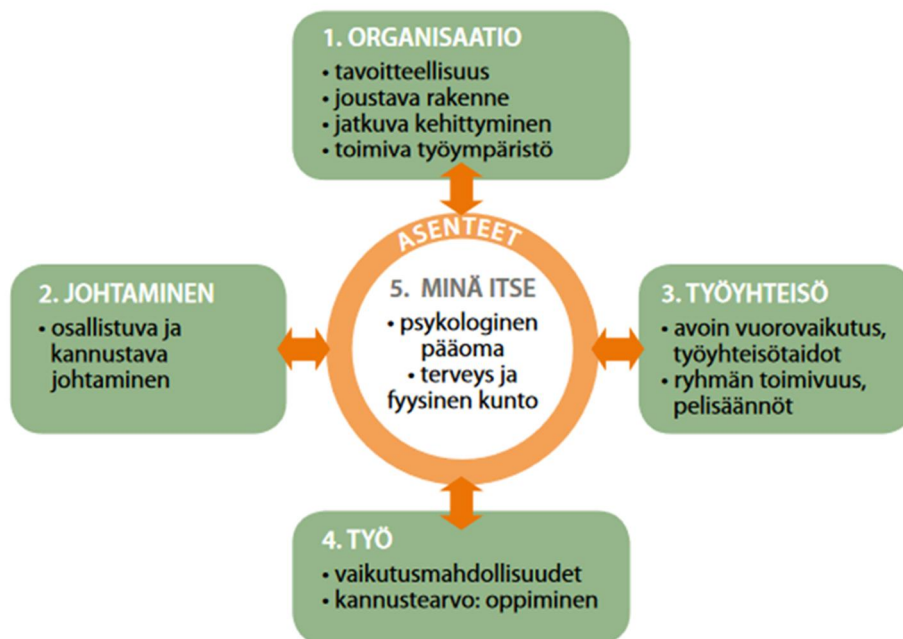
Ikäjohtamisen periaatteiden ja työkalujen sisällyttäminen ja käyttöönotto yrityksen henkilöstöstrategiassa ja johtamisessa ilmentyvät hyötyinä, joita ovat esimerkiksi yrityksen tuottavuuden ja tehokkuuden kasvaminen sekä henkilöstön joustavuuden lisääntyminen. Ikäjohtamisesta aiheutuvia hyötyjä ovat myös esimerkiksi eri sukupolvien välinen kokemusten ja tietojen toistuva jakaminen, ikäsyrrintää vähentävän työkuultuurin omaksuminen, työurien pidentyminen, eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön lisääntyminen ja työergonomian huomioimisen ansiosta työturvallisuuden parantuminen. (Witkowski & Bartosz 2017.)

Työhyvinvointi

Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi työssä ovat yhteisiä arvoja, jotka pitäisi olla käytännössä kunnossa jokaisessa työpaikassa ja jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Työpaikan toimintaa pitäisi ohjata yhteiset tavoitteet hyvän työn ja työpaikan luomiselle. (Ministry of Social Affairs and Health, 2011.)

Kivirannan (2010, 43) mukaan työhyvinvointi voidaan lukea olevan yksi ikäjohtamisen hyödyistä. Hyvinvoivalla työyhteisöllä ja työn tuottavuudella on yhteys, sillä kun työntekijät pitävät huolta kyvyistään ja haluavat tehdä työnsä hyvin, myös tuottavuus paranee. Hyvinvoinnin kehittämiseen kuuluu työkyvystä, osaamisesta, jaksamisesta ja tyytyväisyydestä huolehtiminen. Näillä asioilla mahdollistetaan työntekijöiden monipuoliset ja aktiiviset työvuodet. Työhyvinvointi rakentuu monista eri asioista, joita ovat muun muassa onnellisuus ja tavoitteiden saavuttaminen, palkka ja toimeentulo, onnistumisen kokemukset, henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen työssä ja oman osaamisen hyödyntäminen työssä. (Kiviranta 2010, 43.)

Nuutisen ym. (2013, 16) mukaan työhyvinvoinnin katsotaan rakentuvan Mankan laaja-alaisen työhyvinvointimallin mukaisesti. Mankan mallin mukaan työhyvinvointi syntyy organisaation, työyhteisön, johtamisen, työn sekä yksilön asenteiden yhteisestä vaikutuksesta. (Nuutinen 2013, 16.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys (Manka 2006).

Lyly-Yrjänäisen (2018, 97) tekemän vuoden 2017 työolobarometrin mukaan työhyvinvointia ja työssä jaksamista edesauttavat työntekijöiden ja johdon välisten suhteiden toimiminen sekä työyhteisössä informaation avoin ja sujuva liikkuminen. Yhteisöllisyyden tunteminen ja työntekijöiden kokemus, että heidän tekemää työtään arvostetaan myös tukevat työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työolobarometrin mukaan 2000-luvulla avoimuus ja työntekijöiden tasavertainen kohtelu ovat edenneet parempaan suuntaan yleisesti työelämässä. Pääsääntöisesti työntekijät tuntevat arvostusta työyhteisössään, mutta monet myös kokevat töiden jakautuvan epätasaisesti työyhteisön sisällä ja lisäksi työmäärän olevan liian suuri yhdelle työntekijälle. Nämä tekijät heikentävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 97.)

Myös työelämän laadun kehittämällä on positiivinen yhteys yrityksen tuottavuuden parantumiseen ja henkilöstön työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Keinoja työelämän ja samalla työyhteisön laadun parantamiseen ja kehittämiseen on olemassa monia ja ne ovat yleisesti ottaen yksinkertaisia ja arkisia asioita työpaikalla. Nämä keinot usein voidaan myös määritellä hyvän ikäjohtamisen keinoiksi. Keinoja työelämän laadun parantamiseen ja kehittämiseen ovat esimerkiksi ihmisten ja heidän tekemänsä työn arvostaminen, työn kokeminen mielekkäänä, palautteen saaminen työstä, oikeudenmukaisen palkan saaminen, mahdollisuudet työssä kehittymiseen ja omien tavoitteiden toteutumisen vaikuttamiseen sekä taloudellisen tuottavuuden aiheuttama työpaikkojen varmuus ja pysyvyys. Kulmakivenä työelämän laadun ja samalla työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantumiseen on myös se, että yrityksen toiminta on reilua ja oikeinmukaista. Sen seurauksena johdon ja henkilöstön yhteistyö on avointa, kuuntelevaa ja toisiaan tukevaa. Lisäksi työn laadukkuutta edesauttaa työn henkisen ja fyysisen rasittavuuden kohtuullisuus. Laadukkaassa työelämässä myös ylimääräiset työhön liittyvät riskit minimoidaan. (TEM 2009.)

Työn tuottavuus

Ikäjohtaminen on myös yksi tekijä, joka lisää työelämään osallistumisen astetta, elinikäisen työn määrää ja suomalaisen työn tuottavuutta. Ikäjohtamisen hyötynä voidaan pitää sitä, että työyhteisön eri-ikäiset työntekijät ovat yrityksen voimavara, jolla on suora yhteys yrityksen menestymiseen. (Andersson ym. 2013, 6.)

Työhyvinvoinnilla ja organisaation menestyksellä voidaan siis todeta olevan selkeä yhteys. Lisäksi organisaation menestystä ei voi mitata vain pelkillä taloudellisilla luvuilla. Menestyvän yrityksen ominaisuuksina voidaan pitää tuottavuutta, vastuun kantamista henkilöstöstään ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä sidosryhmiensä ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. (Pyöriä 2012, 7.) Lisäksi oikeudenmukainen ja ystävällinen johtajuus lisäävät työn tuottavuutta, koska sen vuoksi työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, ja sitä kautta myös tuottavampia, niin yksilötasolla kuin myös ryhmässä. Oikeudenmukainen johtaminen myös vähentää työntekijöiden stressiä, millä myös on yhteys tuon tuottavuuteen. (Seppälä, 2014.)

Kivirannan (2010, 34-35) mukaan työn tuottavuus rakentuu kolmen tekijän ansiosta, mitkä ovat kyvykkyys, motivaatio ja tilanteen yhteinen vaikutus. Oleellista on motivaation ja kyvykkyuden ylläpitäminen ja kehittäminen, joka onnistuu työssä ja työympäristössä olevien tekijöiden muokkaamisella. Niin työn tuottavuuden kehittämisessä kuin myös ikäjohtamisessa pätevät samat asiat, jotka ovat työntekijät kyvyt ja motivaatio sekä työ ja työympäristö. Työyhteisön eri-ikäisiä työntekijöitä tulee johtaa niin, että kaikkien eri-ikäisten motivaation ja kyvykkyuden kehittäminen on mahdollista. Eri-ikäisille työntekijöille kuitenkin eivät välttämättä sovi samanlaiset keinot. (Kiviranta 2010, 34-35.)

Työntekijöiden työmotivaatiolla on yhteys työn tuottavuuteen. Motivaatio käsitteenä tarkoittaa Juutin (2006, 37) mukaan käyttäytymistä yllyttävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivoituneelle käyttäytymiselle tunnusomaista on päämäärähakuisuus, tarkoituksenmukaisuus sekä vapaaehtoisuus ja yksilön tahdonalaisuus. Motivaatioon vaikuttavat motiivit, joita on esimerkiksi tarpeet, halut, vietit ja jokin yksilöiden sisäiset kannustimet. (Juuti 2006, 37.)

Ihmisten motivaatioon organisaatiossa vaikuttaa monenlaiset tekijät. Lisäksi motivaation ymmärtäminen on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää, sillä se, kuinka motivoitunutta yrityksen henkilöstö on, vaikuttaa suurelta osalta organisaation tuottavuuteen ja toimivuuteen. (Juuti 2006, 38.)

Yksilöiden motiivit ovat usein erilaisia. Toisistaan eroavia ovat myös eri yksilöiden välillä se, miten ja mihin suuntaan eri motivaatiotekijät heitä ohjaavat. Motivaatio ei

myöskään välttämättä aina pysy samanlaisena. Oleellista onkin selvittää, mikä motivoi työyhteisön erilaisia työntekijöitä, ja mikä saa heidät innostumaan tai haluamaan jotakin. Työssä motivaatiotekijöitä voi olla muun muassa raha ja toimeentulo, tarpeet itsensä toteuttamiselle, mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemiseen, palkitseminen tai työn haasteet ja niiden voittaminen. (Kiviranta 2010, 35-36.)

Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutuminen voidaan määritellä psykologiseksi kytkökseksi työntekijän ja organisaation välillä. Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja töihin tuleminen on merkityksellistä. Lisäksi sitoutunut työntekijä tuntee ja ottaa vastuuta työstään, työyhteisöstään ja niiden kehittämisestä. Parhaimmillaan sitoutuminen voi ilmetä työntekijän tuntemana sisäisenä innostuksena tai jopa intohimon työtä kohtaan. (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2012, 26.)

Työhön sitoutuminen on oleellista osaamisen ja kyvykkyyden työpaikalla säilymisen vuoksi. Sitoutumisen onnistuminen on erittäin tärkeää, koska sitouttamiseen liittyvät investoinnit ovat suhteessa suuria verraten tuottavuuteen. Tämän takia nuoret työntekijät halutaan sitouttaa työhönsä, koska ensimmäisten työvuosien investoinnit ovat suuria. Sen lisäksi myös työelämän konkarit halutaan pitää työpaikalla, koska heihin on puolestaan investoitu jo useita vuosia. (Kiviranta 2010, 40.)

Ikäjohtamisen keinoja, miten työhön sitoutumista voitaisiin tehostaa, on esimerkiksi työn eri merkitysten ymmärtäminen, työurien johtaminen, työyhteisön kehittäminen sekä oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen (Kiviranta 2010, 43).

Nuorille työntekijöille on ajankohtaista työelämää kiinnittyminen, joka tarkoittaa organisaation täysivaltaiselle työntekijälle vaadittavien taitojen ja kokemusten kartuttamista. Työuran aloitusvaiheessa nuorille työntekijöille on tärkeää esimieheltä saatava tuki ja luottamus, mikä edesauttaa onnistunutta työelämää kiinnittymisprosessia. Tukea työelämää kiinnittymisvaiheessa olevat nuoret kaipaavat erityisesti työn käytäntöjen oppimiseen liittyvissä asioissa. (Wallin 2017, 95.) Nuorten työhön sitoutumisen motivaatiotekijöinä ovat usein raha ja palkka sekä työn luoma turvallisuuden tunne (Kiviranta 2010, 42).

Wallinin (2017) mukaan nuorten perehdyttäminen työelämään tapahtuu kolmen askeleen avulla, mitkä ovat työtehtävien ja sen vaatimien taitojen ja käytänteiden oppiminen, työn tavoitteiden ja vastuiden omaksuminen sekä työyhteisön sisälle pääseminen ja vuorovaikutteisten suhteiden rakentuminen työyhteisön jäseniin. Nämä kolme askelta edesauttavat muun muassa turvallisten ja tehokkaiden työtapojen oppimista, työssä jaksamista sekä lisäävät nuorten työntekijätaitoja ja sitoutumista työyhteisöön. (Wallin 2017, 95-96.)

Kivirannan (2010, 42-43) mukaan myös iäkkäämmille työntekijöille raha ja palkka ovat motivaatiotekijöitä työhön sitoutumisessa, mutta se ei ole yleensä keskeisin tekijä. Suurempi merkitys työhön sitoutumisessa heille on yleisesti työn sisältö, työtoverit, uudet haasteet tai jokin muu tekijä. (Kiviranta 2010, 42-43.)

Iäkkäämpien työntekijöiden työhön sitoutumisessa korostuu myös työurien jatkuminen ja pidentäminen. Työurien jatkumiselle hyvän tuen muodostavat hyvä koulutus, terveenä pysyminen, työpaikalta saatava tuki, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön sekä hyvä esimiestyö. (Ilmarinen 2005, 383.)

3.4 Eri-ikäisten johtamisen haasteet

Moilasen (2006) mukaan eri sukupolvien samanaikaisuus työpaikalla luo haasteita johtamiselle, koska johtamisessa pitäisi osata ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden eroavaisuudet. Eri-ikäisten eroavaisuudet voivat ilmetä esimerkiksi taustoissa, arvoissa, sitoutumisessa, koulutuksessa ja kokemuksissa, mitkä johtamisessa on huomioitava. Ikäjohtaminen on avainasemassa työyhteisön eri-ikäisten, niin junioreiden kuin senioreidenkin, työn merkityksellisyyden ja tuloksellisuuden takaamisessa. (Moilanen 2006.)

Ikärakenteen vääristymät, henkilöstön heterogeenisuus, eläköityminen, muutokset ikääntyvien työntekijöiden toimintakyvyssä ja muut ikääntymisilmiöön liittyvät tekijät aiheuttavat haasteita johtamiselle työpaikoilla. (Halme 2011, 26.)

Halmeen (2011, 29) mukaan erilaisten työntekijöiden johtaminen lisää johtamisen ja esimiestyön haasteellisuutta, koska erilaisia ihmisistä johdettaessa on otettava huomioon jokaisen yksilön sekä myös ryhmän omat ajattelu- ja työskentelytavat. Onnis-

tunut erilaisten ihmisten johtaminen lisäksi vaatii näiden ajattelu- ja työtapojen yhdistämistä toimivaksi kokonaisuudeksi. Haasteena yrityksen johtamisen perspektiivistä on ylläpitää työpaikan osaamista ja työyhteisön toimivuutta. Erilaisuuden johtamisen tavoitteena on luoda työkuultuuri ja -ilmapiiri, jossa kaikki työyhteisön erilaiset ja eri-ikäiset työntekijät toimivat hyvin yhteistyössä. (Halme 2011, 29.)

Eri-ikäisten osaamisen johtaminen

Osaaminen on noussut selkeästi oivalletuksi ja tärkeäksi työelämän haasteeksi (Viitala 2006, 12). Ikälähtöisen esimiestyön ja eri-ikäisten osaamisen johtamisen kulmakivinä voidaan pitää kokemusten ja hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä sekä eri-ikäisten työntekijöiden urasuunnittelua ja kehittämistä. Lisäksi avoin ja keskusteleva ilmapiiri, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, työnkierto ja kehityskeskustelut kuuluvat osaamisen johtamiseen ja hyvään ikäjohtamiseen. (Moilanen 2006.)

Työelämän vanhimpien sukupolvien eläköityminen on yksi eri-ikäisten johtamisen haasteista, sillä eläköitymisen seurauksena työelämästä poistuu kokemusten tuomaa arvokasta, mutta usein tiedostamatonta tietoa ja osaamista. Tätä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. (Moilanen 2006.) Hiljainen tietämys käsitteenä tarkoittaa paikallisesti rakentuvaa intuitiivista, ei-sanallista tietämystä, joka kerääntyy toiminnallisen kokemuksen kautta (Nuutinen, N.d.). Hiljaisen tiedon osuus on merkittävä organisaatioiden tietopääosasta, sillä joidenkin arvioiden mukaan noin 80-95 prosenttia koko tietopääomasta on työntekijöiden hallussa olevaa hiljaista tietoa (Lundell ym. 2011, 335). Moilasan (2006) mukaan hiljaisen tiedon merkitys korostuu yleensä siinä vaiheessa, kun pitkään samaa työtehtävää hoitanut ja kokenut työntekijä jää pois ja samaan työtehtävään palkataan nuori työntekijä, jolla on uusimmat koulusta opitut tiedot, mutta vähän kokemusta. Tällaisessa tilanteessa hiljaisen tiedon vähäinen ymmärrettävyys ja tiedostamattomuus usein tulee esille. Kokemukseen liittyvän hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen työyhteisössä on sekä esimiesten että jokaisen työntekijän vastuulla. (Moilanen 2006.)

Jotta hiljaista tietoa voi hyödyntää, se pitää osata ensimmäiseksi tunnistaa. Sen tunnistaminen on kuitenkin usein haastavaa, koska hiljainen tietämys on niin tiiviisti sidoksissa työntekijän toimintaan. Hiljainen tietämys on usein myös työntekijälle itselleen hankalaa tunnistaa, koska se on niin itsestään selvää arkisessa työssä. Esimies on

avainasemassa hiljaisen tiedon havaitsemisessa, koska heillä pitäisi olla kattavin kokonaiskuva erilaisten työtehtävien ja työvaiheiden vaatimuksista sekä myös työntekijöidensä osaamisesta ja taidoista. (Lundell ym. 2011, 338.)

Keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen ja sen siirtymiseen työntekijältä toiselle on esimerkiksi yhdessä tekeminen, havainnointi, jäljittely ja samaistuminen. Hiljaisen tiedon jakamisen kulmakivenä on työntekijöiden keskustelun perusteella työhön liittyvien kokemusten, käsitysten ja toimintatapojen jakaminen. Hyödyllinen keino hiljaisen tietämyksen siirtämiseksi on onnistumisten yhdessä läpi käymisen lisäksi erityisesti ongelmatilanteiden ja epäonnistumisten yhteinen tarkastelu, pohtiminen ja analysointi. (Lundell ym. 2011, 338-339.)

Osaamisen johtamisen näkökulmasta esimiehen tehtävänä on ottaa huomioon myös eri-ikäisten työntekijöiden eri uravaiheisiin liittyvät kehitystehtävät. Niiden avulla tuetaan ammatillista kasvua ja tuodaan eri-ikäisten työntekijöiden parhaat puolet esille ja pystytään hyödyntämään niitä. (Lundell 2011, 301.)

Yksi osaamisen johtamisen keinoista työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen on monitaitoisuuden lisääminen, mikä tarkoittaa työntekijöiden osaamisen, taitojen ja pätevyyden lisäämistä. Monitaitoisuuden kasvattaminen voi tapahtua mahdollistamalla muiden työntekijöiden työtehtävien opetteluun ja tekemiseen, jolloin puhutaan työnkierrosta. Työkierto lisää monitaitoisuutta, koska silloin työntekijät opettelevat heille uusia tehtäviä. Työnkierto voi tapahtua esimerkiksi työpaikan eri osastojen välillä. (Järvensivu 2007, 81,84.)

Yksi tärkeimpiä osaamisen johtamisen ja muutenkin yleisen esimiestyön keinoista on palaute, sillä sen myötä työntekijät oppivat ja kehittyvät. Palaute toimii välineenä ongelmien korjaamiselle, kannustamiselle, ohjaamiselle, motivoinnille sekä työntekijöiden arvioimiselle. Oleellista on, että palaute on sekä positiivista, mutta myös korjaa-va ja rakentavaa. Palautteen vastaanottaminen saattaa olla myös hankalaa, sillä arvioiva palaute saattaa järkyttää työntekijän omaa käsitystä itsestään, jonka vuoksi puolustautumisreaktio on luonnollinen. Palautteen antamisen lähtökohtana on suunnata palaute työntekijöiden työsuoritukseen ja –käyttäytymiseen, mutta ei koskaan työntekijöiden persoonallisuuteen. (Järvinen 2012, 128,140.)

Eri-ikäisten osaamisen johtamisessa myös kehityskeskusteluiden pitäminen esimiesten ja työntekijöiden välillä on tärkeää, sillä kehityskeskustelut koetaan merkityksellisinä ja työntekijöiden osaamisen kehittymisen mahdollistajana (Ekonen ym. 2014, 10).

Koulutukset ovat myös yksi osaamisen johtamisen keinoista. Koulutukset eivät ole pelkästään nuorten osaamisen johtamisen keino, vaan myös ikääntyneet voivat hankkia itselleen työelämässä tarvittavia uusia taitoja ja tietoa. Ikääntyneiden koulutuksissa on otettava huomioon heidän kokemuksensa ja mahdolliset erityistarpeensa. (Ilmarinen 2005, 156.)

Yhteistyö eri-ikäisten välillä

Vaikka työyhteisössä ikähaarukka saattaa olla suuri ja työyhteisön jäsenet ovat eri-ikäisiä, tulisi siitä huolimatta muistaa, että kaikkien työyhteisön jäsenten, nuorista ikääntyviin, tulisi puhaltaa yhteen hiileen. Eri-ikäisten osaamisesta ja yhteistyöstä rakentuvat henkilöstön voimavarat toimivat perustuksena yrityksen visiolle, missiolle ja strategialle. On kuitenkin luonnollista, että eri-ikäiset työyhteisön jäsenet ovat erilaisia, joten yhteentörmäyksiä työpaikalla voi tapahtua. Eri-ikäisten erilaisuus ilmenee usein muun muassa terveydentilassa, koulutuksessa, kokemuksissa ja arvoissa. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 35.)

Yhteistyön haasteina eri-ikäisten välillä voi olla esimerkiksi valikoituminen, jaksaminen, syrjäytyminen ja polarisaatio, eli ryhmän vaikutus yksilön toimintaan. Haasteet tulisi tunnistaa työyhteisössä niiden välttämiseksi. Eri-ikäisten yhteistyön kehittäminen kuitenkin tapahtuu arjen työn haasteiden avulla, sillä yhteistyö kehittyy muutosten ja oppimisen kautta. Uusien suhtautumistapojen hyväksyminen ja omaksuminen, uusien roolien haltuun ottaminen sekä vanhoista rooleista ja työtehtävistä irrottautuminen ovat avainasemassa eri-ikäisten yhteistyön kehittämisessä. Yhteistyön kehittämisen kulmakivinä toimivat luottamus ja oikeudenmukainen käyttäytyminen työyhteisön eri-ikäisten työntekijöiden välillä. (Ilmarinen ym. 2003, 35-36.)

Eri-ikäisten yhteistyöhön vaikuttaa myös se, miten ja millä perusteilla työtehtävät jaetaan eri-ikäisten työntekijöiden välillä tai miten he jakavat työtehtävät keskenään ja toimivat erilaisissa työtehtävissä. Eri-ikäisillä työntekijöillä on hallussaan erilaista osaamista, asennoitumista ja arvoja, joten tavoitteena on jakaa työtehtävät heidän

välillään niin, että nämä asiat hyödynnetään parhaalla tavalla työyhteisön tavoitteiden ja tehtävien toteuttamisessa sekä niin henkisen kuin fyysisenkin hyvinvoinnin parantamisessa. (Ilmarinen 2003, 36-37.)

Ikään kohdistuvilla ennakkoluuloilla ja ikästereotyyppioilla on vahva vaikutus eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön sujuvuuteen (Ilmarinen 2003, 37). Sekä nuoret että ikääntyneemmät työntekijät kohtaavat ikäennakkoluuloja, jotka tarkoittavat tunnepi-toisia ja negatiivisia käsityksiä tiettyyn ikäryhmään kuuluvien yksilöiden ominaisuuksista. Nämä uskomukset heikentävät yksilöllisten eroavaisuuksien huomioimista ja saattavat vääristää näkemyksiä kyseisen ikäryhmän edustajista. Nuoriin kohdistuvat ikäennakkoluulot ovat usein osaamisen tai vastuun ottamisen vähättelyä, kun taas vanhempaan sukupolveen kohdistuvat ikäennakkoluulot liittyvät esimerkiksi siihen, että heidän uskotaan olevan vähemmän motivoituneita työntekoon, vähemmän halukkaita ja kykeneväisiä muutoksiin tai vähemmän terveitä. (Wallin 2017, 92.)

Työpaikalla vallitsevat ikäennakkoluulot voivat pahimmassa tapauksessa johtaa myös ikäsyrjintään, joka voi ilmetä johtamisessa ja esimiestyössä eri-ikäisiin työntekijöihin kohdistuvana eriarvoisena käyttäytymisenä, kehittymismahdollisuuksien estämisenä tai eriarvoisena palkitsemisena. Ikäsyrjinnän seurauksena työhön sitoutuminen, työttyväisyys ja hyvinvointi sekä työn imu saattavat huonontua. (Wallin 2017, 93.)

Eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön heikentäjänä voi olla myös samalla työpaikalla työskentelevien saman ikäisten työntekijöiden välille syntyneet sisäpiirit, joiden sisälle muiden voi olla hankala päästä. Samaan ikäryhmään kuuluvien voi olla helpompi työskennellä yhdessä, koska heillä on luonnollisesti paljon yhteistä. Tällaisen tilanteen ennaltaehkäisemiseksi jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi pohtia kriittisesti omia uskomuksiaan eri-ikäisistä, jotta ikään kohdistuvat ennakkoluulot voitaisiin tunnistaa ja muuttaa. (Wallin 2017, 93.)

Eri-ikäisten työelämäodotukset

Kaikenikäiset työntekijät arvostavat työssään samoja johtamisen perusasioita, kuten esimerkiksi arvostavaa ja avointa työilmapiiriä, tuen saamista esimieheltä ja työntekijöiden toiveiden kuuntelemista. Tutkimuksissa on kuitenkin huomattu eroavaisuuksia eri ikäryhmien välillä siinä, millaisia odotuksia työlle ja johtamiselle on asetettu sen mukaan, missä vaiheessa työuraansa kukin työntekijä on. Esimiestyössä on oleellista

tiedostaa ja ottaa huomioon eri-ikäisten erilaiset odotukset ja vaatimukset työlle. (Paloheimo-Koskipää 2016.)

Nuoret työntekijät arvostavat erityisesti esimieheltä saatavaa tukea sekä sitä, että he saavat tuoda omia näkemyksiään ja ideoitaan esille ja keskusteltaviksi työyhteisössä. Vapaa-aikaa ja työssä viihtymistä pidetään myös tärkeänä. Lisäksi nuoret työntekijät arvostavat työelämässä kehittymistä ja omalla urallaan etenemistä. (Paloheimo-Koskipää 2016.) Nuorille työntekijöille eli Z-sukupolvelle tyypillistä on, että he eivät halua työskennellä kovin hierarkkisissa työyhteisöissä, vaan ennemminkin tasa-arvoisissa, avoimissa ja läpinäkyvissä yhteisöissä. He odottavat johtamiselta moninaisuuden ja erilaisuuden hyväksymistä ja tukemista, sekä lisäksi työyhteisössä informaation on oltava kaikkien saatavilla. (Tienari & Piekkari 2011, 22.)

Nuorten työelämäodotukset -tutkimuksessa esille nousi myös nuorten vapaa-ajan korkea arvostus. SOK:n hyvinvointijohtajan Sanna-Mari Myllysen mukaan on ajankohtaisempaa puhua työn ja muun elämän yhteensovittamisesta kaiken ikäisten työntekijöiden kanssa, kuin vain ruuhkavuosiin keskittyvästä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta. Vapaa-aikaa arvostetaan ja siihen tulisi vastata kehittämällä joustavia ratkaisuja. (Airila & Nykänen 2018.)

Tienarin ja Piekkarin (2011, 24-25) mukaan Z-sukupolvi haastaa johtamisen totut tavat ja Z-sukupolveen kuuluvat työntekijät muita ikäryhmiä herkemmin niin sanottu äänestävät jaloillaan, jos eivät ole tyytyväisiä työpaikkaansa. Nuoret työntekijät arvostavat epäjohtamista, joka tarkoittaa johtamisen muuttumista vapaammaksi ja ikään kuin kehysten luomista työnteolle. Kehysten luominen tarkoittaa johdonmuokaista tavoitteiden asettamista, olosuhteiden luomista ja mahdollistamista, kuitenkin työntekijöiden vapaus säilyttäen. (Tienari & Piekkari 2011, 24-25.)

Uransa keskivaiheilla olevat työntekijät haluavat päästä vaikuttamaan omaan työhönsä ja heille usein myös taloudelliset arvot ovat tärkeitä. Lisäksi luottamusta työyhteisössä arvostetaan ja kehittymismahdollisuudet työpaikalla lisäävät työmotivaatiota ja halua jatkaa kyseisessä paikassa. (Paloheimo-Koskipää 2016.)

Kangasluoman (2018) mukaan Piispa kertoo, että työelämän Y-sukupolvi on sisäistänyt, että täystyöllisyys ei ole enää itsestäänselvyys, eikä välttämättä korkeakaan koulutus ole automaatio työn saamiselle. Työmarkkinoiden sirpaleisuus ja epävarmuus

on luonut myös Y-sukupolven työurista sirpaleisia, minkä vuoksi myös työhön sitoutuminen on haastavampaa. Y-sukupolven edustajat arvostavat työyhteisön avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä työntekemisen tavoissa joustamista. Lisäksi heille on tärkeää, että heidän onnistumisensa huomataan ja onnistumisista saa asianmukaisen tunnustuksen sekä se, että he kokevat työnsä merkitykselliseksi. (Kangasluoma 2018.)

Yli 50-vuotiaat työntekijät toivovat esimieheltään arvostavaa johtamista, joka näkyy esimerkiksi työntekijöiden aiemman osaamisen ja kokemuksen, uran aikana tehdyn työn sekä sen hetkisten voimavarojen huomioimisessa. Tässä ikävaiheessa terveydeliset näkökulmat saattavat tulla ajankohtaisemmiksi, joten niihin liittyvien asioiden huomioiminen johtamisessa on tärkeää. Työllä on usein vahva asema yli 55-vuotiaiden työntekijöiden elämässä, vaikka heille työssä kehittyminen ja uuden oppiminen eivät olekaan enää yhtä tärkeää kuin nuoremmille ikäpolville. (Paloheimo-Koskipää 2016.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Hotelli Alban työntekijöitä. Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksessa haluttiin saada tietoa tutkittavien kokemuksista ja ajatuksista sekä ideoita työnjohtamisen kehittämiseen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelut, joista teemahaastattelu on haastattelun muotona yleisin. Edellytys haastattelun toteuttamiselle on yhteinen kieli haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Kananen 2017, 88-89.) Haastattelulla tarkoitetaan päämäärätietoista keskustelua, vuorovaikutustilannetta, jolla on ennalta määrätty tarkoitus ja haastattelija pyrkii sen avulla keräämään haastateltavalta informaatiota. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42.)

Joustavuus on yksi haastattelun hyvistä puolista, sillä haastattelutilanteessa on mahdollista oikaista väärinkäsityksiä, toistaa haastattelukysymyksiä ja selventää kysymysten tarkoitusta tai sanamuotoja sekä käydä tarkentavaa keskustelua haastateltavan

ja haastattelijan välillä. Lisäksi haastattelutilanteen joustavuutta lisää se, että haastattelutilanteessa kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin on haastattelijan kannalta aiheellista. Lisäksi haastattelun etuihin lukeutuu se, että haastateltavat harvoin kieltäytyvät haastattelutilanteesta sen jälkeen, kun he ovat siihen antaneet lupansa henkilökohtaisesti. Haastattelun etu on myös se, että haastatteluun voidaan valikoida juuri ne henkilöt, joilla on kokemusta tai tietoa haastattelun aiheesta.

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-86.)

Haastattelun heikkoutena voidaan pitää sitä, että haastattelun tekeminen ja niistä saatavien tulosten analysointi ovat todella aikaa vievä aineistonkeruumenetelmä.

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Lisäksi haastatteluiden tekeminen edellyttää perinpohjaista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin, joka myös vie aikaa.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 206.)

Tutkimushaastatteluja on erilaisia ja yleisesti ne ovat eroteltu sen mukaan, miten strukturoitu tai miten tarkasti säädelty haastattelutilanne on. Tutkimushaastattelut jaotellaan yleisesti kolmeen ryhmään, jotka ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin eli strukturoimaton haastattelu. Strukturoidussa eli lomakehaastattelussa haastattelun apuna käytetään nimensä mukaisesti etukäteen määrättyä lomaketta, jossa kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys ovat täysin määrättyjä. Teemahaastattelussa taas haastattelun aihetta lähestytään teemoittain eli aihealueittain, jotka ovat tyypillisesti tiedossa, mutta kysymysten tarkkoja muotoja ja järjestystä ei ole ennalta tarkasti määrätty. Teemahaastattelu on ikään kuin strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Avoin haastattelu tarkoittaa vapaata keskustelua, jossa haastattelija ottaa selvää haastateltavan ajatuksista, mielipiteistä, tunteista ja käsityksistä, kun ne aidossa vuorovaikutustilanteessa tulevat keskustelun lomassa esille. Avoimesta haastattelusta puhutaan monilla eri termeillä, joita ovat esimerkiksi vapaa haastattelu, syvähaastattelu, informaalinen haastattelu, ei-johdettu haastattelu ja strukturoimaton haastattelu.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 207-209.)

Teemahaastattelun tyypillisenä piirteenä on, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukana yksityiskohtaisten kysymysten sijasta, mikä tuo nimenomaan tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu nimenä ei sido tutkimusta kvantitatiiviseen, eikä kvalitatiiviseen tutkimukseen. Teemahaastattelussa ei ole

myöskään ennalta määrätty haastattelukertojen määrää, eikä ole määritelty sitä, kuinka syvällistä aiheen käsittely haastattelutilanteissa on. Keskeistä teemahaastattelussa on tuoda esille vuorovaikutuksessa syntyvät tutkittavien tulkinnat ja antamansa merkitykset ilmiöstä ja teemoista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.) Teemoilla tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta kuin kysymykset ja aiheet, joista keskustellaan. Tyypillistä teemahaastattelulle on keskusteltavat aiheet, jotka ovat ennalta määrättyjä sekä keskustelun eli haastattelun eteneminen aina haastateltavan ehdoilla. (Kananen 2017, 95.)

4.2 Teemahaastatteluiden toteuttaminen

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Haastateltavat olivat Hotelli Alban työntekijöitä. Haastattelun tarkoituksena oli kerätä haastateltavien näkökulmasta kokemuksia ja ajatuksia eri-ikäisten johtamisesta, minkä vuoksi haastateltavien valintaan vaikutti erityisesti heidän ikänsä. Haastateltavat on pyritty valitsemaan syntymävuoden mukaan niin, että jokainen tutkittava sukupolvi, X-, Y- ja Z-sukupolvet, on edustettuina haastatteluissa.

Haastateltavia valittiin haastatteluun harkinnanvaraisesti yhteensä kuusi Hotelli Alban työntekijää. Jokaisesta sukupolvesta valittiin kaksi henkilöä, sillä tarkoituksena on saada selville eri-ikäisten ja eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä eri-ikäisten johtamisesta, heidän työtehtävistään ja osaamisestaan sekä työhyvinvoinnistaan. Haastateltavien valintaan vaikutti lisäksi haastateltavien työtehtävät Hotelli Albassa. Mahdollisimman monipuolisten tulosten saamiseksi haastateltaviksi valittiin sekä keittiö- ja salityöntekijöitä että kerroshuoltajia ja vastaanottovirkailijoita. Lisäksi haastateltavien taustat otettiin huomioon haastateltavia valittaessa, joten osa haastateltavista on työskennellyt Hotelli Albassa useita vuosia, kun taas toiset haastateltavat lyhemmän ajan. Myös sukupuoli oli yhtenä valintakriteerinä, sillä haastatteluun pyrittiin valitsemaan sekä miehiä että naisia.

Teemahaastattelut toteutettiin parihaastatteluina. Jokaiseen teemahaastatteluun valittiin kaksi haastateltavaa, jotka edustivat samaa ikäpolvea. Haastatteluja tehtiin yhteensä kolme. Parihaastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan yksi ryhmä-

haastattelun alalajeista (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61). Niin ryhmä- kuin parihaastattelut ovat tehokas muoto tiedonkeruuseen, koska yhdellä haastattelukerralla saadaan kerättyä tietoa usealta henkilöltä yhtä aikaa. Lisäksi ryhmä- ja parihaastattelut ovat oivallisia silloin, kun tutkitaan ryhmien kulttuureja ja niissä sisäistettyjä kulttuurisia jäsenyyksiä, näkemyksiä ja arvoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 205-206.) Parihaastattelu valittiin tämän tutkimuksen haastattelumenetelmäksi, koska parihaastattelutilanne on otollinen keskustelun syntymiselle myös haastateltavien välillä, se voi lieventää haastattelutilanteen jännittävyttä ja on ajankäytöltään tehokas. Lisäksi tässä tutkimuksessa tutkittiin työkulttuuria, joten myös siksi parihaastattelu oli mielekäs valinta haastatteluiden toteuttamiselle.

Tutkimushaastatteluiden suunnittelu alkoi teemahaastattelurungon luomisella (Liite 1). Teemahaastattelurungon tarkoituksena oli varmistaa, että haastattelut etenevät sujuvasti ja johdonmukaisesti ja että kaikki halutut asiat tulevat käytyä läpi. Teemahaastatteluiden teemat nousivat opinnäytetyön teoriasta. Teemoja oli yhteensä kolme, ja ne olivat eri-ikäisten johtaminen, työtehtävät ja osaaminen sekä työhyvinvointi ja motivaatio. Nämä teemat kerrottiin haastateltaville etukäteen saatekirjeessä. (Liite 2.) Jokaisesta teemasta oli johdettu viidestä kymmeneen apukysymystä, joiden tarkoituksena oli varmistaa, että jokainen teemaan liittyvä aihe tuli keskusteltua haastattelussa, elleivät ne nousseet esiin keskusteluiden edetessä. Jokaisen teeman lopussa oli kysymys, jossa haastateltavaa kehoitettiin kertomaan, jos aihepiiristä jäi vielä jotain sanottavaa tai jos haastattelija oli unohtanut kysyä jotain oleellista aiheen kannalta.

Haastatteluihin osallistuvat henkilöt valittiin yhteistyössä Hotelli Alban kanssa. Haastateltavaksi valikoitiin jokaista sukupolvea edustavat haastatteluparit. Haastateltavaksi valitut toimivat Hotelli Albassa erilaisissa työtehtävissä. Alban toimitusjohtajan avustuksella pystyttiin kartoittamaan haastatteluiden alustava aikataulu. Haastateltaviin oltiin yhteydessä loka- marraskuun 2018 vaihteessa, heistä kahteen henkilökohtaisesti tekstiviestillä ja neljään haastateltavaan kasvokkain heidän työpaikallaan. Haastatteluajkojen varmistamisen yhteydessä varmistettiin, että kukin haastatteluun osallistuva oli saanut saatekirjeen. Haastatteluun kutsuttavien henkilöiden suhtautu-

minen haastattelupyyntöön oli myönteinen, ja jokaiselle sopi oikein hyvin tulla työpaikalle noin puolitoista tuntia ennen työvuoron alkua tai jäädä maksimissaan kahdeksi tunniksi työpaikalle työvuoron jälkeen haastatteluiden vuoksi.

Teemahaastattelut toteutettiin marraskuussa 2018. Ajankohta haastatteluille oli useimmiten joko heidän työpäivänsä jälkeen tai ennen työpäivän alkamista. Paikkana kaikille haastatteluille toimi Hotelli Alba, josta löytyi rauhallinen tila, ja jossa pystyttiin keskustelemaan rauhassa ilman keskeytyksiä. Haastattelut alkoivat tilannekatsauksella, jossa käytiin läpi haastattelussa käsiteltävät asiat, haastattelun luottamuksellisuus ja haastattelun tarkoitus opinnäytetyötä varten. Lisäksi haastateltaville kerrottiin haastattelun nauhoittamisesta ja nauhoitetun aineiston litteroinnista. Nauhoitus tehtiin matkapuhelimen sanelintoiminnolla, jonka toimivuus oli etukäteen varmistettu. Kaikki haastattelut tehtiin saman viikon aikana, yksi haastattelu päivässä. Haastattelutilanteen pituudeksi arvioitiin noin yksi ja puoli tuntia. Ensimmäinen haastattelu kesti noin tunnin ja 45 minuuttia, kun taas kaksi viimeistä kestivät noin tunnin.

Jokainen haastattelutilanne oli luonteva ja keskustelu eteni sujuvasti ja luonnollisesti. Vuorovaikutus ja kommunikointi haastattelutilanteessa oli välitöntä ja rentoa, joka auttoi luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Teemahaastattelulle toivotulla tavalla haastattelu oli keskustelumaista ja käsiteltävät aiheet tulivat joissakin tilanteissa esiin myös ilman apukysymyksiä. Tätä edesauttoi se, että haastattelut toteutettiin parihaastatteluina ja haastateltavat tunsivat toisensa ja olivat tottuneet tekemään töitä yhdessä.

Eroavaisuuksia ilmeni kolmea eri sukupolvea haastateltaessa. Suurin eroavaisuus oli se, että nuorimman sukupolven eli Z-sukupolven keskustelu haastattelun aikana oli kaikista värikkäintä verrattuna kahteen vanhempaan sukupolveen. Z-sukupolvi uskalsi kertoa herkemmin positiivisten asioiden lisäksi myös niistä negatiivisista asioista ja niistä aiheista, mihin he saattoivat olla tyytymättömiä. Kaksi vanhempaa sukupolvea taas olivat selvästi varovaisempia ja pidättyväisempiä siinä mitä he haastatteluissa kertoivat.

4.3 Aineiston analysointimenetelmä

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) määrittelevät termin 'analyysi' tarkoittavan empiirisen tutkimuksen yhteydessä tehtävää aineiston lukemista, järjestelyä, erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Analyysin päämääränä on tuottaa monitahoinen aineisto helpommin ymmärrettävään muotoon tiivistämällä haastattelujen tai kertomusten sisältöjä tai rakennetta ja tutkimalla tutkimusongelmien kannalta oleellisten aiheiden esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä. Kvalitatiivisen analyysin lopputuloksena syntyy lisää informaatioarvoa aineistosta, sillä aineistoa tiivistetään ja tulkitaan käymällä vuoropuhelua teorian, empirian ja tutkijan oman ajattelun välillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ääninauhalle, jonka jälkeen aineisto litteroitiin. Litterointi tarkoittaa puheen muuntamista tekstiksi, eli haastatteluiden puhtaaksi kirjoittamista. Litteroinnin toteutukseen on valittava tutkimukselle sopiva litteroinnin tarkkuustaso, joka määräytyy tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan mukaan. (Ruusuvuori 2010, 432.) Tutkimuksessa käytettiin pääasiassa peruslitterointia, eli puhe litteroitiin sanatarkasti, mutta esimerkiksi joitakin täytesanoja jätettiin pois ja joitakin sanoja muutettiin puhekielestä yleiskieleen. Lisäksi litteroinnissa ei ollut oleellista kirjata esimerkiksi taukoja tai tunteen ilmauksia, koska tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena ei ollut esimerkiksi haastatteluvuorovaikutus tai haastateltavien väliset suhteet. Peruslitterointi valikoitui litteroinnin tarkkuustasoksi, koska tutkimuksessa haluttiin analysoida pääasiassa vain puheen asiasisältöä. (Kvalitatiivisen data-tiedoston käsittely, 2017.) Haastattelutallenteiden litterointi aloitettiin pääsääntöisesti haastatteluiden jälkeen seuraavana päivänä ja tehtiin loppuun seuraavan viikon aikana. Kunkin haastatteluäänitteen litterointiin kului aikaa noin kahdeksasta tunnista neljääntoista tuntiin haastattelun kestosta riippuen. Litterointiaineiston pituusdeksi tuli yhteensä 45 sivua.

Ennen varsinaisen analysoinnin aloittamista litteroitu aineisto luettiin useaan kertaan läpi, jotta aineiston monipuolisuus ja kiinnostavat seikat saadaan perusteellisesti esiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 143) mukaan aineiston lukeminen on välttämätöntä analysoinnin kannalta, ja lisäksi aineiston lukeminen useaan kertaan edes-

auttaa monipuolisten ajatusten ja mielenkiintoisten kysymysten syntymistä aineistosta. Vaikka aineisto onkin tullut tutuksi jo haastattelutilanteessa sekä litterointivaiheessa, lukeminen on hyödyllistä, sillä mitä paremmin aineiston tuntee ja ymmärtää, sitä paremmin analysointi onnistuu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143.)

Aineiston analysointi aloitettiin teemoittelulla, joka on teemahaastatteluille tyypillinen analysointimenetelmä. Teemoittelu tarkoittaa teemojen eli keskeisten aiheiden etsimistä tutkittavasta aineistosta, eli tässä tutkimuksessa haastatteluista. Eskolan (2007, 44) mukaan aineiston analyysin tarkoituksena on tiivistäminen, jonka avulla olennaiset ilmiöt pelkistetään ja nostetaan esiin haastatteluissa. Teemoittelua menetelmänä voidaan kuvailla eräänlaisena leikkaa ja liimaa –menetelmänä, sillä sen avulla aineiston uudelleen järjestäminen teemoittain onnistuu helpommin, kun aineistosta kerätään samaan teemaan lukeutuvat teemat yhteen. (Eskola 2007,44.)

Teemoittelu tehtiin aineistolähtöisesti, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimusta tehtäessä tutkimuksen päähuomio on aineistossa. Aineistolähtöisyyden periaatteena on, että esimerkiksi analyysiyksiköitä ei ole ennalta määritetty ja teoria rakentuu, kun lähtökohtana on aineisto. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Eskolan ja Suorannan (1998, 83.) mukaan tällöin voidaan puhua induktiivisuudesta, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteistä. Induktiivisuus tarkoittaa etenemistapaa, jossa kuljetaan yksittäisistä havainnoista yleisempiin oletuksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 83.)

Teemoittelun apukeinona voidaan käyttää koodaamista, joka tarkoittaa aineistosta samaa asiaa koskevien kommenttien keräämistä yhteen koodimerkintöjen avulla. Koodaaminen helpottaa aineiston lukemista, käsittelyä ja analysointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa teemoittelu aloitettiin tulostamalla litterointiaineistot koodaamisen helpottamiseksi. Teemoittelu tapahtui käytännössä käyttämällä eri värisiä tusseja ja yliviivaamalla samalla värillä tekstistä samaa asiaa koskevat tekstikohdat. Koodisanat merkittiin tulosteen marginaaliin. Tämä analysointimenetelmä oli havainnollistava ja käytännönläheisempi aineiston lähestymistapa, kuin tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmalla tehtynä. Aineistosta nousivat teemahaastattelussa ennalta määrättyt teemat, jotka olivat eri-ikäisten johtaminen, työtehtävät ja osaaminen sekä työhyvinvointi ja motivaatio. Lisäksi aineistosta teemoittelun avulla löytyi myös muita pääteemoihin liittyviä alateemoja.

Teemahaastatteluja hyödyntäville tutkimuksille on tunnusomaista sitaattien käyttö tutkimuksen tuloksia esiteltäessä. Sitaattien käytön kuitenkin on oltava harkinnanvaraista ja perusteltuja. Suorien lainausten käytölle on kaksi funktiota, jotka ovat tutkijan esittämän olettamuksen esittäminen luotettavaksi ja oikeaksi tai sitaatin tarkoitus toimia pohjana tutkijan omalle tulkinnalle. (Eskola 2007, 44-45.) Myös tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sitaatteja tutkimustulosten esittämisessä tekstin elävöittämiseksi.

Kun aineiston litterointi, koodaus ja teemoittelu oli tehty, seuraava looginen vaihe oli ratkaisun löytäminen. Ratkaisun löytäminen ja johtopäätösten tekeminen vaativat aineiston kriittistä tarkastelua, jotta siitä voidaan löytää tyypillinen kertomus, toiminnan logiikkaa, kuten prosesseja tai malleja, samanlaisuutta tai erilaisuutta tai selitys tutkittavalle ilmiölle. Ratkaisun löytämiseksi ja johtopäätösten tekemiseksi tutkijalla pitää olla ennako-oletus siitä, mitä hän aineistosta on etsimässä. Lisäksi tutkijan on luotettava omaan intuitioon. (Kananen 2017, 148.) Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset esiteltiin kolmen haastateltavan sukupolven kokemuksista ja näkemyksistä eroavaisuuksia ja samanlaisuuksia vertailemalla.

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 151) mukaan onnistuneen tulkinnan avainasemassa on se, että tutkimuksen lukija voi löytää samasta haastattelutekstistä samat asiat, mitä tutkijakin on löytänyt.

4.4 Luotettavuus

Aaltion ja Puusan (2011, 153) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arviointi sisältyy keskeisenä osana hyvään tutkimuskäytäntöön niin määrällisiä kuin laadullisia tutkimusaineistoja käyttävissä tutkimuksissa, ja sen vuoksi tutkimuksessa pitäisi esittää perusteluita, jotka tekevät tutkimuksesta luotettavan. Luotettavuus voidaan määrittellä siten, että tutkimustulokset ovat riippumattomia sattumanvaraisista ja epäolennaisista tekijöistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei pystytä esittämään jonkin objektiivisen tai määrällisen mittarin mukaisena käsityksenä. (Aaltio & Puusa 2011, 153.) Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on olemassa monenlaisia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226).

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin sopiva keino on tutkimuksen toteuttamisen kaikkien vaiheiden selkeä esittelemine ja avaaminen. Oleellista on kuvata tutkimuksen kannalta tärkeitä henkilöitä, tapahtumia ja paikkoja selvästi ja totuudenmukaisesti. Lisäksi tulosten tulkinnan avaaminen on välttämätöntä ja tutkijan on perusteltava, mihin hänen tulkintansa perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 227-228.)

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 184-185) esittävät, että haastatteluaineiston luotettavuutta tarkastellaan sen laadukkuuden kautta. Haastattelun laadukkuutta pitäisi arvioida prosessin jokaisessa vaiheessa. Laadukkuuden parantamiseksi pitäisi kiinnittää huomiota esimerkiksi teemahaastattelurungon ja sen lisäkysymysten huolelliseen muotoiluun, haastatteluiden äänittämisessä käytettävän laitteiston toimivuuteen ja litteroinnin tekemiseen mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurunkoa varten teemat ja lisäkysymykset pohdittiin huolellisesti, ja sitä myös testattiin tutkijan perheenjäsenillä, jotta voitiin varmistaa, että teemat ja kysymykset tulkitaan samalla tavalla kuin tutkija tulkitsi. Lisäksi matkapuhelimen sanelin-toiminto, jolla haastattelut äänitettiin, oltiin etukäteen testattu ja varmistettu toimivaksi, sillä haastatteluiden huono laatu ja epäselvyys vähentäisivät huomattavasti aineiston laadukkuutta ja samalla luotettavuutta. Haastattelutilanteessa myöskin välillä varmistettiin sanelimen toimivuus. Heti haastatteluiden jälkeen äänitteet tallennettiin matkapuhelimesta tietokoneelle ja pilvipalveluun. Myöskin litterointi aloitettiin heti haastatteluita seuraavana päivänä ja tehtiin loppuun mahdollisimman pian.

Kanasen (2017, 175) mukaan tieteellisessä tutkimuksessa käytettäviä yleisen luotettavuuden mittareita ovat reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä. Pysyvyys määritellään niin, että myös tutkimuksen uusimisessa saadaan samat tutkimustulokset, eli uusintamittaus toimii tutkimustulosten vahvistajana. Reliabiliteetin avulla voidaan arvioida tutkimuksen toteutuksen luotettavuutta. Validiteetilla taas tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista, mikä liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelman määrittämiseen. Lisäksi validiteetilla voidaan tarkistaa, että aineiston analyysi tehdään oikein, ja että se on luotettavaa. Kananen 2017, 175-176.)

Yksi luotettavuuden arviointimenetelmistä on saturaation eli kylläntymisen tarkastelu. Haastateltavien lopullisen lukumäärän määräytymisen periaatteena on ottaa lisää haastateltavia niin kauan kuin haastattelut eivät tuota enää mitään uutta tietoa. Kun haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste. (Kananen 2015, 355.) Tässä tutkimuksessa haastateltavia valittiin harkinnanvaraisesti jo alussa kuusi kappaletta. Näiden haastatteluiden jälkeen oltaisiin valittu lisää haastateltavia, jos tarvetta sille olisi ollut. Kuitenkin jo kuuden henkilön haastattelun jälkeen katsottiin, että kylläntyminen on tapahtunut, sillä haastatteluista saadut vastaukset alkoivat toistaa itseään.

Tutkimuksen luotettavuudelle voi olla sekä etu että haitta, että tutkimuksen toteuttajalla on työkokemusta ravintola-alalta ja lisäksi toimeksiantajayrityksestä Hotelli Albasta. Etuna on se, että tutkija tuntee haastateltavat entuudestaan, koska he ovat haastattelijan vanhoja työkavereita. Tämän vuoksi haastattelutilanteet olivat luontevia, helppoja ja epävirallisia. Haastateltavien ja haastattelijan välinen tuttuus ja sitä kautta syntynyt luottamus myöskin edesauttoivat sitä, että haastattelutilanteita ei jännitetty etukäteen ja haastateltavat uskalsivat puhua haastattelijalle kaikista teemoista avoimesti, myöskin hieman arkaluontoista asioista, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Työkokemus ravintola-alalta näkyi etuna luotettavuudelle siinä mielessä, että haastattelijalla on olemassa käsitys siitä, millaista työ ravintola-alalla on sekä mitä haastateltavien työtehtäviin kuuluu. Tätä korosti erityisesti se, että haastattelija on työskennellyt samassa paikassa, missä haastateltavat tällä hetkellä työskentelevät. Haittana voi olla taas se, että haastattelijalla saattoi olla tiedostamattomia ennakko-oletuksia haastattelun teemoista. Ne saattoivat tiedostamatta ohjata keskustelun suuntaa. Myös haastateltavat tiesivät, että haastattelijalla oli tietämystä alasta ja kyseisestä työpaikasta, joten vaarana oli se, että sen vuoksi tutkittavat voivat jättää jotain sanomatta, koska he saattoivat olettaa, että haastattelija tiesi jonkin asian jo.

Haastattelupaikkana toimi Hotelli Albassa rauhallinen hotellihuone. Luotettavuuden kannalta paikka oli ihanteellinen, sillä se sijaitsi kaikille haastattelun osallistujille tutussa ympäristössä. Lisäksi siellä ei ollut häiriötekijöitä.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on jäsennelty teemahaastatteluiden haastattelurungon mukaan. Tutkimustulosten esittämisessä on hyödynnetty haastatteluotteita eli suoria lainauksia haastatteluista. Näiden tehtävänä on havainnollistaa ja tuoda esiin haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia haastatteluiden eri teemoista. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 194) mukaan haastatteluotteilla pystytään vahvistamaan argumentointia. Suorat haastatteluotteet välittävät mahdollisimman elävää kuvaa haastateltavien mielipiteistä ja kokemuksista tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 194.) Tekstistä suorat lainaukset erottaa siitä, että ne ovat sisennetty ja kursivoitu. Merkki -- ilmaisee, että lainauksesta on jätetty merkitsemättä aiheen kannalta epäolennaisia sanoja, sulkeissa olevien sanojen tarkoitus taas on selventää suorien lainausten merkitystä. Suorien sitaattien yhteyteen on merkitty vain haastateltavan edustama sukupolvi, mutta ei mitään muita tunnistetietoja, kuten esimerkiksi tarkkaa ikää, sukupuolta tai työnimikettä, anonymiteetin varmistamiseksi.

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastattelut aloitettiin haastateltavien taustatietojen kartoittamisella. Kuudesta haastateltavasta kaksi oli miehiä ja neljä naisia. Iältään haastateltavista kaksi kuului sukupolveen X, eli he olivat 39-59-vuotiaita, kaksi sukupolveen Y, eli he olivat iältään 24-38-vuotiaita ja kaksi sukupolveen Z, eli he olivat alle 23-vuotiaita. Haastateltavien tarkkoja iäkiä ei mainita anonymiteetin varmistamiseksi. Haastateltavista kaksi toimivat Hotelli Albassa vastaanottovirkailijoina, kaksi ravintolan salipuoella tarjoilijan tehtävissä, yksi keittiössä kokin tehtävissä ja yksi kerroshoitajana.

Haastateltavien henkilöiden koulutustaustat olivat melko vaihtelevia. Kolmella haastateltavista oli korkeakoulupohja ja muut kolme ovat ammattikoulupohjalta. Kahden haastateltavan koulutus oli muulta alalta kuin hotelli- ja ravintola-alalta. Työkokemuksen määrä vaihteli paljon, mihin vaikutti ikä huomattavasti. Sukupolvi X:ää edustavat haastateltavat olivat kerryttäneet hotelli- ja ravintola-alalta työkokemusta noin kolmekymmentä vuotta, ja he molemmat ovat tehneet hotelli Albassa pitkän, noin kahdenkymmenen vuoden pituisen työuran. Y-sukupolvea edustavat haastateltavat

olivat kerryttäneet alalta työkokemusta 6 - 8 vuotta. Heistä toinen oli ollut Albassa noin kahdeksan vuotta ja toinen noin kolme ja puoli vuotta. Z-sukupolveen kuuluvat haastateltavat olivat kerryttäneet työkokemusta huomattavasti vähemmän nuoren ikänsä vuoksi. Heillä molemmilla työkokemusta oli karttunut alle viisi vuotta ja heistä toinen oli työskennellyt Hotelli Albassa noin kaksi vuotta ja toinen haastateltava noin kolme vuotta. Haastateltavista kaksi oli päätenyt työskentelemään Hotelli Albassa vuokratyöfirman kautta, yksi suoraan ammattikoulun työharjoittelusta, yhtä pyydettiin töihin ja kaksi työllistyi erilaisten hakemusten kautta.

5.2 Eri-ikäisten johtaminen

Eri-ikäisten johtamisen ilmentyminen

Kaikki haastateltavat ikäpolvet toivat esille haastatteluissa, että he eivät koe, että heitä kohdeltaisiin työyhteisössä kovinkaan eri-ikäisinä, vaan kaikki työyhteisön jäsenet ovat samanvertaisia. Iän sijaan johtamisessa näkyvissä eroavaisuuksissa korostui enemmänkin kokemuksen ja osaamisen määrä. X- ja Y-sukupolvet nostivat esille eri-ikäisyyden näkyvän eniten siinä, että Hotelli Albassa on paljon nuoria kouluista tulleita harjoittelijoita, joilla on vähemmän työkokemusta. Siksi he kokivat, että harjoittelijat tai kokemattomat työntekijät vaativat enemmän ohjeistamista ja neuvomista ja erilaista johtamista kuin kokeneet työntekijät. Lisäksi X-sukupolven edustajat nostivat esille, että nuoret työntekijät tarvitsevat enemmän motivointia, kannustusta ja rohkaisua.

Ei se ikä mun mielestä siinä johtamisessa näy, vaan just se kokemus. Enemmän johdetaan ja opastetaan niitä, jotka ovat kokemattomampia. – Y-sukupolven edustaja

Z-sukupolven edustajat nostivat esille eri-ikäisyyden näkyvän johtamisessa siinä, että nuorempien työntekijöiden perään katsotaan paljon enemmän kuin vanhempien ja kokenempien työntekijöiden perään. Nuoret haastateltavat kokivat, että helposti työyhteisössä ajatellaan niin, että nuoret kyllä jaksavat, minkä seurauksena heille määrätään helpommin raskaimmat työtehtävät ja työvuorot, kuten esimerkiksi tuplavuorot. Siksi he kokivat, että johtaminen on erilaista eri-ikäisiä johdettaessa.

Esimerkiksi työnjaossa sen huomaa, että se (johtaminen) ei ole niin tasapuolista, kun ajatellaan, että nuoret jaksavat enemmän.
– Z-sukupolven edustaja

Odotukset hyvälle johtamiselle ja esimiestyölle

X-sukupolven edustajat toivat esille haastattelussa, että he arvostavat johtamisessa ja esimiestyössä sitä, että esimies on kannustava, joustava ja ihmisläheinen. Lisäksi he pitivät tärkeänä, että esimies arvostaa, kuuntelee ja kiittää työntekijöitään sekä luottaa heihin. Joustamisen merkitystä korostettiin molemminpuolisesti: esimies joustaa ja myös työntekijät joustavat esimerkiksi työvuoroissa.

Y-sukupolven kuuluvat haastateltavat toivoivat johtamiselta ja esimiestyöltä esimerkkien avulla johtamista, millä tarkoitetaan uusiin asioihin ja tehtäviin perehdyttämistä mallien ja esimerkkien avulla. Sen koettiin helpottavan uusien asioiden ja tehtävien omaksumista, ja samalla asia tulisi hoidettua loppuun asti. Hyvän johtamisen kulmakivenä Y-sukupolven edustajat nostivat esille palautteen antamisen suoraan kasvokkain ja sen, että esimiehet ja työntekijät kohtaavat arkisessa työssään.

Z-sukupolven edustajat toivat esille haastattelussa hyvän esimiehen ominaisuudeksi sen, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista ja heidän tekemisistään. He kokivat, että on tärkeää, että esimies on läsnä, tulee toimeen kaikkien kanssa ja hänelle on helppo puhua asiasta kuin asiasta.

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen

Haastateltavat mainitsivat työntekijöiden osaamisen kehittämisen keinoksi aika ajoin järjestettävät koulutukset, joiden he kokivat olevan hyödyllisiä ja virkistäviä. Y-sukupolven kuuluva haastateltava toi esille kokevansa koulutuksiin pääsemisen olevan lähinnä omasta tahdosta kiinni. Kaikki haastateltavat korostivat, että koulutukset, joista he kokisivat olevan hyötyä, liittyivät arkisen työn kehittämiseen, kuten esimerkiksi koulutukset lisämyynnin parantamiseksi tai erikoisruokavaliotietämyksen laajentamiseksi. Lisäksi yhtenä työntekijöiden kehittämiskeinona X-sukupolven edustaja toi esille kehityskeskustelut. Koulutusten ja muiden työntekijöiden kehittämiskeinojen koettiin tuovan uusia ideoita työn tekemiseen.

Sitä vähän rutinoituu tekemään aina samalla tavalla väkisinkin, jos ei tuu uusia ideoita. – X-sukupolven edustaja.

Eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioiminen

Kaikki kolmen eri ikäpolven haastateltavat kokivat, että kaikkien työntekijöiden tarpeet huomioidaan melko samalla tavalla. Tarpeiden huomiointi näkyi eniten siinä, että esimerkiksi vapaatoiveiden toteutumiseksi joustetaan.

Hotelli Alban vanhinta sukupolvea edustavat työntekijät nostivat esiin eri-ikäisten työntekijöiden huomioimisessa myös työergonomiaan liittyvät asiat. Lisäksi heillä oli kokemuksia siitä, että työvuoroja tai työtehtäviä muokattiin tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Heidän mielestään työtehtävien jakamisessa fyysisyyden mukaan tai työvuorojen jaottelussa ei näkynyt eroavaisuuksia eri-ikäisten työntekijöiden välillä.

Työtehtävissä ollaan ihan, voi sanoa, että nuoret ja seniorit tekevät samoja fyysisesti raskaita töitä, että siinä ei ole eroavaisuuksia mitenkään. – X-sukupolven edustaja

Yhtä lailla meille kaikille annetaan työvuoroja, että ei aleta säännöstelemään, että sä oot jo niin vanha, ettet jaksa tehdä pitkää päivää. – X-sukupolven edustaja

Nuorimmat työntekijät, eli Z-sukupolven edustajat kokivat, että työvuoroissa joustaminen on lähinnä nuorten työntekijöiden kontolla. Nuorimmat haastateltavat kokivat sen näkyvän esimerkiksi siinä, että he tekevät tarvittaessa pidempiä tai lyhyempiä vuoroja, kun taas sitten vanhemmille työntekijöille ei edes ehdoteta sellaisia työvuoroja.

Kyllä ehkä se joustaminen on just meidän nuorten harteilla. - - Tosinakin huomaa just sen iän, että jos on sellainen tarve (lyhyemmälle ajalle tai ylitöille), niin yleensä ei niiltä vakiotyöntekijöiltä edes kysytä, vaan heti kysytään nuoremmilta. – Z-sukupolven edustaja

Lisäksi haastateltavat toivat esille työkavereiden tuen ja avun merkityksen jaksamisessa. He kokivat, että työkavereilta saa tukea, jos oma jaksaminen ei riitä. Tämä näkyi esimerkiksi työvuorojen vaihtamisessa. Lisäksi työkaverit olivat apuna hankalien tai uusien työtehtävien tekemisessä.

Yhteistyö eri-ikäisten välillä

Kaksi nuorinta sukupolvea, Y- ja Z-sukupolven edustajat, kokivat, että yhteistyö ja varsinkin uusien ideoiden ja toimintatapojen jakaminen työyhteisön vanhimpien ja

sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka olivat olleet kauan töissä Hotelli Albassa, on välillä haastavaa.

Kyllä sen huomaa, että nämä, jotka ovat olleet täällä pidempään, niin niillä on ne omat tietyt jutut, että miten he tekevät asiat, niin sitten, jos sä teet vähän eri tavalla, niin sitten niistä huomaa, että ei haluttais, että se tehdään eri tavalla, vaikka se saattaisikin olla tehokkaampi tapa. Ne on tavallaan niin kiinni siitä omassa tavassaan.
– Z-sukupolven edustaja

Y-sukupolven haastateltava nosti esiin, että hän koki palautteen antamisen vanhemmille työntekijöille haastavaksi, koska hänen mielestään sitä ei aina osata ottaa vastaan.

Vanhin sukupolvi taas oli sitä mieltä, että yhteistyö eri-ikäisten välillä sujui työyhteisössä hyvin. He eivät kokeneet työyhteisön suurta ikäjakaumaa häiritseväksi, ja heidän mielestään kommunikointi oli samanlaista työyhteisön kaikkien työntekijöiden välillä, iästä riippumatta.

Keinot johtamisen parantamiseen

X-sukupolven haastateltavat olivat pääasiassa tyytyväisiä johtamiseen ja esimiestyöhön Hotelli Albassa. Tyytyväisiä he olivat erityisesti siihen, että esimiehet olivat läsnä haastateltavien päivittäisessä työssä. He myös kokivat, että pienen työyhteisön vuoksi kaikki tuntevat toisensa ja niin työkavereiden kuin myös esimiesten kanssa keskustelu on päivittäistä ja luontevaa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen tapahtuivat luontevasti ja helposti keskustelun lomassa. Lisäksi he kokivat esimiehet enemmänkin työkavereina kuin kovin hierarkkisina johtajina.

-- Kun on niin pieni yhteisö, niin se tapahtuu päivittäin sellainen esimiehen kanssa keskustelu. – X-sukupolven edustaja

Y-sukupolven edustajat nostivat esille keinoina johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen sen, että johdetaan asiat loppuun asti selkeästi, jotta asiat eivät jäisi roikkumaan työpaikalla. Lisäksi he nostivat esille, että heidän mielestään esimiesten pitäisi tehdä enemmän myös suorittavaa työtä kaikissa vuoroissa, jolloin esimiehet saisivat kokemusta tehtävistä, joita he johtavat.

Mun mielestä ihan selkeä keino on ihan kaikille meidän esihenkilöille se, että tutustuu tarkemmin niihin työtehtäviin, mitä he ovat johtamassa ja tekemässä. Mun mielestä meilläkin on ainut, miten

on itse saanut oppia, että kokemuksella oppii, ei voi opettaa, ohjata ja neuvoa, jos sulla itsellä ei ole kokemusta siitä. – Y-sukupolven edustaja

Nuorimmat haastateltavat eli Z-sukupolven edustajat toivoivat johtamiseen lisää yhtenäisyyttä ja selkeyttä. Heidän mielestään joissakin tilanteissa saattoi näkyä, että esimiehet eivät välttämättä keskustele keskenään, minkä vuoksi voi ilmetä ristiriitaista johtamista ja esimiestyötä. Lisäksi jossain tilanteissa he toivoivat parempaa informaation kulkua, jotta asioihin voisi ja osaisi varautua etukäteen. Z-sukupolven edustajat myös nostivat esille saman asian kuin Y-sukupolven edustajat: he toivovat esimiesten tekevän enemmän myös suorittavaa työtä, etenkin iltaisin ja viikonloppuisin, jotta nämä tietäisivät paremmin, millaista se on.

5.3 Työtehtävät ja osaaminen

Työtehtävien jakaminen

Jokainen sukupolvi, sukupolvi X, Y ja Z, koki, että Hotelli Allbassa työtehtävien jakamisessa vaikuttaa enemmän työntekijän työkokemus kuin ikä. Haastateltavat kokivat, että kaikki eivät tee työpaikalla samoja työtehtäviä, vaan haastavimmat työtehtävät ovat kokeneempien ja pisimmän ajan talossa olleiden työntekijöiden vastuulla. Sen sijaan helpommat ja yksinkertaisemmat työtehtävät annetaan sellaisille, jotka ovat olleet työpaikalla vasta vähän aikaa tai joilla on vähemmän työkokemusta alalta.

Vaikeimmat tehtävät konkareille, toiseksi vaikeimmat menee niille, ketkä on ollut toiseksi kauiten täällä ja kaikista huonoimmille menee ne kaikista helpoimmat tehtävät. – Z-sukupolven edustaja

Vaikka kokemuksen koettiin vaikuttavan ikää enemmän työtehtävien jakamiseen, haastateltavat kuitenkin mainitsivat iän ja kokemuksen olevan yleensä toisistaan riippuvaiset asiat.

Sehän (kokemus) menee aika monesti sen iän kanssa käsi kädessä, tai useimmiten. – X-sukupolven edustaja

Työn haastavuus ja itsensä kehittäminen

Työn haastavuuden kokemisessa ilmeni eroavaisuuksia eri sukupolvien välillä, sillä ne haastateltavat, jotka olivat olleet vähemmän aikaa töissä Hotelli Albassa, kokivat työnsä haasteelliseksi ja sitä kautta pystyivät myös kehittämään itseään työssään.

Työn haasteellisuutta lisäsi esimerkiksi kasvanut vastuu, työnkuvan muuttuminen ja työharjoittelijoiden ohjaaminen. Nämä haastateltavat edustivat kahta nuorempaa sukupolvea.

Kyllä mä nyt ainakin, kun tota – ruvennut tekemään, niin kyllä siinä joka päivä haastaa itseensä ja tulee niin paljon uusia juttuja. – Y-sukupolven edustaja

Sukupolvi X:n edustajat taas kokivat, että työn haastavuus ei ollut heille välttämätöntä ja he olivat tyytyväisiä niihin tehtäviin, mitä olivat päässeet tekemään työssään. Heidän toiveensa työn haastavuuden ja itsensä kehittämisen tapoihin liittyivät sen tyylisten tehtävien opetteluun, mitkä eivät välttämättä ole tässä kyseisessä työpaikassa mahdollista toteuttaa.

Kyllä mä luulen, että ihan mukavasti tossa on saanut sellaista vaihtelevaa työtä, toki joskus kaipaisi sitä, tulee rajoitteita, kun tää on niin pieni talo, että ne työtehtävät on niin kuin tässä. – tarkoitin sitä, että vaikka joku iso hotelli, jolla on ne omat markkinointiosastot, niin sellaiseen olisi esimerkiksi hauska joskus tutustua. – X-sukupolven edustaja

Työntekijöiden arvostus

Jokaiselle sukupolvelle oli yhteistä, että he kokivat olevansa arvostettuja työpaikallaan. Arvostus ilmeni yleisesti esimieheltä saadun kiitoksen ja luottamuksen kautta sekä vastuun ja uusien tehtävien antamisen myötä.

Kyllä mä ainakin koen (arvostusta), koska ei mulle varmaan muuten annettais sitä vastuuta, jos ei periaatteessa arvostettais jollain tasolla. – Z-sukupolven edustaja

Kyllä mä koen, just sen kiitoksen kautta tulee. Ja sitten kun annetaan taas uusi tehtävä samanmoinen tai samaan juttuun liittyvä, niin sen kautta mä ymmärtäisin, että arvostus tulee myös. – X-sukupolven edustaja

Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tiedon jakamisesta haastateltavien mielipiteet olivat hieman ristiriitaisia. He kokivat, että joissakin tilanteissa hiljaista tietoa jaettiin ja sitä otettiin myös vastaan, mutta joissakin tilanteissa sen jakaminen ja vastaanottaminen oli hankalampaa. Hiljaisen tiedon jakaminen koettiin olevan osittain tiedostamatonta ja tapahtuvan keskustelemalla, ohjeistamalla ja perehdyttämällä normaalin työn ohessa. Vanhimman,

eli X-sukupolven edustajat, kokivat, että työtapojen vertailua ja vaikutteiden ottamista tapahtuu päivittäisessä työssä.

Kyllä mä ainakin uskoisin (,että hiljaista tietoa jaetaan), kun keskustellaan niin paljon asioista ja vaihdetaan mielipiteitä ja miten toinen on jotakin tehnyt ja onko tää paremmin. - - Se ei ehkä ole niin tietoista keskustelua, mutta kyllä ottaa vaikutteita ja kerrotaan, että näin voisi tehdä. – X-sukupolven edustaja

X-sukupolven edustajat mainitsivat, että heidän kokemuksiensa mukaan koululaiset ja opiskelijat eivät jaa hiljaista tietoa työpaikalla. Siihen syytä voi olla esimerkiksi se, että opiskelijat eivät uskalla tuoda uutta kouluista opittua tietoa työpaikalla esille tai että jo pitkän työkokemuksen omaavat työntekijät eivät osaa ottaa sitä vastaan, koska he ovat niin rutinoituneita omiin työtapoihinsa.

En tiedä, että mennäänkö me niin suuna päänä tuolla, että näin näin näin tehdään, että eikö ne (koululaiset ja opiskelijat) enää uskalla tuoda sitä koulutietoa siihen. – X-sukupolven edustaja

Sitä vähän rutinoituu (omiin työtapoihin), ei niin kuin näe enää ympärilleen. – X-sukupolven edustaja

Vanhempi sukupolvi kuitenkin kokisi koululaisten ja opiskelijoiden tuomat uudet ideat, työtavat ja tiedot virkistävänä vaihteluna työssään.

Se olisi itseasiassa ihan hyvä, toisi vähän mielenkiintoa, kun koulusta voisi tulla joku vähän helpompi asia sen tekemisen tilalle, ja kun on niin monta vuotta tehnyt samaa. – X-sukupolven edustaja.

Kaksi nuorempaa sukupolvea nostivat esille hiljaisen tiedon jakamisen ja erityisesti vastaanottamisen hankaluuden. Varsinkin Z-sukupolvi korosti sitä, että hiljaisen tiedon jakaminen ja vastaanottaminen ovat joillekin henkilöille paljon luontevampaa kuin toisille. Lisäksi he kokivat, että tietoa jaetaan, kun siitä osataan kysyä.

Niin ei sitä varmaan jakamalla jaeta, mutta sitten kyselemällä kyllä sitä yleensä saa. – Y-sukupolven edustaja

Tosi huonosti tietyt henkilöt ottaa vastaan sitä uutta, esimerkiksi jos mä teen jonkun asian nopeammalla tavalla, mikä on tehokkaampi tapa, joka silti tekee sen työn ihan yhtä hyvin, -- niin ne vaan jurraa siinä omassa tavassaan. Ehkä just se, että he ovat kokeeneempia, he ovat olleet pidempään, niin ne ei jotenkin osaa ottaa sitä vastaan. – Z-sukupolven edustaja

Haastateltavat mainitsivat hiljaisen tiedon jakamisen lisäämiseksi ja parantamiseksi erilaisia keinoja, kuten esimerkiksi perehdyttämiskansion käyttämisen, toisenlaisessa ympäristössä työskentelemisen sekä työtehtävien ja vuorojen vaihtelemisen. Lisäksi yksi keino hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseen voisi olla johtamisella kannustaminen ja rohkaiseminen uuden tiedon jakamiseen työyhteisössä.

5.4 Työhyvinvointi ja motivaatio

Motivaatio

Haastateltavat nostivat esille paljon samantapaisia asioita, jotka motivoivat työn tekemistä. Motivaatiota nostattavina tekijöinä koettiin asiakkailta ja esimieheltä saatu hyvä palaute ja kiitokset, uuden oppiminen, uudet työtehtävät ja haasteet, asiakkaiden kohtaaminen sekä raha ja palkka. Lisäksi kaikki ikäpolvet nostivat motivaatiota lisääväksi tekijäksi työkaverit. Yleisesti hyvä työilmapiiri ja työkaverit auttoivat jaksamaan työssä.

Henkinen työhyvinvointi

X- ja Y-sukupolvet nimesivät kiireen ja sen aiheuttaman stressin olevan suurimmat henkistä työhyvinvointia laskevat tekijät. Tähän lisäksi vaikutti alan hankala ennustettavuus, millä tarkoitettiin sitä, että kiiretilanteita on vaikea ennustaa työssä. Sen seurauksena niihin ei pystytä aina varautumaan, mikä lisäsi stressiä. Lisäksi Y-sukupolven edustaja nosti esille henkistä työhyvinvointia alentavana tekijänä omaan osaamiseen liittyvän epävarmuuden. Kokemus, että ei välttämättä selviä kaikesta työstä, koettiin raskaana. Lisäksi matkailu- ja ravintola-alalle tyypillinen kerrallaan kolmen viikon työvuorosunnittelu koettiin joltakin osin henkisesti rasittavaksi, koska työvuoroja ei ole tiedossa kovin paljon etukäteen. Myös lyhyt työvuorojen välinen aika, kuten iltavuorosta aamuvuoroon vaihtaminen, koettiin raskaana, koska palautumisaika on melko lyhyt.

Nuorin sukupolvi, eli Z-sukupolvi, nosti esille rasittavinta henkisen työhyvinvoinnin kannalta olevan työntekijöiden väliset riitatilanteet tai lievemmat erimielisyydet. Vaikka ne eivät välttämättä koske henkilökohtaisesti kuin kahta henkilöä, niiden koettiin vaikuttavan koko työyhteisöön negatiivisesti. Lisäksi nuoren sukupolven edus-

tajat kokivat, että heille annettu liika vastuu aiheutti henkisen työhyvinvoinnin alenemista. Henkisesti rasittavana he kokivat myös tilanteet, joissa heitä pyydettiin jättämään ylittöihin tai tulemaan töihin vapaapäivänä, vaikka takana olisi jo pitkä työputki tai työpäivä. He mainitsivat jo kysymyksen tuntuvan henkisesti rasittavalta, koska heillä saattoi olla vaikeuksia kieltäytyä tai sanoa ei, vaikka oma jaksaminen saattoi olla siinä vaiheessa jo äärirajoilla.

Työhyvinvointia edesauttavina tekijöinä koettiin vahvimmin työkaverit ja töissä vallitseva auttava, ymmärtävä ja välittävä työilmapiiri. Avoin kommunikointi niin muiden työntekijöiden kuin esimiestenkin kanssa auttoi haastateltavien mielestä henkisen työhyvinvoinnin ylläpitämistä.

Itselleni on tuntunut työnantaja sellaiselta, joka jollain tasolla välittää, kuka täällä on töissä ja jos mä en voisi hyvin, niin mä veikkaan, että, jollain tavalla he tarttuisivat siihen, että hei, mikä tässä nyt on homman nimi. – Y-sukupolven edustaja

Fyysinen työhyvinvointi

Fyysistä työhyvinvointia kuormittavina tekijöinä kaikki haastateltavat mainitsivat työn fyysisyyden, koska hotelli- ja ravintola-alalla työ sisältää paljon seisomista, kävelemistä, tavaroiden nostelemista ja liikkumista. Sen lisäksi kiireen ja sen aiheuttaman stressin koettiin pahentavan tilannetta entisestään, sillä kiireen seurauksena tautot saattoivat jäädä väliin. Z-sukupolvi mainitsi myös, että pitkät työpäivät, tuplavuorot ja vapaapäivien hajanainen sijoittuminen alensivat huomattavasti fyysistä työhyvinvointia.

Seisominen ja se, kun ei ole aikaa pitää taukoja, tai harvoin on, se on ehkä pahin kaikesta. – Y-sukupolven edustaja

Fyysistä hyvinvointia lisäävinä tekijöinä taas koettiin liikuntaharrastukset vapaa-ajalla ja useamman tai vähintään kahden vapaapäivän pitäminen peräkkäin. X- ja Y-sukupolvet lisäksi nostivat esiin esimieheltä saatavan tuen, esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriseteleiden tai yhteisen liikuntahetken olevan positiivinen tekijä fyysisen työhyvinvoinnin kannalta.

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön vaikutus työhyvinvointiin

Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat kokivat työyhteisössä vuorovaikutuksen olevan luontevaa ja helppoa. He nostivat esille sen, että työyhteisön kaikkien jäsenten, työ-kavereiden ja esimiesten, kanssa voi puhua ja keskustella mistä vaan asioista, olivat ne sitten työasioita tai työn ulkopuolisia arkisia asioita. Tämän koettiin parantavan työhyvinvointia. Välillä kuitenkin vuorovaikutuksen sujuvuuteen vaikutti kiire, stressi-tasot ja henkilökemiat.

Johtajat ovat hyvin lämpöisiä ja välittäviä, sympaattisia niin, että voidaan keskustella mistä vaan. - - Ei pelkästään johtajien kanssa, vaan muidenkin työntekijöiden kanssa. – X-sukupolven edustaja

Tekijät, jotka saivat vaihtamaan työpaikkaa

Haastateltavat tarvitsisivat jonkin melko painavan syyn, jonka seurauksena työpaikan vaihtaminen voisi olla ajankohtaista. Tällaisia syitä heidän mukaansa olisi esimerkiksi kokonaan alan vaihtaminen, muuttaminen toiselle paikkakunnalle, huomattavasti pa-rempi palkka tai suurien omia arvomaailmaa vastaan sotivien muutosten tapahtumi-nen työpaikalla. X-sukupolven edustajat nostivat lisäksi esille iän tuomat rajoitteet mahdollisiksi syiksi työpaikan vaihtamiselle. Näitä syitä, jonka vuoksi erilaista työtä voisi harkita, heidän mielestään voisi olla esimerkiksi työn matalampi fyysisyys sekä säännöllinen työaika ja päivätyön tekeminen. Kuitenkin työpaikan vaihtamista todennäköisempänä ratkaisuna he näkivät esimerkiksi työajan lyhentämisen nykyisessä työssä.

Ikään kohdistuvat ennakkoluulot

Kaksi vanhempaa sukupolvea, X- ja Y-sukupolvet eivät olleet kohdanneet työssään minkäänlaisia ikään kohdistuvia ennakkoluuloja tai ikäsyryjä. Nuorin sukupolvi, su-kupolvi Z, sitä vastoin toi esille nuoreen ikään tai vähäiseen kokemukseen kohdistuvia ennakkoluuloja, jotka ilmenivät osaamisen tai jaksamisen vähättelynä, työtehtävien rajoittamisella tai ohjeistuksen ja opettamisen vajavaisuudella. Tämä ilmeni etenkin Hotelli Albassa olleita nuoria työ- tai tet-harjoittelijoita kohtaan. Lisäksi Z-sukupolven edustaja nosti esille asiakkaiden suunnalta tulleet ikään kohdistuvat ennakkoluulot, jotka myös ilmenivät osaamisen vähättelynä tai epäasiallisena käytöksenä, kuten esi-merkiksi tytöttelynä.

Tällaisen kyllä huomaa, että annetaan vain hyvin yksinkertaisia hommia (harjoittelijoille) ja ajatellaan, että ei ne muuta osaa.
– Z-sukupolven edustaja

Oman toiminnan ja esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Haastateltavien omalla toiminnalla työhyvinvointiin vaikuttamisen kulmakivinä pidettiin vapaa-ajalla tapahtuvaa itsestään huolehtimista, kuten liikunnan harrastamista, terveellisiä elämäntapoja ja rentoutumista. Työpaikalla omaan työhyvinvointiin pystyttiin vaikuttamaan pitämällä yllä avointa keskusteluilmapiiriä. Haastateltavat kokivat sen, että ongelmista, kehitysehdotuksista tai muista työasioista pystytään puhumaan työtovereiden ja esimiesten kanssa, parantavan työhyvinvointia ja viihtyvyyttä töissä. Nuorimman sukupolven edustajat lisäksi toivat esille kieltäytymisen taidon ja omista vapaapäivistä kiinni pitämisen vaikutukset omaan hyvinvointiin.

Esimiestyöllä X-sukupolven edustajien mielestä voitiin parantaa työhyvinvointia kiittämällä, joustamalla työvuoroissa ja vapaiden saamisessa, arvostamalla työntekijöitä sekä kannustamisella. Lisäksi he nostivat esille virkistyspäivät, joiden koettiin olevan yksi työntekijöiden kiittämisen muoto. Keskimäinen sukupolvi Y toi esille työhyvinvointiin vaikuttavana asiana sen, että esimiehet tuntevat työntekijänsä, kohtaavat heidät työssä ja ovat aidosti kiinnostuneita siitä, mitä työntekijöille kuuluu. Työhyvinvointiin voitiin johtamisella vaikuttaa myös niin, että stressiä ei siirretä eteenpäin työntekijöille. Z-sukupolvi taas koki, että työhyvinvointiin vaikutti se, että esimiehet pitävät huolta siitä, että kukaan ei tee liian pitkiä työputkia tai todella paljon ylitöitä.

Se, että katsotaan, ettei tule sellaista tilannetta, että joku vääntää siellä hirveää putkea. Katsotaan, että hetkinen, tossa on nyt tuo ollut noin paljon töissä, ei kysytä nyt, vaan otetaan siihen automaattisesti joku muu, ettei rasieta sillä kysymyksellä sitä toista.
– Z-sukupolven edustaja

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista nousseet johtopäätökset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen Hotelli Alban työntekijöiden näkökulmasta, onko eri-ikäisten, eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden työhön liittyvässä johtamisessa eroavaisuuksia, ja millaisia nämä mahdolliset erot ovat sekä miten eri

sukupolvia edustavien työntekijöiden ammattiosaamista, työmotivaatiota ja työhyvinvointia voitaisiin parantaa työnjohtamisen kehittämisen keinoin. Johtopäätökset esitellään näiden kahden tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Lisäksi johtopäätöksissä tuodaan esille käytännön kehitysehdotuksia, miten eri-ikäisten johtamista voidaan kehittää toimeksiantajayrityksessä Hotelli Albassa. Johtopäätöksiä verrataan aiempaan ilmiötä koskevaan kirjallisuuteen, mutta pääsääntöisesti johtopäätökset ovat aineistopohjaisia.

Johtamisen eroavaisuudet eri-ikäisiä johdettaessa

Tutkimustulokset osoittavat, että eri sukupolviin kuuluvia työntekijöitä johdetaan pääasiassa samalla tavalla. Eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa on kuitenkin havaittavissa eroavaisuuksia. Näitä eroavaisuuksia selittää eniten työntekijöiden ikä, mutta myös kokemuksen määrä. Kuitenkin useimmissa tilanteissa kokemus ja ikä kulkevat käsi kädessä, mutta niin ei kuitenkaan tapahdu aina, joten sen vuoksi ei voida yleistää.

Nuoret ja vähemmän kokemusta omaavat työntekijät kaipaavat johtamiselta enemmän kannustusta, motivointia, auttamista ja ohjeistamista kuin ikääntyneemmät ja enemmän kokemusta omaavat työntekijät. Lisäksi eri-ikäisten johtamisen erilaisuudessa näkyy eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset työelämäodotukset ja odotukset hyväälle esimiehelle.

Eri-ikäisten työntekijöiden ammattiosaamisen, työmotivaation ja työhyvinvoinnin parantaminen johtamisen kehittämisen keinoin

Yksi käytännön keino eri-ikäisten ammattiosaamisen kehittämiseen on Hotelli Albassa hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen jakaminen. Kuten luvussa 3.4 kerrotaan Lundellin ym. (2011, 335) mukaan suuri ja merkittävä osa yritysten tietopääomasta koostuu työntekijöiden hallussa olevasta hiljaisesta tiedosta. Hotelli Alban ikäkauma on laaja. Vanhemmilla konkareilla eli X-sukupolvella on paljon työkokemuksen tuomaa hiljaista tietoa ja Z-sukupolvella eli nuorilla työntekijöillä opinnoista ja työharjoitteluista karttunutta hiljaista tietoa. Lisäksi Hotelli Albassa on paljon erilaisia työtehtäviä, koska hotellissa on erilaisia osastoja, joten erilaista hiljaista tietoa on myös paljon eri osastoilla työskentelevien kesken. Hiljaisen tiedon merkitys tulisi

tuoda vahvemmin esille kaikkien työntekijöiden ja myös esimiesten keskuudessa ja työyhteisössä pitäisi tarkastella kenellä sitä on ja minkälaista se on.

Käytännön keinoja siihen miten hiljaista tietoa voitaisiin tunnistaa ja jakaa johtamisen keinoin on esimerkiksi työntekijöiden työtehtävien vaihtelevuus, työnkierto. Työtehtäviä voisi jopa vaihdella niin, että tietyn osaston työntekijät siirtyisivät joksikin aikaa toiselle osastolle, jolloin osaaminen kehittyisi ja laajenisi. Lisäksi johtamisen keinoilla hiljaisen tiedon jakamista voisi edesauttaa sellaisen työilmapiirin luomisella, missä työntekijät jakavat avoimesti kokemuksiaan, keskustelevat työtehtävistään ja vertailevat erilaisia työntekotapoja keskenään. Johtamisella voitaisiin myös rohkaista eri-ikäisten työntekijöiden välisen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, sillä se toisi uusia näkökulmia työn päivittäiseen tekemiseen ja loisi palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle avoimen ilmapiirin, mikä edesauttaisi hiljaisen tiedon leviämistä. Lisäksi perehdytyskansioiden tekeminen ja niiden käyttäminen hiljaisen tiedon jakamisessa voisi olla toimiva ratkaisu.

Kuten Järvinen (2012) totesi, eri-ikäisten osaamisen kehittämisessä johtamisen yksi tärkeimmistä asioista on palautteen antaminen työntekijöille. Kuitenkin se, miten palautetta annetaan, on esimiestyössä tärkeää muistaa, jotta palaute oikeasti saavuttaa työntekijät ja kehittää heitä. Palaute ei saa koskaan kohdistua henkilöön, vaan sen pitäisi kohdistua työhön ja sen laatuun sekä työntekotapoihin. Palautteen antamisessa on tämän tutkimuksen mukaan vielä kehittämisen varaa. Palaute on paljon tehokkaampaa, kun sen antaminen tapahtuu kasvokkain, esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutustilanteessa. Tällöin palautetta koskevasta asiasta on mahdollisuus keskustella, mikä edesauttaa sen sisäistämistä. Vuorovaikutustilanteessa palautteeseen suhtaudutaan vakavasti. Vastakohtana palautteen antamiseen esimerkiksi ilmoitustaulujen tai muistilappujen kautta suhtaudutaan paljon kevyemmin, jolloin se ei ole niin tehokasta, eikä se välttämättä tavoita sitä kautta kaikkia niitä henkilöitä, joita palaute koskee. Myös kiittäminen on paljon tehokkaampaa ja motivoivampaa kasvotusten, kuin jonkin muun väylän kautta.

Eri-ikäisten työntekijöiden ammattiosaamista voisi parantaa järjestämällä erilaisia koulutuksia. Koulutukset voisivat liittyä arkipäiväisen työn kehittämiseen, kuten esimerkiksi lisämyynnin parantamiseen tai erityisruokavaliotietämyksen laajentamiseen. Koulutukset koettiin tutkimuksen mukaan oivalliseksi tavaksi kehittää osaamista sekä

uuden ja ajankohtaisen tiedon lisäämiseksi. Myös niiden kautta työmotivaatio kasvaa.

Myös Hotelli Alban työhyvinvoinnin parantamiseen voidaan vaikuttaa johtamista kehittämällä. Yksi tapa on eri työtehtävien ja työvuorojen tasapuolinen jakaminen työyhteisön eri-ikäisille työntekijöille, mikä TEM:n (2009) mukaan luo reilua ja oikeudenmukaisuutta yrityksen toimintaan, ja sitä kautta myös henkilöstön yhteistyö paranee, kuten luvussa 3.3 kerrotaan. Työn henkistä ja fyysistä rasittavuutta lisää ylityöt, monen päivän pituiset työputket ja tuplavuorot, joten sen kannalta on tärkeää, että johtamisella otetaan huomioon, että ne eivät aina jää joidenkin tiettyjen työntekijöiden harteille, vaan jakautuvat tasapuolisesti koko henkilöstön välillä. Varsinkin nuorille, Z-sukupolveen kuuluville työntekijöille saattaa olla vaikeaa kieltäytyä, esimerkiksi siitä, kun esimies kysyy tuplavuoron tekemisestä tai vapaapäivänä töihin tulemisestä. Kieltäytymisen vaikeus saattaa johtua esimerkiksi miellyttämisen halusta tai oman osaamisen ja kyvykkyyden todistelusta. Kuitenkin jo pelkkä kysymyksen esittäminen koettiin henkistä työhyvinvointia rasittavana, joten sen vuoksi esimiesten on huomioitava se, miten paljon kukakin työntekijä on tehnyt pitkiä työvuoroja tai työputkia jonkin tietyn ajanjakson sisällä.

Muita kehitysehdotuksia

Tutkimuksesta selvisi, että Hotelli Albassa ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä johtamisen nykytilanteeseen. Erityisen tyytyväisiä oltiin avoimeen työilmapiiriin, esimiesten läsnäoloon ja auttavaisuuteen sekä siihen, että esimiehille pystyi puhumaan mistä vain asiasta. Kuitenkin myös muutamia kehitysehdotuksia nousi esiin. Kehitysehdotukset liittyivät siihen, että miten johtamista voitaisiin parantaa käytännön keinoin ja miten eri-ikäisyyden voisi ottaa paremmin huomioon johtamisessa.

Esimerkeillä johtaminen on yksi tapa johtamisen parantamiseen. Esimerkeillä johtamisen hyötyjä ovat esimerkiksi se, että työntekijöille on alusta loppuun asti selkeää, minkälaista työtulosta heiltä odotetaan sekä se, että esimerkeillä johtamisen avulla pyritään varmistamaan, että kyseinen tehtävä tulee ymmärretyksi halutulla tavalla ja sen seurauksena se hoidetaan kunnolla loppuun asti.

Johtamista voitaisiin kehittää myös sillä, että esimiehet osallistuisivat enemmän mahdollisuuksien mukaan suorittavan työn tekemiseen, eli saman työn tekemiseen,

mitä heidän työntekijätkin tekevät, kaikilla osastoilla sekä kaikissa eri työvuoroissa. Tämä lisäisi esimiesten tietämystä heidän johtamistaan työtehtävistä, jolloin myös työn kehittämiseen syntyisi uusia ideoita ja mahdollisuuksia. Lisäksi suorittavan työn tekeminen auttaisi esimiehiä tunnistamaan, missä ja millaista yrityksen sisällä oleva hiljainen tietämys on. Tämä myös kehittäisi esimiestyön luotettavuutta ja sitä, että johtaminen olisi selkeämpää ja yhtenäisempää. Selkeys ja yhtenäisyys kehittyisi, koska kaikki esimiehet tietäisivät ja tunnistaisivat paremmin, miten joku työtehtävä kannattaisi hoitaa, joten johtamisen ristiriitaisuus ja sekavuus parantuisi sekä samalla työyhteisön yhteistyö kehittyisi.

Eri-ikäisyyden huomioimista johtamisella voitaisiin kehittää tiedostamattomien asenteiden ja ennakkoluulojen karsimisella. Näiden asenteiden ja ennakkoluulojen tunnistaminen on vaikeaa, mutta apukeinona siihen voi olla se, että sekä esimiehet että työntekijät pohtisivat, esimerkiksi sitä, miten he näkevät eri-ikäisyyden työyhteisössä tai miten eri-ikäisyys vaikuttaa työn tekemiseen sekä työtehtävien tai työvuorojen jakamiseen. Tiedostamattomia asenteita ja ennakkoluuloja voi työyhteisössä olla esimerkiksi se, että ajatellaan nuorten jaksavan paremmin työssä tai että, ikääntyneemmät työntekijät ovat haluttomia muutoksiin ja rutinoituneita omaan työhönsä.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata X-, Y- ja Z-sukupolvia edustavien työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten eri sukupolvia edustavia työntekijöitä johdetaan. Tutkimuksen hypoteesina oli, että eri-ikäisten johtamisessa on eroavaisuuksia. Ilmiönä eri-ikäisten johtaminen on ajankohtainen. Eri-ikäisten johtamista on tutkittu enemmän esimiesten kuin työntekijöiden näkökulmasta. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena oli eri-ikäisten johtamisen kehittäminen, ja siksi tutkimus päätettiin rajata työntekijöiden näkökulman esiin tuomiseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Aineisto kerättiin teemahaastattelamalla kuutta Hotelli Alban työntekijää. Laadulliseen tutkimusotteeseen ja parihaastatteluihin päädyttiin, koska haluttiin vuorovaikutteisesti ja keskustelunomai-

sesti saada tietoa, jolla voitaisiin parantaa eri-ikäisten johtamista toimeksiantajayrityksessä. Se onnistui teemahaastatteluiden avulla hyvin, ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, jotka esiteltiin johtopäätökset-luvussa

Teemahaastatteluista saaduista vastauksista ja tutkimuksen teoriaperustasta löytyi paljon yhteneväisyyksiä. Teoria antoi aiempaa tietoa haastattelurungon suunnitteluun, haastatteluaineiston analysoimiseen sekä tutkintojen tekemiseen. Haastatteluista tuli esille hyvin samansuuntaisia asioita kuin teoriaosuudessa käsiteltiin. Siksi voidaan todeta tutkimuksen viitekehysten olleen toimiva ja onnistunut.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltiin ja arvioitiin koko tutkimuksen ajan tutkimuksen eri vaiheissa. Haastattelurunko testattiin ja arvioitiin tutkijan perheenjäsenillä sekä opinnäytetyön ohjaajalla ennen haastatteluja. Lisäksi haastattelun teemoista informoitiin haastateltavia etukäteen. Haastattelut pyrittiin järjestämään häiriöttömässä tilassa ilman kiireen tuntua. Haastatteluiden äänitystä puolsi se, että haastattelija pystyi keskittymään haastatteluun. Lisäksi litteroinnit tehtiin heti haastatteluiden jälkeen.

Reliabiliteetin varmistamisen tutkimuksen uudelleen tekemisellä ei ollut tässä tapauksessa mahdollista resurssien riittävyyden ja aikataulun puitteiden vuoksi. Reliabiliteettia kuitenkin varmistettiin ja samalla tutkimuksen luotettavuutta parannettiin sillä, että tutkimuksen kaikki vaiheet kuvattiin tarkasti ja totuudenmukaisesti. Lisäksi tutkimuksen kannalta tehdyt merkittävät valinnat, kuten aineistonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmien valinnat, perusteltiin ja avattiin yksityiskohtaisesti ja paikkaansa pitävästi. Se mahdollisti työn arvioitavuuden. Lisäksi tutkimukseen liittyvä alkuperäinen tutkimusaineisto on säilytetty, jotta tulosten luotettavuus ja aineiston aitous voidaan tarvittaessa todistaa oikeaksi.

Validiteetti eli tutkimustulosten yleistettävyyden onnistui tässä tutkimuksessa niin, että käytettyjen mittareiden avulla saatiin tutkimuskysymyksiin vastaukset. Lisäksi tutkimustulokset olivat teoreettisen viitekehysten mukaiset ja tutkimuksessa tutkittiin sitä, mitä luvattiin. Tutkimustuloksia ei kuitenkaan pystytä yleistämään koko alaa vastaaviksi, mutta toimeksiantajayrityksessä kyllä.

Lisäksi tutkimuksen tulosten luotettavuutta lisäsi niiden luetuttaminen informanteilla eli haastateltavilla. Tutkittavat totesivat tutkimustulosten olevan luotettavia, uskottavia ja paikkaansa pitäviä. He kokivat, että heidän sanomisiaan ei oltu tutkimustulosten esittelyssä vääristelty. Sillä voidaan todeta, että tutkija on ymmärtänyt haastateltavien sanomiset oikein. Tutkimustulokset luetutettiin kahdella haastateltavalla, koska tiukan aikataulun vuoksi kaikilla haastateltavilla tutkimustulosten luetuttaminen ei ollut mahdollista.

Tutkimuksen eettisyys taas ilmenee siinä, että tutkimustyössä on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja objektiivisuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Lisäksi tutkittavaan aihealueen tutkimustietoon on perehdytty ja tutkimuksessa käytettyihin lähteisiin on viitattu asianmukaisella tavalla ja muiden tutkijoiden työtä arvostaen. Lisäksi eettisyys näkyy siinä, että haastateltavia on tiedotettu haastatteluista ja sen aiheista. Se lisää tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä. Lisäksi tutkittavien anonymiteetistä on huolehdittu koko tutkimuksen ajan.

Koska tässä tutkimuksessa ilmiötä ollaan tutkittu toimeksiantajayrityksen työntekijöiden näkökulmasta, mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla ilmiön tutkiminen myös Hotelli Alban esimiesten näkökulmasta. Lisäksi esimiesten näkökulmasta saatujen tulosten ja tämän tutkimusten tulosten yhdistämisellä, uudeksi jatkotutkimusaiheeksi voisi syntyä jonkinlaisen ikäohjelman suunnitteleminen ja luominen toimeksiantajayritykselle Hotelli Alballe. Ikäohjelman avulla ikäjohtamisen keinot voitaisiin tuoda osaksi yrityksen käytännön johtamisstrategiaa.

Toinen mielenkiintoinen tästä tutkimuksesta noussut jatkotutkimusaihe voisi olla hiljaisen tiedon tunnistamisen ja jakamisen kehittäminen ikäjohtamisen keinoilla. Tämän tutkimuksen voisi toteuttaa joko jollekin toimeksiantajalle tai myös yleisesti tutkimalla, miten hiljaista tietoa tunnistetaan ja jaetaan työyhteisöissä ikäjohtamisen keinoilla esimerkiksi ravintola- tai matkailualalla. Hiljainen tietämys ikäjohtamisen näkökulmasta olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe, koska kuten tässäkin tutkimuksessa ilmeni, hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen työyhteisössä ei ole helppoa.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto.

Airila, A. & Nykänen, M. 2018. Nuori työntekijä haluaa palautetta ja kannustavan työyhteisön. Työterveyslaitos. Viitattu 26.9.2018. <https://www.ttl.fi/nuori-tyontekija-haluaa-palautetta-ja-kannustavan-tyoyhteison/>

Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelmien laatimiseen. Akava. Viitattu 16.10.2018. <https://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>

Brown, S. 2017. How Generations X, Y and Z May Change the Academic Workplace. Chronicle of Higher Education. Academic Search Elite. Viitattu 29.10.2018. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=1&sid=39056a0d-5543-409c-9ce0-55b1560e5e9e%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=125887436&db=afh>

Ekonen, M., Timonen, J., Koponen, S., Lämsä, A-M., Saarisilta, J., Hauvala, H., Haaranen, M. & Salminen, H. 2014. Uudistava johtaminen. Työkaluja pk-yritysten esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden parantamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.10.2018. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80359/JAMKJULKAISUJA1832014_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. 2007. 6-8? (Teema)haastattelu tutkimuksen toteuttamisesta. Viinamäki, L. & Saari, E. (Toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.

Finlandia hotels. 2016. Viitattu 10.9.2018. www.finlandiahotels.fi

Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. EJBO. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.10.2018. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen – Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Business And Economics. Viitattu 27.11.2018. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf>

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15. – 17. painos. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni – Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvensivu, A. 2007. Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Järvensivu, A. N.d. Työelämän sukupolvet. Pdf-tiedosto työmieli.fi –sivustolla. Viitattu 27.9.2018. http://www.tyomieli.fi/materiaali/tyoelaman_sukupolvet_jarvensivu.pdf
- Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S. (Toim.) 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, K. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangasluoma, L. 2018. Ovatko 1980-luvulla syntyneet mahdottomia johdettavia työelämässä? – ”Y-sukupolvi haluaa tulla valmennetuksi, ei pomotetuksi”. Viitattu 28.11.2018. <https://www.aamulehti.fi/a/201320750>
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Koponen, S., Lämsä, A-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. 2012. Uudistava johtaminen. Tukea pienten ja keski suurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. 2014. Ikätörmäyksiä työpaikalla. Viitala, R. & Järnlström, M. (Toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 4.10.2018. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. 2018. Tietoarkiston aineiston hallinnan käsikirja. Viitattu 21.11.2018. <https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2018. Työolobarometri 2017. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 27.11.2018. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161126/TEMrap_32_2018_Tyoolobarometri_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talemstum.

Ministry of Social Affairs and Health. 2011. Policies for the Work Environment and Well-being at Work until 2020. Helsinki: Publications of the Ministry of Social Affairs and Health. Viitattu 2.11.2018.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74003/URN%3aNBN%3afi-fe201504223826.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moilanen, R. 2006. Ikäjohtaminen tunnistaa hiljaisen tiedon. Talouselämä. Viitattu 29.10.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/ikajohtaminen-tunnistaa-hiljaisen-tiedon/1bfb2ac-22c2-335a-b5bc-c061c08749cc>

Nikander, P. 2010 Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Ruusu vuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (Toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Nuutinen, O. N.d. Hiljainen tieto. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.11.2018.

<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 2.11.2018.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>

Paavola, T. 2011. Sukupolvi Y haluaa uudenlaista johtamista. Fennia. Viitattu 2.10.2018.

https://www.elo.fi/Tyonantaja/Efekti-palvelu-tukee-tyohyvinvointia/~media/Files/Efekti/Y_sukupolvi_Fennia2011_1.ashx

Paloheimo-Koskipää, L. 2016. Tätä eri-ikäiset toivovat johtamiselta. Verkko-lehti Työpiste. Työterveyslaitos. Viitattu 19.9.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tata-eri-ikaiset-toivovat-johtamiselta/>

Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Pyöriä, P. (Toim.) Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.11.2018.

<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Seppälä, E. 2014. The Hard Data on Being a Nice Boss. Harvard Business Review.

Viitattu 5.11.2018. <https://hbr.org/2014/11/the-hard-data-on-being-a-nice-boss>

Säntti, R. & Säntti, P. 2012. Organisaatio ja sosiaalisen median ajattelutapa.

Tiedosta, määrittele ja hyödynnä. Aaltonen-Ogbeide, T., Rainio, H., Saastamoinen, P. & Vartiainen, T. (Toim.) Silmät auki sosiaaliseen mediaan. Viitattu 21.9.2018.

<http://www.tivia.fi/sites/tivia.fi/files/tivia/Julkaisut/Kirjat/Silm%C3%A4t%20auki%20sosiaaliseen%20mediaan%20%20painos%20PDF.pdf>

TEM. 2009. Laadukkaasti tulosta. Miten hyvä työelämän laatu liittyy työelämän menestykseen ja hyvään taloudelliseen tulokseen. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 15.10.2018.

<https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Laadukkaasti+tulosta.+Miten+hyv%C3>

[%A4+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+laatu+liittyy+ty%C3%B6yhteis%C3%B6n+menestykseen+ja+hyv%C3%A4%C3%A4n+taloudelliseen+tulokseen](#)

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

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Wallin, M. 2017. Ikäjohtaminen vanhustyössä. Kulmala, J. (Toim.) Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Witkowski, S. A. & Bartosz, B. 2017. Psychological and organisational aspects of age management in organisations. Management. The Journal of University of Zielona Góra. Viitattu 14.10.2018.

<https://content.sciendo.com/view/journals/manment/21/1/article-p81.xml>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko – Hotelli Alba

Taustatiedot:

Ikä:

Sukupuoli:

Koulutus:

Työkokemus alalla (vuosina):

Työvuodet tässä yrityksessä:

Työnimike:

Miten päädyit tähän työpaikkaan?

Eri-ikäisten johtaminen

- Huomaatko eroavaisuuksia johtamisessa, kun johdetaan eri-ikäisiä? Jos kyllä, niin millaisia?
- Millaisia asioita odotat esimieheltäsi?
- Millaista johtamista arvostat?
- Onko sinulla odotuksia tai ajatuksia esimiestä kohtaan, että miten eri-ikäisiä työntekijöitä voisi huomioida enemmän?
- Miten eri-ikäisiä kehitetään työpaikalla?
- Miten eri-ikäisten tarpeet huomioidaan työpaikalla?
- Minkälaista tukea kaipaat esimieheltäsi?
- Miten iän merkitys mielestäsi näkyy johtamisessa?
- Miten koet yhteistyön sujuvan eri-ikäisten välillä?
- Millä keinoilla johtamista voitaisiin mielestäsi parantaa?

Työtehtävät ja osaaminen

- Miten työtehtävät jaetaan eri-ikäisten välillä?
- Millä tavoin pääset hyödyntämään omaa osaamistasi työssäsi?
- Koetko, että pääset haastamaan ja kehittämään itseäsi työssäsi? Miten?

- Koetko, että osaamistasi arvostetaan?
- Koetko, että hiljaista tietoa jaetaan työpaikallasi?
- Miten hiljaista tietoa voidaan jakaa työyhteisön sisällä?

Työhyvinvointi ja motivaatio

- Mikä sinua motivoi työssäsi tällä hetkellä?
- Mitkä asiat koet henkisesti raskaiksi työssäsi?
- Entä mitkä asiat koet olevan hyvin henkisen hyvinvoinnin kannalta työssäsi?
- Mitkä asiat koet työssäsi kuormittavina?
- Entä fyysisiä voimavaroja tukevina?
- Millaisena koet henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen?
- Mikä saisi sinut vaihtamaan työpaikkaa?
- Oletko kohdannut työelämässä ikään kohdistuvia ennakkoluuloja tai ikäsyrintää? Millaisia?
- Koetko vuorovaikutuksen olevan samanlaista kaikkien ikäryhmien välillä?
- Miten johtamisella voidaan mielestäsi vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Pystytkö itse vaikuttamaan työhyvinvointiisi? Miten?

Liite 2. Saatekirje

Arvoisa haastateltava

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötäni aiheesta eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen haasteet. Tutkimukseni toimeksiantaja toimii Hotelli Alba.

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa eri-ikäisten johtamisesta käytännössä, sen haasteista ja mahdollisista kehitysohjeista. Vastausten pohjalta pyritään löytämään keinoja, miten eri-ikäisten johtamista voisi kehittää Hotelli Albassa.

Haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa, jotka ovat **eri-ikäisten johtaminen, työtehtävät ja osaaminen** sekä **työhyvinvointi ja motivaatio**. Tässä haastattelussa kartoitamme juuri sinun kokemuksiasi ja näkemyksiä näistä asioista.

Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin puolitoista tuntia, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman kiireetön. Haastattelut käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi, niin että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin

Riikka Kangas

kangasriikka@gmail.com