



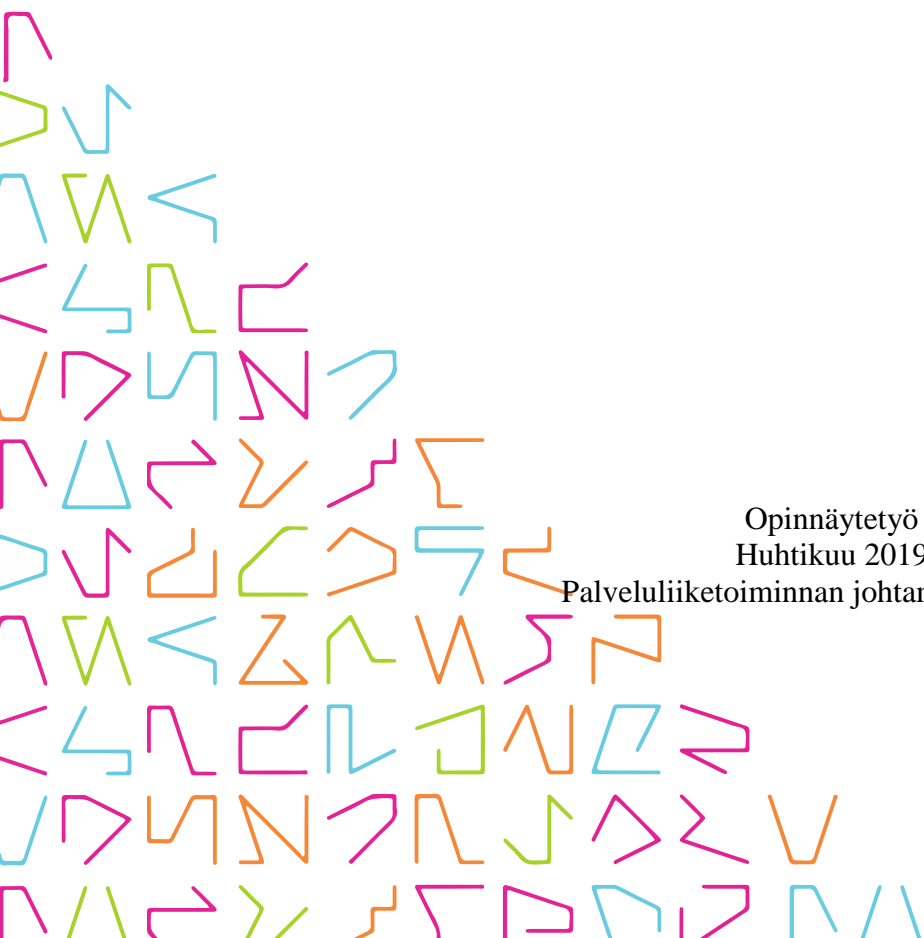
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ESIMIEHEN JA NUOREN TYÖNTEKIJÄN NÄKEMYSEROT JOHTAMISESTA PALVELUALALLA

Juuli Vieri

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019

Palveluliiketoiminnan johtaminen YAMK



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutus, restonomi (YAMK)

VIERI, JUULI:

Esimiehen ja nuoren työntekijän näkemuserot johtamisesta palvelualalla

Opinnäytetyö 87 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Huhtikuu 2019

Tämän työn lähtökohta on nuorten johtaminen palvelualalla. Nuorella tarkoitetaan tässä työssä alle 30-vuotiasta työntekijää ja johtamisella esimiestyötä. Työn tarkoitus on selvittää, että eroavatko palvelualan esimiesten ja nuorten työntekijöiden johtamisnäkemykset toisistaan. Lisäksi on tarkoitus selvittää, että mitä nuoret työntekijät odottavat esimieheltään ja työltään. Tavoitteena on saada selville, miten esimiehet ja nuoret näkevät sekä kokevat nuorten työntekijöiden johtamisen. Työ käsittelee esimiestyötä. Tutkimusmenetelminä käytetään kyselytutkimusta ja esikartoitusta, joka on toteutettu havainnoimalla yrityksen X toimipisteessä. Hyödynnän tulosten analysoinnissa pitkää kokemustani ja asiantuntijuuttani esimiestyöstä.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella esimiehet ja nuoret ovat samaa mieltä siitä, että esimiehen tärkein ominaisuus on oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. He ovat samaa mieltä myös siitä, että vähiten tärkeä esimiehen ominaisuus on auktoriteetti. Esimiesten mielestä tärkein esimiestaito on työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen työhön, kun taas nuorten mielestä tärkein esimiestaito on hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen/ylläpitäminen. Vähiten tärkeä esimiestaito nuorten mielestä on työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen ja esimiesten mielestä vähiten tärkeä on taito delegoida.

Esimiehet ja nuoret työntekijät ovat samaa mieltä myös esimiesosaamisen osa-alueista sekä siitä, että nuorten johtamisessa tulee ottaa huomioon nuorten innokkuus, palautteen merkitys, perehdyttämisen tärkeys sekä nuorten ohjaamisen ja tukemisen tarve. Esikartoituksen tuloksista selviää, että valmentavan johtamisen osa-alueet korostuvat nuoria työntekijöitä johdettaessa.

Työssä tullaan siihen johtopäätökseen, että esimiesten on mahdollista olla nuorille sellainen esimies kuin nämä odottavat, jos he kehittävät esimiestaitojaan nuorten arvostamien taitojen mukaisesti. Kun yrityksessä keskitytään oikeisiin ja olennaisiin asioihin, resurssit kohdistuvat oikein. Tällöin säästyy sekä aikaa että rahaa. Palvelualan henkilöstöstrategian näkökulmasta on tärkeää, että yrityksissä on niin nuoria kuin vanhempia työntekijöitä, koska heidän vahvuutensa täydentävät toisiaan. Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisessa korostuvat eri asiat, joten esimiehillä täytyy löytyä osaamista johtaa heitä tasapuolisesti, mutta kuitenkin ottaen huomioon heidän erilaisuutensa.

Asiasanat: esimies, nuori työntekijä, johtaminen, palveluala

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Hospitality Management

VIERI, JUULI:

Differences in the Views of a Superior and Young Worker on Leadership in the Service Sector

Master's thesis 87 pages, appendices 9 pages
April 2019

The starting point of this study is the leading of employees under the age of thirty in the service sector. The study deals with superior work and its aim is to explain whether the superiors' and young workers' views of leading in the service sector differ from each other. The aim is to find out how the superiors and young people see and experience the leading of young workers. Observation and inquiry research methods are used in this study as well as the experiences and expertise of the author of this thesis as a superior in the service sector.

The conclusion is that superiors and young workers agree on the quality of a superior but disagree on the importance of different superior skills. The observation indicates that coaching leadership is crucial in leading young workers. The viewpoint of human resources strategy is presented with the result that firms need both young and older workers to reinforce each other but their differences must be taken into account in superior work.

Key words: superior, young worker, leadership, service sector

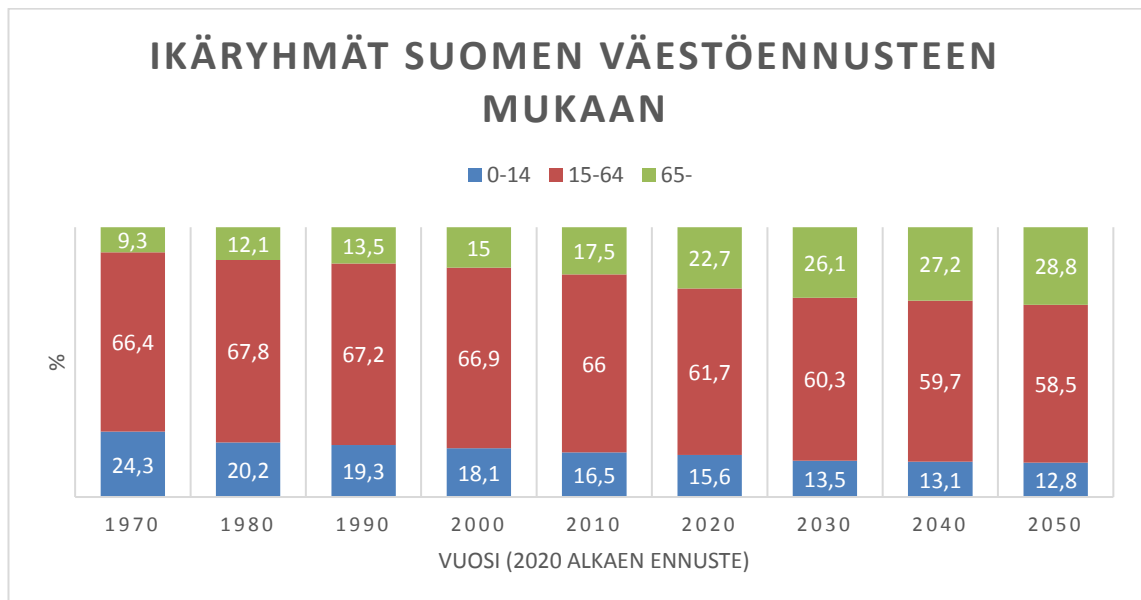
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ESIMIESTYÖ PALVELUALALLA	9
2.1	Dialogi ja kuunteleminen osana valmentavaa johtamista.....	9
2.2	Eri-ikäisten asia- ja ihmisjohtaminen	11
3	NUORTEN TYÖELÄMÄASENTEET	14
3.1	Eri sukupolvien työelämäasenteiden eroavaisuudet	15
3.2	Nuorten arvostukset työelämässä.....	16
3.3	Nuorten työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	17
4	NUORTEN TYÖNTEKIJÖIDEN JOHTAMINEN PALVELUALALLA	20
4.1	Tutkimuksia nuorten johtamisesta	21
4.2	Esimiehen tuki ja keskinäinen luottamus.....	24
4.3	Nuoren motivaatio ja sitoutuminen.....	26
4.4	Työhyvinvoinnin merkitys.....	28
4.5	Vuoropuhelu ja palaute osana avointa viestintää.....	29
5	TUTKIMUS	33
5.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite	33
5.2	Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä.....	33
5.3	Havainnointi tutkimusmenetelmänä	34
5.4	Tutkimuksen vaiheet.....	35
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	37
6.1	Havainnoimalla toteutetun esikartoituksen tulokset	37
6.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	39
6.3	Kyselytutkimuksen tulosten analysointi	48
6.4	Omat kokemukset esimiehenä	56
7	POHDINTA.....	64
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	64
7.2	Kehittämissuhteet ja työn luotettavuus	69
7.3	Jatkotutkimusaihe ja oma oppiminen	70
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET	79
	Liite 1. Kyselytutkimuslomake	79
	Liite 2. Kyselytutkimuslomakkeen saatekirje	81
	Liite 3. Muistiinpanot havainnoinnista.....	82
	Liite 4. Tärkein ja vähiten tärkeä esimiesosaamisen osa-alue esimiesten ja nuorten työntekijöiden mielestä.....	83

Liite 5. Tärkein esimiehen ominaisuus esimiesten ja nuorten työntekijöiden mielestä	84
Liite 6. Vähiten tärkeä esimiehen ominaisuus esimiesten ja nuorten työntekijöiden mielestä	85
Liite 7. Tärkein esimiestaito esimiesten ja nuorten työntekijöiden mielestä...	86
Liite 8. Vähiten tärkeä esimiestaito esimiesten ja nuorten työntekijöiden mielestä	87

1 JOHDANTO

Suurten ikäluokkien osuus työelämässä pienenee jatkuvasti eläkkeelle jäämisen seurauksena. Kuviossa 1 havainnollistetaan ikäryhmien jakautuminen Suomen väestöennusteen mukaan. Kuviosta käy ilmi, että yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa koko ajan. (Tilastokeskus 2018.) Työmarkkinoiden sukupolvenvaihdos on käynnissä. Se tuo mukanaan haasteita, koska suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle työmarkkinoilta poistuu heidän mukanaan pitkän työkokemuksen tuomaa arvokasta tietotaitoa. (Ilmarinen 2018; Talouselämä 2016.)



KUVIO 1. Ikäryhmät Suomen väestöennusteen mukaan (Tilastokeskus 2018)

Haastetta esimiestyöhön tuo myös sukupolvien erilaisuus. Nuorisobarometrin mukaan 78% nuorista on sitä mieltä, että sukupolvien välillä on merkittäviä eroja arvojen ja asenteiden suhteen. Vahvimmin ikäsidonaisia ovat yleinen työtyytyväisyys sekä sitoutuminen työhön. Ikääntyvät työntekijät ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia kuin nuoret. Nuoret taas haluavat ikääntyviä enemmän mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen sekä kehittymiseen. (Ilmarinen 2018; Nuorisotutkimusseura 2017.)

Sukupolvien väliset erot ovat aiheuttaneet jopa kiistoja, joissa suuria ikäluokkia syytetään ahneudesta ja nuoria laiskuudesta (Pajamäki 2011, 3). Suomessa käydyissä työelämää koskeissa keskusteluissa on nostettu esiin nuorten työntekijöiden lyhytjänteisyys sekä haluttomuus sitoutua työhön (Kilpinen 2017, 164).

Monilla on ennakkoluuloja nuoria työntekijöitä kohtaan, mutta oikein johdettuna heistä saa sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä. Yritys, joka osaa vastata nuorten odotuksiin työelämästä ja saa heidän potentiaalinsa käytettyä, tulee menestymään kaikista parhaiten. (Lahdensivu 2010, 108.)

Nuoret työntekijät ovat tärkeitä yritysten liiketoiminnan ja tuotannon jatkuvuudelle. Yritysten täytyy tunnistaa eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja vahvuudet. Erilaisella osaamisella, näkemyksillä, arvoilla ja sosiaalisella pääomalla on merkitystä, jos yritys haluaa lisätä tuloksellisuuttaan ja innovatiivisuuttaan. (Ilmarinen 2018; Kontio 2017, 1–2.)

Vanhemmalle sukupolvelle esimies on auktoriteetti, mutta nuoremmalle sukupolvelle esimies on valmentaja. Esimies ei ansaitse nuorilta kunnioitusta asemallaan, vaan sanoilla ja teoilla. (Piili 2006, 24; Yle Uutiset 2018.) Esimiehen on osattava hallita nuorten osaamista ja motivaatiota, jotta yritys menestyisi (Värränkivi 2015, 12). Nuorten kanssa pitää tehdä yhteistyötä ja heidät tulee sitouttaa yritykseen unohtamatta nuoren työntekijän taitojen jatkuvaa kehittämistä (Tapscott 2010, 190).

Tämän työn aihepiiri kumpuaa esimiestyöstäni ravintola-alalla, mutta haluan laajentaa työn koskemaan palvelualaa. Minulle on kertynyt yli viisi vuotta esimiestyökokemusta ravintola-alan yrityksistä ja olen ollut mukana kehittämässä yksiköitä, joissa olen työskennellyt. Minulla on ollut paljon nuoria työntekijöitä johdettavanani. Esimiehenä olen usein miettinyt, että näkevätkö nuoret työntekijäni asiat samalla tavalla kuin minä, vai teenkö liikaa olettamuksia. Siitä sain ajatuksen tähän opinnäytetyöhön. Toivon tämän työn auttavan nuoria työntekijöitä johtavia palvelualan esimiehiä onnistumaan paremmin esimiestyössään.

Työni lähtökohtana on nuorten johtaminen palvelualalla. Nuorella tarkoitan alle 30-vuotiaasta työntekijää. Yleisesti nuoruudella tarkoitetaan ikäkautta lapsuuden ja aikuisuuden välillä. EU:n säädösten mukaan nuori on 13–30-vuotias ja Suomen nuorisolain mukaan nuori on alle 29-vuotias (Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry 2016). Määritin työssäni nuoren alle 30-vuotiaaksi, koska se on näiden kahden määritelmän välimuoto. Johtamisella tarkoitan tässä työssä esimiestyötä.

Työn toisena lähtökohtana ja samalla hypoteesina on, että pystyäkseen johtamaan nuoria työntekijöitä oikein esimiehen tulee ensin ymmärtää, mitä nuoret työntekijät odottavat

esimieheltään ja työltään. Monissa tutkimuksissa on analysoitu, miten nuoria työntekijöitä tulisi johtaa, mutta minua kiinnostaa tutkia aihetta vielä syvällisemmin. Nuorten johtamista käsitteleviä tutkimuksia ovat muun muassa Taloudellisen tiedotustoimiston Nuoret ja johtaminen -tutkimus 2012 sekä Työterveyslaitoksen Nuorten työelämäodotukset -selvitys 2018.

Haluan tässä työssä selvittää, että eroavatko palvelualan esimiesten ja nuorten työntekijöiden johtamisnäkemykset toisistaan. Lisäksi haluan selvittää, että mitä nuoret työntekijät odottavat esimieheltään ja työltään. Työni käsittelee esimiestyötä. Tavoitteena on saada selville, miten esimiehet ja nuoret näkevät sekä kokevat nuorten työntekijöiden johtamisen. Käytän tutkimusmenetelminä kyselytutkimusta ja esikartoitusta, jonka olen toteuttanut havainnoimalla yrityksen X toimipisteessä. Hyödynnän tulosten analysoinnissa pitkää kokemustani ja asiantuntijuuttani esimiestyöstä.

2 ESIMIESTYÖ PALVELUALALLA

Hyvään ihmisten johtamiseen kuuluu luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky nähdä olennainen sekä aikaansaamisen halu. Luottamuksen rakentaminen on kaiken perusta. (Alahuhta 2016, 141.) Esimiehenä onnistumisen lähtökohtana on, että esimies ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen käyttäen siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisönsä parhaaksi (Järvinen 2016, 13).

2.1 Dialogi ja kuunteleminen osana valmentavaa johtamista

Valmentava johtaminen nähdään vastaiskuna vanhakantaiselle, pompottavalla ja pomotavalle johtamiselle. Se perustuu siihen, että esimies kykenee käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään olemaan ryhmänsä aktiivinen vaikuttaja. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301–302.)

Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen. Luottamus ansaitaan antamalla toiselle syitä sekä todisteita luottaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163.) Ilman luottamusta ei voi olla valmentavaa johtamista, koska luottamus on jatkuvasti vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen taustalla. Kun valmentava johtaminen luo luottamusta työyhteisöön, se näkyy toisten kunnioittamisena sekä yhteisöllisyyden arvostamisena. (Laine 2012, 16–17.) Silloin ollaan valmentavan otteen keskiössä, kun suhtautuminen on toista arvostavaa ja tekemisessä näkyy sekä tavoitteellinen että osallistava ote (Ristikangas & Grünbaum 2016, 13).

Valmentavan johtajan perustehtäväksi voidaan ajatella oman tiimin ohjaaminen kohti yhteistä tavoitetta. Johtamisella vaikutetaan työntekijöiden tunnetilaan ja samalla luodaan pohjaa asiakaskokemukselle. On tutkittu, että työntekijäkokemus korreloi asiakaskokemuksen kanssa niin hyvässä kuin pahassa. Tyytyväinen henkilöstö palvelee 40 % paremmin asiakkaita verrattuna tyytymättömään henkilöstöön. Valmentavalla johtamisella vaikutetaan työntekijäkokemukseen ja siten myös asiakaskokemukseen. Tyytyväisten asiakkaiden myötä yrityksellä on mahdollisuus menestyä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 17.)

Itsetuntemus on välttämättömyys, jos haluaa onnistua valmentavana johtajana. Valmiuksiin toimia valmentavana johtajana vaikuttavat myös uskomus omasta roolista esimiehenä, uskomus alaisista, uskomus oppimisprosessista sekä käsitys omasta itsestään. Käytännön tasolla tarvitaan kohtaamisia, pysähtymistä ja keskittymistä, jotta alaisten kehitystä voidaan tukea. Ihmisten johtamiselle täytyy varata aikaa. Alaisiin tulee olla avoin suhde ja heidät pitää tuntea hyvin. (Räsänen 2007, 90.)

Koko työyhteisö joutuu valmentavan johtamisen myötä opin tielle, sillä työntekijät voivat hämmentyä, kun esimies ei annakaan suoria vastauksia, vaan esittää kysymyksiä yrittäen saada työntekijät oivaltamaan asiat itse. Alaiset tarvitsevat tukea ja keskustelua tällaiseen uudenlaiseen vastuunottoon. Valmennettavat ovat tutkimuksissa vastanneet, että he toivovat valmentajalta ennen kaikkea arvostamista. Valmentajan toivotaan näkevän erityisesti vahvuudet ja auttavan kehittymään niiden varassa eteenpäin. (Räsänen 2007, 92–93.)

Valmentavassa johtamisessa tarvitaan vastavuoroista dialogia, jossa toisen ihmisen näkemystä pyritään tarkastelemaan tämän suunnasta katsoen. Dialogi tarkoittaa vuoropuhelua. Onnistunut dialogi vaatii osallistumista, toisen kunnioittamista, välittämistä ja arvostusta. Tarkoituksena on vahvistaa ymmärrystä itsestään sekä toisista ihmisistä, saada uusia näkemyksiä ja kyseenalaistaa omat vanhat näkemykset. On tärkeää ylläpitää keskinäinen tasavertaisuus, jolloin valmentavan johtajan on toimittava dialogissa tavallisena ja inhimillisenä ihmisenä. Dialogiin sisältyy ajatus avoimen jakamisen merkityksestä, kuuntelemisesta sekä kysymysten esittämisestä. (Laine 2012, 18.)

Valmentavan johtajan ollessa mukana dialogissa, hän oppii näkemään ja kuulemaan työntekijöiden mielipiteitä sekä näkemyksiä. Monesti työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset ovat merkityksellisempiä verrattuna johtajan omiin ajatuksiin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104.) Parhaimmassa tapauksessa dialogi muuttuu dialogiksi, jossa keskinäinen vuorovaikutus on muodostanut omien ja toisten näkemysten summana yhteishengen, joka kuvaa uutta tahoja, yhteistä hyvää. Toisaalta ilmapiiri ei saa muistuttaa liikaa perhesuhteita, joissa vuorovaikutustilanteita ohjailevat ensisijaisesti tunteet. (Räsänen 2007, 138.)

Kuunteleminen antaa uusia ulottuvuuksia näkemyksiin. Tavoitteena on päästä kertojan kanssa samalle aaltopituudelle. Kuunteleminen liittyy vahvasti dialogiin: Sen avulla valmentava johtaja oppii alaistensa näkemyksiä sekä vahvistaa yhteistyösuhdetta. Arvostava, kunnioittava ja kärsivällinen työyhteisö muodostuu aktiivisen kuuntelun avulla. Aktiivinen kuuntelu ja kyky olla hengessä mukana ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita, joita niin alaisen kuin esimiehen kannattaa harjoitella johdonmukaisesti. (Räsänen 2007, 88–89.)

Esimies, joka välittää aidosti tiimistään ja kehittää omia valmennustaitojaan, luo luottamuksellisen ja innovatiivisen suhteen tiiminsä jäseniin (Kansanen 2004, 103). Valmentavassa johtamisessa yksilöt kokevat tulevansa arvostetuiksi, millä on suora vaikutus heidän motivaatioonsa ja siten koko työskentelyynsä (Thorpe & Clifford 2003, 12).

2.2 Eri-ikäisten asia- ja ihmisjohtaminen

Esimerkiksi erilaiset kokemukset, terveys, toimintakyky, arvot, asenteet ja osaaminen liittyvät työntekijöiden eri-ikäisyyteen. Työntekijöiden erilaisuuden huomioon ottaminen töiden organisoinnissa hyödyttää koko työyhteisöä. Esimiehen myönteinen asenne eri-ikäisten johtamiseen, kyky suunnitella töitä yksilöllisesti sekä kyky luoda avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri ovat tärkeitä asioita. Työntekijöitä tulee kohdella tasa-arvoisesti, mutta kuitenkin huomioiden eri-ikäisten tarpeet. (Nieminen 2016, 16.) Eri-ikäiset arvostavat erilaisia asioita: Tutkimusten mukaan nuoret toivovat vapautta ja haasteellisia tehtäviä, kun taas vanhemmat työntekijät haluavat osaamisensa arvostamista (Puohiniemi 2002, 10).

Åhmanin (2004) mukaan johtamisen haasteet liittyvät muun muassa kasvaviin ikäeroihin eli ikäjohtamisen uuteen merkitykseen, koska ihmisten elinikä nousee jatkuvasti. Voi olla, että tulevaisuudessa 80–90-vuotiaat ovat edelleen työelämässä bioteknologian ansiosta. Tärkeäksi kysymykseksi nousee, että miten toimitaan työyhteisössä, jossa on yhä useamman sukupolven edustajia. Pitää tietää, miten osata hyödyntää erilaisuutta sekä eri näkökulmia ja kokemuksia. Joudutaan myös pohtimaan, että miten nuoret tulevat johtamaan vanhoja ja vanhat nuoria, sekä kuinka he pystyvät luomaan yhteisen vision erilaisessa maailmassa eläneinä. (Åhman 2004, 203.)

Ihmisten johtaminen on vallitseva johtamisoppi. Se perustuu työntekijöiden hyvinvoinnin johtamiseen. (Juuti 2006, 141.) On yleistä, että esimiehellä on vaikeuksia tunnistaa erikikäisyydestä johtuva erilaisuus, eikä esimies osaa toimia sen edellyttämällä tavalla. Usein kaikkia työntekijöitä johdetaan samalla esimieslähtöisellä tavalla, vaikka vanhemman työntekijän johtaminen onnistuisi parhaiten kuuntelemalla ja puhumalla hänen kanssaan tulevista muutoksista. Nuorta työntekijää taas tulisi johtaa tarjoamalla hänelle selkeä toimenkuva, perusteellinen perehdyttäminen sekä mahdollisuus mentorointiin. (Kiviranta 2010, 57.)

Pitkän uran tehneiden työntekijöiden kanssa pitäisi keskittyä kokonaisuuksiin, tulevaisuuden kuvan rakentamiseen, kannustaviin tavoitteisiin sekä muutosten läpikäymiseen. Työnsä hallitseva seniori kokee tyytymättömyyttä, jos työvaiheita neuvotaan liian yksityiskohtaisesti. Tällaisia työntekijöitä tulee johtaa tavoitteiden avulla luottaen heidän asiantuntemukseensa. Muutoksista pitää keskustella ajoissa ja on panostettava urapolun suunnitteluun sekä kokeneelle sopivien kehittämiskeinojen valintaan. Konkareiden kanssa on lisäksi oltava arvokokemista, sillä se on merkityksellistä työssä jatkamisen ja jaksamisen kannalta. (Kiviranta 2010, 57.)

Nuorten johtamisen taas tulisi perustua asiatyylille. Nuoria ei voi johtaa kokonaisvaltaisesti ja painottaen muutosta. Heidän kanssaan on edettävä konkreettisesti käyden läpi työn eri vaiheita. On tärkeää käsitellä riittävän suppeita osa-alueita yksi kerrallaan. Myös nuoret kaipaavat ihmisslähtöiseen johtamiseen kuuluvaa arvostusta ja palautetta, mutta pääpaino on kuitenkin tehtävien opettelussa ja vaiheittaisessa oppimisessa. Voidaankin sanoa, että nuorten johtamiseen tarvitaan asia- ja ihmisjohtamisen työkaluja, kun taas kokeneiden kanssa tarvitaan muutos- ja ihmisslähtöistä johtamista. (Kiviranta 2010, 57–60.)

Asiajohtamiseen liittyvät toiminnan suunnittelu ja organisointi, kontrollointi sekä työntekijöiden motivointi. Kyseiset asiajohtamisen elementit eivät ole yksittäisiä toimintoja, vaan ne ovat sulautuneet toisiinsa. Organisaatiossa pitää arvioida, että mihin näistä neljästä elementistä tulisi kiinnittää huomiota, jotta päästään tavoitteisiin. (Lehtola 2014.)

Asiajohtamiseen kuuluva toiminnan suunnittelu kattaa muun muassa tavoitteiden asettamisen ja budjetin laatimisen. Toiminnan organisointi taas tarkoittaa eri resurssien saattamista yhteen, esimerkiksi ihmisten ja työvälineiden. Tällöin myös selkiytetään tavoitteet

ja jaetaan vastualueet. Kontrolloinnilla tarkoitetaan toiminnan seuraamista sekä reagoimista. Tuloksia verrataan tavoitteisiin, ja jos ilmenee poikkeamia, toimintaa muutetaan siten, että tehokkuus säilyy. Resursseja saatetaan myös kohdistaa uudestaan. Työntekijöiden motivointi on tärkeää, koska se määrittää, kuinka tehokkaasti asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Lehtola 2014.)

Ihmiskohtamisen voidaan ajatella tarkoittavan muutoksen hallintaa (Kotter 2007). Työntekijöitä pitää auttaa kohtaamaan muutos. Esimerkiksi globalisaatio ja digitalisaatio aiheuttavat muutoksia tämän päivän työelämässä. Ihmiskeskeinen johtaja innostaa ihmisiä työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Hän osaa esittää organisaation vision siten, että siitä innostutaan. Ihmiskeskeinen johtaja keskittyy työntekijöidensä inhimillisiin perustarpeisiin, joita ovat esimerkiksi tunnustuksen saaminen, itsensä toteuttaminen sekä yhteenkuuluvuuden tunne. (Lehtola 2014.)

3 NUORTEN TYÖELÄMÄASENTEET

Asenne työhön ja työorganisaatioon vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Asenne tarkoittaa yksilön taipumista ajatella, tuntea sekä toimia tietyllä tavalla. Yksilö arvioi ympäristöään asenteen kautta. Asenne ilmaisee avoimesti tai peitellysti kohteen arvostamista tai arvotta jättämistä. Asenteen laatu ja voimakkuus riippuvat siitä, kuinka yksilö on sisäistänyt asiat. Myös yksilön kokemukset vaikuttavat taustalla. Asennetta voidaan pitää melko pysyvänä, sisäistettynä ja hitaasti muuttuvana reaktiovalmiutena. Jos negatiivisen asennoitumisen halutaan muuttuvan positiiviseksi, se vaatii paljon aikaa ja kokemuksia, jotka auttavat prosessissa. (Ruohotie 1998, 41–42.)

Asenteella kuvataan yksilön sisäisiä kognitiivisia prosesseja, jotka vaikuttavat toimintaan, kun taas motivaatio sen sijaan on lyhytaikaisempi. Motivaatio liittyy usein yhteen tilanteeseen kerrallaan. Toisin sanoen asenne vaikuttaa toiminnan laatuun ja motivaatio kuvaa, millä vireydellä toiminta tapahtuu. (Ruohotie 1998, 41–42.)

Asenteet on mahdollista nähdä myös tapoina, joilla suhtaudutaan ympäröivään maailmaan. Ne voivat olla neutraaleja, myönteisiä tai kielteisiä toimintavalmiuksia, jotka auttavat päättämään, miten erilaisissa tilanteissa pitää toimia. Kohdatessaan uusia asioita yksilö muodostaa uusia asenteita, vaikkakin suuri osa asenteista on todella vakaita ja pysyviä. Asenteet kuvaavat sen hetkistä ajankuvaa. Kun yhteiskunnassa tai työelämässä syntyy uusia asioita, yksilöt joutuvat ottamaan kannan niihin. Se voi tapahtua tiedostaen tai tiedostamatta. (Puohiniemi 2002, 5.)

Tutkimusten mukaan asenteet eivät välttämättä ennusta käyttäytymistä. Mitä vahvempi asenne on, sitä vahvempi yhteys sillä on käyttäytymiseen. (Erwin 2005, 102; Mollen, Rimal, Ruiter & Kok 2013, 85.) Asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen on vaikeaa, koska jokainen kokee asiat yksilöllisesti (Setälä & Ylijoki 2017, 34).

Asenteet eroavat arvoista siten, että arvot edustavat yleisempiä valintataipumuksia, jotka liittyvät laajempiin toimintakokonaisuuksiin (Allardt 1983, 55). Asenteita voi olla tuhansia, kun taas arvoja voi olla enimmillään joitain kymmeniä. Arvoilla on keskeisempi merkitys yksilön persoonallisuuden rakenteissa verrattuna asenteisiin, minkä vuoksi arvot ovat hallitsevassa asemassa suhteessa asenteisiin. (Poutiainen 2007, 63.)

3.1 Eri sukupolvien työelämäasenteiden eroavaisuudet

Työelämässä on tällä hetkellä eri-ikäisiä ihmisiä, joille työn merkitys ja motivaatio työkennellä voivat olla täysin erilaisia kuin kanssatyöntekijöille (Mokka, Neuvonen, Riala, Vassinen, Alanen, Kaskinen & Åman 2009, 5). Nuoret eivät enää liitä työelämään samantaista pärjäämisen pakon tunnetta kuin aikaisemmat sukupolvet. On nostettu esiin ajatus, että yhteiskuntamme on siirtynyt työn velvollisuudesta työn mielekkyyden velvollisuuteen, mikä saa tukea myös Nuorisobarometrin keräämistä aineistoista. (Nuorisotutkimusseura 2009.)

Nuorisotutkijoiden mukaan nuorilla on enemmän valinnanvapautta verrattuna aikaisempiin sukupolviin, esimerkiksi koulutuksen ja vapaa-ajan suhteen. Siitä johtuen työn ja muun elämän välisen tasapainon saavuttaminen on muuttunut tärkeämmäksi kuin aiemmin. (Wyn & Woodman 2006, 495.) Twenge (2010) on käynyt läpi tutkimuksia liittyen eri sukupolvien työelämäasenteiden eroavaisuuksiin. Tutkimusten perusteella nuoret eivät koe työtä keskeiseksi elämänalueeksi, vaan he arvostavat enemmän vapaa-aikaa kuin aikaisemmat sukupolvet. (Twenge 2010, 201.)

Yhdysvaltoja ja Eurooppaa edustavassa tutkimuksessa on esitetty samankaltaisia oletuksia nuorten erityislaatuisuudesta kuin Suomessa. Nuorten kuvataan eroavan aikaisemmista sukupolvista siten, että nuoret asettavat koti- ja perhe-elämän sekä vapaa-ajan ansiotyön edelle. (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance 2010, 1117.) Lisäksi nuorten ajatellaan olevan aikaisempia sukupolvia vähemmän sitoutuneita yhteen työnantajaan ja arvostavan enemmän osaamistaan sekä itsensä kehittämistä kuin palkkaa (Broadbridge, Maxwell & Ogden 2007, 523).

Haavisto (2010) sekä Halava & Pantzar (2010) esittävät, että kyselytutkimusten perusteella eri-ikäisten suomalaisten työasenteiden eroavaisuudet voidaan tiivistää siten, että vanhemmilla sukupolvilla näkyvät kulttuurisesta ja sosiaalisesta ympäristöstä lähtevät arvostukset, joissa työnteko on arvo sinänsä. Nuorilla taas korostuvat minälähtoisemmät arvostuskriteerit. Sellaisia ovat esimerkiksi työn mielenkiintoisuus, mukavat työkaverit, itsensä toteuttaminen, elämyksellisyys sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. (Haavisto 2010, 25; Halava & Pantzar 2010, 8.)

3.2 Nuorten arvostukset työelämässä

Yksilön työelämään liittyvät arvostukset vaikuttavat merkittävästi tämän työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutumiseen sekä yleisiin asenteisiin työtä kohtaan (Parry & Urwin 2011, 79). Tuohisen (1990) tutkimuksesta käy ilmi, että nuorten suhtautuminen työhön määräytyy yksilön tarpeiden ja elämäntilanteen mukaan, eikä velvollisuusetiikan mukaisesti (Tuohinen 1990, 90–91).

Nuoret haluavat vaikuttaa työpaikkansa johtamiseen, työkuultuuriin, toimintatapoihin sekä tehdä työtä, jolla on yhteiskunnallista merkitystä (Terjesen, Vinnicombe & Freeman 2007, 504). Nuorten valintoja ohjaavat yhteiskunnan rakenteet, instituutiot, kulttuuri sekä sosiaalinen tausta. Suomalaisnuorilla on tutkittu olevan yllättävän samankaltainen arvo maailma kuin heidän vanhemmillaan. (Myllyniemi 2014, 3.)

Alasaari (2014) on tehnyt pro gradu -tutkielmansa nuorten työelämäasenteista. Tutkielman mukaan nuorten työhön asennoitumiselle on tyypillistä, että työ koetaan tärkeänä ja myönteisenä asia. Vaikka työ nähdään yhtenä osana elämänsisältöä, sitä ei kuitenkaan pidetä elämän tärkeimpänä asiana. (Alasaari 2014, 90.) Niin ikään Turusen (2012) väitöskirjasta käy ilmi, että nuoret työntekijät arvostavat ansiotyötä ja ovat sitoutuneita työhönsä. Väitöskirjan mukaan nuoret jatkaisivat työskentelyä, vaikka heillä ei olisi pakottavaa taloudellista tarvetta tehdä töitä. (Turunen 2012, 63.)

Alasaaren (2014) tutkielman mukaan nuorten työstä saama korvaus, eli palkka tai muu taloudellinen etu, koetaan tärkeänä, mutta se ei kuitenkaan ole kaikista tärkein asia, jonka nuoret työstään saavat. He asennoituvat palkkaan siten, että se on väline saavuttaa muita asioita elämässä. Tutkielmasta käy ilmi myös, että nuoret arvostavat työajan säännöllisyyttä. Sitä perustellaan säännöllisyyden tuomalla rytmillä sekä suojalla työnantajan vaatimuksilta. (Alasaari 2014, 90–91.)

Alasaaren (2014) tutkielmassa selvitettiin nuorten työorganisaatioon asennoitumista erilaisilla väittämillä. Kaikki haastatellut nuoret arvostivat hyvää suhdetta esimieheen. Sen merkitys ei kuitenkaan noussut kaikilla esiin päivittäisessä työssä. Merkittäviksi asioiksi esimiessuhteessa nuoret mainitsivat sen, että esimies pystyy viemään asioita eteenpäin,

on ajan tasalla työstä ja että suhde esimieheen on luottamuksellinen. Suurin osa tutkielmassa haastatelluista nuorista koki saavansa esimieheltä tarpeeksi palautetta työstään. (Alasaari 2014, 92.)

3.3 Nuorten työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Usein tärkeimpänä työhön liittyvänä asenteena pidetään työtyytyväisyyttä (Saari & Judge 2004, 395–396). Suurin osa Alasaaren (2014) haastattelemissa nuorista koki olevansa tyytyväisiä työnsä sisältöön. Mitä enemmän nuori kokee saavansa mahdollisuuksia kehittyä työssään, sitä tyytyväisempi hänen asenteensa työn sisältöön on. Tyytymättömyys taas lisääntyy sitä voimakkaammin, mitä vähemmän kehittymismahdollisuuksia koetaan olevan. Nuorille kehittymismahdollisuudet merkitsevät työn haastavuutta, vaihtelevuutta sekä vastuullisuutta. (Alasaari 2014, 91.)

Koska työtyytyväisyydellä on mitattu olevan työhön liittyvistä asenteista suurin vaikutus organisaation tuloksellisuuteen, esimiehen on tärkeää osata ottaa siihen vaikuttavat tekijät huomioon sekä kehittää työntekijöidensä työtyytyväisyyttä (Rivinoja 2015, 72). Yksilön luonteen ja temperamentin on havaittu vaikuttavan suuresti yksilön työtyytyväisyyteen läpi elämän. Lisäksi ympärillä olevalla kulttuurilla on tutkittu olevan yhtä suuri vaikutus työtyytyväisyyteen ja työntekijän asenteisiin kuin varsinaisella työllä. (Saari & Judge 2004, 396–397.)

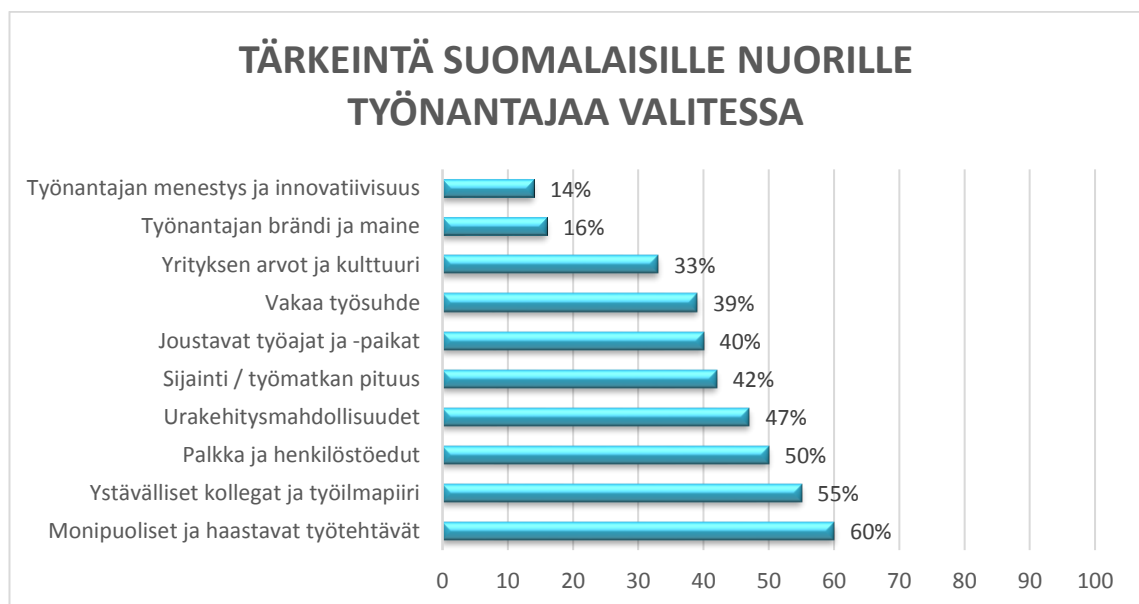
Työyhteisö on nuorille tärkeä osa työorganisaatiota. Nuoret pitävät työyhteisön hyvää ilmapiiriä merkityksellisenä asiana työssään. Sillä on suora vaikutus nuorten työtyytyväisyyteen. Luottamus nähdään tärkeänä asiana niin nuoren ja esimiehen välillä kuin nuoren ja koko työyhteisön välillä. Yhdessä tekemisen ja työyhteisön jäsenten tuntemisen koetaan lisäävän luottamusta, mikä näkyy hyvänä yhteishenkenä. Alasaaren (2014) haastattelemat nuoret kokivat lähityöyhteisön tärkeämmäksi kuin verkostoitumisen organisaation toisten työntekijöiden kanssa, vaikka verkostoitumiseen asennoiduttiinkin yleisesti ottaen myönteisesti. (Alasaari 2014, 92.)

Alasaaren (2014) tutkielmassa haastatellut nuoret pitivät työssään kaikista tärkeimpänä asiana kehittymismahdollisuuksia. Kehittymismahdollisuudet vaikuttavat voimakkaasti niin työtyytyväisyyteen kuin työorganisaatioon sitoutumiseen. Kehittyminen tarkoittaa

oman asiantuntemuksen sekä taitojen laajentamista ja syventämistä. On keskeistä huomioida nuorten työntekijöiden yksilölliset toiveet sekä odotukset omalla urapolulla eteenpäin siirtymisen suhteen. Siten esimies saa lisättyä nuorten motivaation sekä sitoutumisen astetta työhön ja työorganisaatioon. (Alasaari 2014, 92–93.)

Valtaosa Alasaaren (2014) tutkielmassa haastatelluista nuorista oli valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos heille tarjoutuisi siihen mahdollisuus. Kehittymismahdollisuudet nousivat yhdeksi tärkeimmistä syistä vaihtaa työpaikkaa. Esimiehellä on merkittävä rooli siinä, pystytäänkö työpaikalla tarjoamaan työntekijöille uusia tehtäviä. Tosin myös työntekijän itse pitäisi jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan seuraavalle tasolle. Molemminpuolinen keskustelu sekä odotuksien ja toiveiden täsmentäminen esimiehen ja nuoren työntekijän välillä ovat tärkeässä osassa. (Alasaari 2014, 93.)

Vuoden 2018 Young Professional Attraction Index -tutkimuksesta käy ilmi erot suomalaisten ja muiden pohjoismaalaisten nuorten työntekijöiden arvostuksissa (Academic Work 2018). Kuviossa 2 havainnollistetaan, mikä Young Professional Attraction Index 2018 -tutkimuksen mukaan suomalaisille nuorille on tärkeintä, kun he valitsevat työnantajan. Kuvioista käy ilmi, että työpaikkaa valitessa nuoret kokevat tärkeimpänä asiana monipuoliset ja haastavat työtehtävät. Työilmapiiri ja ystävälliset kollegat nähdään toiseksi tärkeimpänä tekijänä. (Academic Work 2018.)



KUVIO 2. Tärkeintä suomalaisille nuorille työnantajaa valitessa (Academic Work 2018)

Yconic toteutti Kanadassa vuonna 2015 tutkimuksen, johon vastasi 1385 nuorta eri puolilta Kanadaa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, minkä perusteella nuoret valitsevat itselleen työpaikan. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että osaamisen kehittyminen on tärkein kriteeri. Toiseksi eniten kannatusta saivat yrityksen vakaus sekä joustavuus työaikojen suhteen, jotka molemmat saivat yhtä paljon ääniä. (PR Newswire Association LLC 2015.)

Jos tulkitaan, että monipuoliset ja haastavat työtehtävät liittyvät osaamisen kehittymiseen, niin kanadalaisnuoret ja suomalaisnuoret ovat samaa mieltä tärkeimmästä työpaikan valintaan liittyvästä kriteeristä. Sen sijaan suomalaisnuoret eivät koe joustavaa työaikaa ja vakaata työsuhdetta niin tärkeäksi kuin kanadalaisnuoret, jos vertaa Yconicin tutkimustuloksia vuoden 2018 Young Professional Attraction Index -tutkimuksen tuloksiin. (Academic Work 2018; PR Newswire Association LLC 2015.)

4 NUORTEN TYÖNTEKIJÖIDEN JOHTAMINEN PALVELUALALLA

Nuoruuteen kuuluu ennakkoluulottomuus sekä usko omiin kykyihinsä, minkä vuoksi nuoret ovat yrityksille mahdollisuus niin uudistumiseen kuin kasvuun (Kauppalehti 2018). Nuoria ei voi johtaa perinteisin keinoin. Johtamisen on tuettava moninaisuutta, luovuutta ja yhteisöllisyyttä. (Hamel 2009, 91.) Nuorten johtaminen voidaan tiivistää kahteen sanaan: kehykset ja vapaus. Kehyksillä tarkoitetaan asetettujen tavoitteiden sekä rajojen asettamista. Vastuu on vapauden kääntöpuoli: Ilman vastuuta ei ole vapautta, ja ilman vapautta ei ole vastuuta. (Tienari & Piekkari 2011, 25.)

Työterveyslaitoksen (2016) mukaan alle 30-vuotiaat työntekijät odottavat esimieheltä tukea sekä mahdollisuutta tuoda esiin omia näkemyksiään ja keskustella niistä. He arvostavat vapaa-aikaa ja kokevat työssä viihtymisen todella tärkeäksi. Lisäksi he arvostavat työssä kehittymistä. (Työterveyslaitos 2016.) Nuoret odottavat johtamiselta vuorovaikutteisuutta ja henkilökohtaisuutta. Nuoret haluavat osallistua kehittämiseen, jakaa osaamistaan sekä käyttää vahvuuksiaan työssään. Nuoret toivovat esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja, halua johtaa, ammattitaitoa ja johtamansa työn tuntemista sekä asettumista tasavertaiseksi työntekijöidensä kanssa. (Pyykönen 2018, 1.)

Aikaisemmin on ajateltu, että esimiehen käskyjä on toteltava ja esimiestä on kunnioitettava jo pelkän tittelin perusteella (Autio, Juuti & Wink 2011, 59). Se ei nuorten työntekijöiden kohdalla pidä paikkaansa, vaan tittelin omaavan pitää pystyä todistamaan toiminnallaan olevansa esimies. Esimiehen täytyy ansaita nuorten työntekijöidensä kunnioitus ja arvostus teoillaan sekä sanoillaan ennen kuin häntä voidaan pitää oikeana esimiehenä. (Piili 2006, 24; Yle Uutiset 2018.)

Nuoret eivät halua olla töissä missä tahansa, vaan sellaisessa työpaikassa, jossa he tuntevat toimivansa oikein (Värränkivi 2015, 49). Nuoret arvostavat vastuullisuutta ja rehellisyyttä (Tapscott 2010, 49). He uskaltavat vaatia yrityksiltä parempaa johtamista sekä yksilöllistä ja inhimillistä kohtelua. Nuoret uskaltavat kyseenalaistaa vanhat toimintatavat ja kokeilla uusia. (Tienari & Piekkari 2011, 18, 22.) Jotta nuori on valmis kuuntelemaan esimiehensä määräyksiä ja ohjeita, hänen täytyy ensin todeta esimiehensä olevan hyvä tyyppi (Värränkivi 2015, 46).

4.1 Tutkimuksia nuorten johtamisesta

Nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimustuloksista käy ilmi, että esimiehen tulee nuorten mielestä olla oikeudenmukainen, reilu, napakka ja mukava. Pidetään tärkeänä, että esimies tukee työntekijöitään ja on läsnä, avoin sekä helposti lähestyttävä. Tutkimuksen mukaan nuoret toivovat esimiehen olevan hyvä tyyppi, mutta samalla määrätietoinen johtaja, joka puuttuu epäkohtiin. (Värränkivi 2015, 43–44.)

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma tutki nuorten työkyvyn johtamista ja tuli siihen tulokseen, että kannustavalla ja motivoivalla johtamisella on selvä yhteys työn tuottavuuteen, sitoutumiseen ja tulokseen. Tutkimuksessa korostuivat hyvät johtamiskäytännöt sekä esimiehen tuki. (Varma 2016.) Nuoret tarvitsevat esimiehen tukea ymmärtääkseen yrityksen tavoitteet ja pelisäännöt (Tapscott 2010, 194). Nuoren työnteon ja urakehityksen tukemista pidettiin Varman tutkimuksessa erittäin tärkeänä. Lisäksi tutkimuksessa korostui kokemusten jakamisen merkitys. Onnistumisten lisäksi nähtiin merkityksellisenä käydä avoimesti läpi myös epäonnistumisia, jotta niistä voidaan oppia ja välttää samoja virheitä jatkossa. (Varma 2016.) Epäonnistumisille myönteinen ilmapiiri luo avoimuutta ja kannustaa kehittymään (Kaivola 2003, 37–38).

Varman tutkimuksen mukaan nuoret työntekijät odottavat johtamiselta selkeää tavoitteiden asettamista ja konkreettisia mittareita tulosten saavuttamisessa (Varma 2016). Selkeät tavoitteet helpottavat nuoren tarttumista työhön (Heikkilä-Tammi, Koski, Lampi, Larjo-vuori & Rivinoja 2017, 24). Nuoret haluavat myös säännöllistä palautetta siitä, miten ovat suoriutuneet. Kehityskeskustelut ovat tärkeässä osassa, mutta ne eivät saa olla esimiehen yksinpuhelua, vaan nuorilla pitää olla mahdollisuus antaa palautetta esimiestyöstä. (Varma 2016.) Nuorille on tärkeää saada palautetta, mutta palautteen täytyy olla ilmaistu oikealla tavalla (Värränkivi 2015, 44).

Tukholman yliopistossa toteutettiin tutkimus, jossa 16–28-vuotiaat ruotsalaisnuoret vastasivat, mitä he odottavat esimieheltä. Perinteisesti tärkeänä pidetty oikeudenmukaisuus ei noussut vastausten kärkeen, vaan se nähtiin vasta viidenneksi tärkeimpänä ominaisuutena. Tutkimukseen vastanneet nuoret odottivat eniten esimiehen olevan innostava yhteishengen luoja. Sen jälkeen tärkeimmiksi nousivat keskustelutaito, aikaansaavuus ja vastuuntuntoisuus. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 24–25.)

Taloudellisen tiedotustoimiston tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten 17–29-vuotiaiden nuorten näkemyksiä esimiestyöstä. Tulokset erosivat edellä mainitusta ruotsalaistutkimuksesta. Taloudellisen tiedotustoimiston tutkimuksessa hyvän esimiehen koettiin olevan tasapuolinen ja palautetta antava. Myös kyky asettaa selkeitä tavoitteita oli vastaajien mielestä tärkeää. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 24.)

Aalto-yliopiston kansainvälisen johtamisen opiskelijoille tehtiin vuonna 2018 kysely, jonka tulosten mukaan tulevaisuuden johtajilta odotetaan yhteisöllisyyttä sekä sosiaalisia ja viestinnällisiä taitoja. Työpaikalla arvostetaan kyselyn perusteella tiimityöskentelyä, matalaa hierarkiaa sekä avointa vuoropuhelua johdon kanssa. Kyselyyn vastanneet nuoret toivoivat johtajalta erityisesti rentoutta, avoimuutta, empaattisuutta sekä sosiaalisen median hyödyntämistä. (Talouselämä 2018.) Vääränkiven (2015, 38) mukaan nuorten mielestä esimiehen pitää osata tehdä päätöksiä ja pysyä niissä, mutta rentouden on kuitenkin tärkeää säilyä. Esimiehen tulee omalla käyttäytymisellään viestiä rennosti ja avoimesta ilmapiiristä (Setälä & Ylijoki 2017, 64).

Smile Henkilöstöpalvelut Oy toteutti Valuescout – ForceForGrowth Oy:n kanssa tutkimuksen nuorten työelämää koskevista näkemyksistä, motiiveista sekä kokemuksista. Tutkimuksen avulla selvitettiin, mitä nuoret odottavat työpaikaltaan, minkälaisia kokemuksia heillä on työelämästä sekä mitä he haluaisivat muuttaa. Tutkimukseen vastanneet nuoret olivat yllättyneitä esimiestensä käytöksestä työpaikalla. Asiallisina pidetyt esimiehet olivat heidän mukaansa käyttäytyneet työolosuhteissa kateellisesti ja vallanhimoisesti. Erityisesti alempien päälliköiden käytöstä kuvattiin lapselliseksi, kun taas korkeammassa asemassa olevat johtajat koettiin helposti lähestyttäviksi ja rennoiksi. (STT Viestintäpalvelut 2018.)

Toinen tutkimuksessa esiin noussut merkittävä löydös liittyy työnhaun käytäntöihin. Tutkimukseen vastanneet nuoret kokivat perinteiset työnhakuprosessit vanhanaikaisiksi ja monimutkaisiksi. Nuoret eivät halua lähettää hakudokumentteja ja odottaa pyyntöä työhaastatteluun, vaan menisivät mieluummin käymään potentiaalisella työpaikalla sovituna ajankohtana tai lähettäisivät lyhyen videohakemuksen tehtävään. Kolmas tutkimuslöydös koskee sitä, miten liikunta vaikuttaa nuorten asenteisiin työelämässä. Tutkimuksen mukaan nuoret, jotka harrastavat liikuntaa vähintään neljä kertaa viikossa, ovat vähemmän liikkuviin nuoriin verrattuna selkeästi positiivisempia, itsevarmempia sekä vähemmän stressaantuneita työelämässä. (STT Viestintäpalvelut 2018.)

S-ryhmän, Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Elon ja Työterveyslaitoksen vuonna 2018 toteuttaman kyselyn tavoitteena oli selvittää nuorten työntekijöiden työelämäodotuksia, työelämävalmiuksia, henkilökohtaisia voimavaroja sekä nuorten kokemuksia esimiestyöstä ja työyhteisön toiminnasta. Kyselyn mukaan nuoret arvostavat kannustavaa työyhteisöä, hyvää esimiestyötä sekä mahdollisuuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Työterveyslaitos 2018.)

Valtaosa S-ryhmän, Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Elon ja Työterveyslaitoksen kyselyyn vastanneista nuorista piti työtään merkityksellisenä. Nuorten mielestä työstä tekee merkityksellisen erityisesti asiakastyö, palaute esimiehiltä ja työkavereilta sekä työssä onnistuminen ja kehittyminen. Suurin osa kyselyyn vastanneista nuorista oli tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen. Kyselyn mukaan nuorilla on vahva usko omiin työelämätaitoihinsa, mutta he kaipaavat lisää kannustusta omien ideoidensa ja kokemustensa esille tuomiseen. (Työterveyslaitos 2018.)

Paanasen (2016) Z-sukupolven esimiesihanteita käsittelevässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin muun muassa nuorten näkemyksiä ihanteellisesta johtajuudesta ja esimies-alaisuudesta. Tutkimustulokset osoittavat nuorten arvostavan ihmiskeskeistä ja osallistavaa johtamista, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, matalaan hierarkiaan sekä demokraattiseen päätöksentekoon. Tutkielman mukaan esimiehen kuuluu johtaa alaisiaan rehdisti ja tarvittaessa jämäkästi jakamalla vastuuta, huolehtimalla tiedonkulusta sekä edistämällä työntekijöiden yhteisöllisyyttä. (Paananen 2016, 2.) Parhaat työtulokset eivät synny huikeista yksilösuorituksista. Parhaat työtulokset syntyvät siitä, kun motivoituneet ihmiset pelaavat täydellisesti yhteen. (Kilpinen 2017, 88.)

Paanasen (2016) tutkielmasta käy ilmi myös, että nuorten mielestä johtajuus rakentuu avoimelle vuorovaikutukselle sekä innostavalle yhteistyölle, jossa yhteiset tavoitteet ovat selkeät, virheet sallittuja ja ilmapiiri kannustaa kehittymiseen. Nuoret pitävät myös käsien antamista asiaankuuluvana osana johtamista. Tutkielman mukaan nuoret odottavat esimiehen kantavan vastuun tiimensä ohjaamisesta kohti tavoitteita näyttäen mallia omalla esimerkillään. (Paananen 2016, 2.)

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos toteutti vuonna 2017 hankkeen nimeltä Nuoren pomona – miten tuen nuorta monimuotoisen

työelämän kynnyksellä. Hankkeen mukaan nuorten mielestä hyvä työ ja työpaikka muodostuvat mielekkäistä ja mielenkiintoisista työtehtävistä, ajan jäämisestä kavereille, perheelle ja harrastuksille, huolettomaan elämiseen riittävästä palkasta sekä vastavuoroisesta joustavuudesta. (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 13.)

Synergosin hankkeessa todetaan, että nuorten johtamiseen kuuluvat esimiehen antama palaute, esimiehen ja työtovereiden antama tuki ja ohjaus, toimiva vuorovaikutus ja mahdollisuus neuvotella asioista työyhteisössä, jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen sekä joustavuus esimerkiksi työaikojen ja työtehtävien suhteen. (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 21.)

4.2 Esimiehen tuki ja keskinäinen luottamus

Nuorissa työntekijöissä positiivista on heidän sopeutumiskykynsä, kunhan esimies osaa huomioida heidät oikealla tavalla yrityksen arjessa. Nuoret sopeutuvat vain, jos he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja vaaditaan. Nuoret tarvitsevat esimiehen tukea, jotta he ymmärtäisivät yrityksen tavoitteet ja pelisäännöt. (Tapscott 2010, 194.) Nuorille pitää pystyä viestimään selkeästi, mihin yrityksen strategialla pyritään ja mikä heidän roolinsa on sen toteuttamisessa (Kilpinen 2017, 164).

Selkeiden tehtävien ja tavoitteiden asettaminen helpottaa nuoren tarttumista työhön. Tehtävien valmiiksi saaminen ja tavoitteiden täytyminen tuottavat onnistumisen tunteita, joiden ansiosta nuori uskaltaa yhä rohkeammin tarttua uusiin tehtäviin, saa itseluottamusta ja tunnistaa kehittyvänsä. (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 24.) Nuoren kehittymisen ja osaamisen vahvistumisen kannalta tärkeitä asioita ovat hyvä perehdytys käytännön toiminnan kautta työhön ja työyhteisön kulttuuriin, mahdollisuus vanhojen käytäntöjen kyseenalaistamiseen ja uusien ideoiden tuomiseen, mentorointi sekä työparitoiminta (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 25).

Työntekijän saadessa tukea ja apua esimieheltään hänen sitoumuksensa esimiestään kohtaan kasvaa, minkä seurauksena työntekijä on valmis ponnistelemaan esimiehensä hyväksi (Hiltunen, 2011, 139). Nuoret näkevät esimiestyön laajemmin kuin pelkästään esimieheltä saatuna tukena. Nuoret haluavat yhteistä neuvottelua ja vuorovaikutusta työpai-

kallaan. Heille on tärkeää myös työyhteisön antama tuki ja ohjaus. Nuoret kokevat vuorovaikutukseen ja keskusteluun pohjautuvan johtamistavan, esimiehen ja työyhteisön antaman tuen sekä avoimuuden todella tärkeiksi. (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 20.)

Nuoren työntekijän johtamisessa on olennaista, että häneen luotetaan heti alusta alkaen. Nuoret eivät pidä kontrolloivasta johtamisesta. (Hobbs 2017, 135.) Luottamalla esimies rakentaa nuorelle itsetunnon, joka auttaa menestymään elämän kaikilla osa-alueilla (Innotiimi-ICG 2018). Asioita on vaikea ottaa puheeksi ja avointa vuoropuhelua on haastavaa käydä, jos molemminpuolinen luottamus puuttuu (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 98).

Esimiehen auktoriteetin rakentamisessa uskottavuus on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Siihen sisältyy, kuinka hyvin työntekijät luottavat esimieheen. (Huuhka 2010, 62.) Luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde sekä molempien yksilölliset ominaisuudet. Luottamukseen liittyvät myös luottamusta edellyttävä tilanne sekä ympäröivä työyhteisö ja organisaatio. (Kukkola 2013, 2.)

On olemassa kolme esimiehen ominaisuutta, jotka ovat olennaisia luottamuksen rakentamisessa. Kyseiset ominaisuudet ovat esimiehen kyvykkyys, hyväntahtoisuus sekä rehellisyys, joista jokainen vaikuttaa eri tavoin luottamuksen rakentumiseen tai rapautumiseen. (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 717.) Yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi luottamukseen vaikuttaa maine, joka perustuu osittain todellisille ominaisuuksille ja osittain ympäristön muodostamille arvioille luottamuksen kohteesta (Lapidot, Kark & Shamir 2007, 17; Burke, Sims, Lazzara & Salas 2007, 613). Luottajan eli alaisen ominaisuuksista merkittävimpiä luottamuksen kannalta ovat taipumus luottaa, tapa käsitellä tietoa sekä odotukset esimiehestä ja esimiestyöstä (Burke ym. 2007, 619).

Nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimustuloksista selviää, että nuoret ovat melko avoimia rakentamaan luottamusta. Virheiden tekeminen nähdään luonnollisena, kunhan niin ei tapahdu jatkuvasti. Luottamus saattaa jopa kasvaa esimiestä kohtaan, jos esimies tehtyään virheen myöntää sen. Myös ongelmatilanteiden ratkaiseminen kasvattaa työntekijöiden luottamusta esimieheen. Tutkimuksessa haastatellut nuoret kokivat motivoivana, että heihin luotetaan ja luottamuksen säilyttämistä pidettiin tärkeänä. He

olivat sitä mieltä, että työntekijöiden vahtiminen heikentää motivaatiota, kun taas seuraaminen lisää sitä. Seuraamisella tarkoitettiin sitä, että esimies tietää, mitä työntekijä tekee ja on mukana. (Värränkivi 2015, 38, 44–45.)

4.3 Nuoren motivaatio ja sitoutuminen

Motivaatio tarkoittaa yksilön psyykkistä tilaa, joka määrittelee, millä vireydellä ja aktiivisuudella sekä mihin suuntautuneena hän tietyssä tilanteessa toimii (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Keskimääräinen motivaation tunteminen organisaatiossa ei riitä, vaan on olennaista tuntea eri-ikäisten, eri sukupolviin kuuluvien sekä eritasoisen koulutuksen saaneiden motivaatio. Myös erilaiset kulttuuritaustat tuovat oman lisänsä. (Kauhanen 2012, 114.)

Yksilön arvot, odotukset ja uskomukset nähdään motivaation osatekijöinä. Arvot ovat yksilöllisiä ja ne vaikuttavat vahvasti tehtävän mielekkyyteen. (Ruohotie 1997, 94.) Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen motivaatioon: Sisäinen motivaatio on pitkäkestoista ja silloin yksilö on aidosti kiinnostunut tekemisensä kohteesta, kun taas ulkoinen motivaatio on lyhytaikaista ja tarve palkkioon esiintyy usein. Palkkio voi olla rahaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta, turvallisuutta, fyysistä hyvinvointia tai sosiaalisia suhteita. (Viitala 2003, 153–154.)

Työ ei voi olla pelkkä rahanlähde, jos halutaan, että työntekijä on motivoitunut suorittamaan työnsä parhaansa mukaan. Työilmapiiri, monipuoliset työtehtävät, haasteet ja etenemismahdollisuus ovat tärkeitä osatekijöitä työmotivaatiolle. Työn ollessa yksitoikkoista työntekijä ei jaksakaan tehdä työtä täydellä teholla. Haasteellinen sekä monipuolinen työ saa työntekijän kiinnostumaan ja innostumaan työstään, jolloin työntekijältä saa parhaan työsuorituksen. (Juuti & Vuorela 2002, 67.)

Mitä vahvemmin yksilö on sisäisesti motivoitunut, sitä paremmin ja nopeammin hän oppii. Yleensä päästään parhaimpaan lopputulokseen, jos yksilöllä on sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota. Ulkoinen motivaatio saattaa vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Viitala 2003, 150.) Työntekijöitä motivoivat taloudelliset tekijät ja lisäksi he haluavat kokea itsensä hyviksi, arvokkaiksi sekä pystyviksi (Tiensuu & Partanen & Aaltonen 2004, 67).

Kolme keskeisintä tekijää työmotivaatioon ovat persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö (Ruohotie & Honka 1999, 17).

Sitoutumisella tarkoitetaan ihmisen ja kohteen psykologista yhteyttä. Henkilö, joka on sitoutunut työhönsä, tuntee vastuuta työstään, saa tyydytystä työsaavutuksistaan sekä paneutuu työhönsä kokonaisvaltaisesti. Sitoutuminen näkyy myös tehokkuutena ja innokkuutena kehittää työtä ja työyhteisöä. (Alasaari 2014, 29–30.) Vuonna 2016 julkaistun suomalaisen tutkimuksen mukaan nuoret ovat valmiita sitoutumaan työtehtäviinsä ja esimieheensä, jos he kokevat ne sen arvoiseksi (Kilpinen 2017, 164).

Esimies ei saa keskittyä pelkästään työtehtävien jakamiseen, vaan hänen pitää aidosti olla kiinnostunut työntekijöistään, kysellä heiltä mielipiteitä ja muistaa kiittää. Kun esimies on kiinnostunut työntekijöistään, hän tuntee nämä paremmin ja pystyy motivoimaan heitä oikealla tavalla. (Piili 2006, 55.)

Nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimustuloksista selviää, että nuoret näkevät rahan motivoivana tekijänä ainoastaan työsuhteen alkuvaiheessa, eikä se silloinkaan ole kaikista tärkein motivaation lähde. Työsuhteen myöhemmässä vaiheessa rahalla ei ole enää niin suurta merkitystä. Sen sijaan työyhteisön muille jäsenille annetaan merkittävä painoarvo. Nuoret arvostavat työkavereiden tuomaa sosiaalisuutta. Sosiaalisuus nähdäänkin työmotivaatiota merkittävästi lisäävänä tekijänä. Myös oikeanlaisella esimiehellä on nuorten mielestä merkitystä. Erityisesti esimiehen antamaa positiivista palautetta pidetään tärkeänä motivointikeinona, kun taas negatiivinen palaute ja niin sanottu hiillostaminen laskevat motivaatiota huomattavasti. (Värränkivi 2015, 40–41.)

Nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimuksessa haastatellut nuoret mainitsivat myös itse työn motivaation lähteeksi. He painottivat, että töissä pitää olla hauskaa, jotta siellä viihtyy. Hauskoina asioina mainittiin työkaverit, esimies sekä viihtyisä työympäristö. Tutkimuksen mukaan nuori etsii itselleen toisen työpaikan, jos hän ei koe työtään mielekkääksi. Tutkimuksessa haastatellut nuoret pitivät tärkeänä, että tuntuu mukavalta mennä töihin. He mainitsivat arvostavansa mahdollisuutta kehittyä sekä laajaa työnkuvaa. Tylsä työ hyväksyttiin vain pakon edessä, esimerkiksi kesätyön kohdalla, jos ei ollut valinnanvaraa. (Värränkivi 2015, 40–41.)

Nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimustulosten mukaan nuoret eivät pidä työpaikan vaihtamista huvina vuoksi oikeana tapana toimia, vaan työtä voidaan nähdä vaihtavan vain, jos ei pidä nykyisestä työstään. Työn mielekkyyteen liitetään mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön. Tietyt rajat työn suorittamiseen nähdään hyvänä, mutta suoritustavan toivotaan olevan vapaa. Kun työ kokemuksen myötä sujuu ja on hallussa, vapautta työn suorittamiseen kaivataan enemmän. (Värränkivi 2015, 41–42.)

Esimiehellä on merkittävä rooli nuorten työntekijöiden motivoinnissa työn tekemiseen. Nuorten motivointiin liittyvät jatkuva tuki ja palaute, kehittymisen mahdollistaminen, työtehtävien joustava organisointi sekä valmentava johtamistyyli (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 20.) Nuorille pitää myös tarjota mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Kilpinen 2017, 164). World Economic Forumin julkaisemassa tutkimuksessa kartoitettiin muun muassa nuorten työmotivaatioon liittyviä tekijöitä. Valtaosa, eli 65 % vastaajista, koki suurimmaksi motivaation lähteeksi mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. (World Economic Forum 2017.)

4.4 Työhyvinvoinnin merkitys

Nuorten mielestä työltä pitää jäädä aikaa perheelle, ystäville sekä harrastuksille (Manka & Manka 2016, 13). Parhaimmillaan työ voidaan nähdä tärkeänä voimavarojen luojana sekä perustana omalle identiteetille. Työ ja työolot voivat tosin olla myös riski niin fyysiselle kuin psyykkiselle terveydelle. (Vesterinen 2006, 29.)

Johtamisen yksi olennainen osa on työhyvinvointi, jonka yksi keskeisimmistä tavoitteista on työnteon edellytysten parantaminen. Työhyvinvoinnin pitäisi olla läsnä yritysten jokapäiväisessä toiminnassa organisaation kaikilla tasoilla. (Vesterinen 2006, 41–42.) Toimiva esimiestyö edistää työhyvinvoinnin näkökulmasta nuorten työnhallinnan tunnetta sekä itseluottamuksen lisääntymistä, mikä antaa nuorelle edellytyksiä myönteisen työuran kehittymiseen tulevaisuudessa (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 20).

Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää huomioida työntekijöiden osaamisen kehittäminen yksilö- ja yhteisötasolla, tavoitteiden asettaminen, työn organisointi sekä työsuoritusten seuranta ja arviointi (Suonsivu 2014, 165). Esimiehen tapa johtaa on keskeinen

keino lisätä työhyvinvointia. Esimerkiksi valmentava johtamistyyli on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin. (Virtanen & Sinokki 2014, 148–149.)

Työhyvinvointi on vahvasti sidoksissa tuottavuuteen, työssä viihtymiseen, jaksamiseen sekä työssä pysymiseen. Hyvinvoivan työyhteisön piirteitä ovat terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, päätöksentekoon osallistuminen, mahdollisuus luovuuteen ja itsensä kehittämiseen sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Hyvinvoiva työyhteisö on avoin ja siellä on vuorovaikutteinen ilmapiiri. Hyvinvoivassa työyhteisössä saadaan sekä annetaan palautetta ja apua. Siellä työ on mitoitettu oikein suhteessa henkilöstön määrään, osaamiseen sekä käytössä olevaan aikaan. (Vesterinen 2006, 41–42.)

4.5 Vuoropuhelu ja palaute osana avointa viestintää

Viestintä on kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusta ja välttämätön ehto ihmisen elämälle sekä sosiaaliselle järjestykselle (Juholin 2001, 25). Jokainen esimies ja työntekijä on viestinviejä, joka vaikuttaa niin ilmapiiriin kuin yrityskuvaan. On tärkeää, mitä sanomme, mutta myös se, miten esitämme asiamme. Motivaatioon ja työssä viihtymiseen vaikuttaa, kuinka sujuvasti ilmaisemme itseämme ja ymmärrämme muita. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 8.)

Valveutunut esimies kehittää viestintää työyhteisössä, sillä työyhteisöä ohjataan tuloksen tekemiseen juuri viestinnän avulla. Viestintä onkin yksi johtamisen tärkeimpiä välineitä. Työajasta noin 80 % on viestintää, ja kun sitä kehittää oikeaan suuntaan, on mahdollista vaikuttaa asioihin. Kaikki toiminta edellyttää viestintää ja tehokkain tulos syntyy, kun viestintää suunnitellaan ja toteutetaan tietoisesti. Ihmisten erilaisuus on esimiestyön suurin haaste. On tärkeää oppia selviytymään vuorovaikutustilanteista niin, että konflikteja ja ristiriitoja ei pääsisi syntymään, viestit ymmärretään oikein ja kommunikointi on avointa sekä sujuvaa. Jos konflikteja tai ristiriitoja kuitenkin syntyy, ne tulee hyödyntää jatkuvan kehityksen ja oppimisen välineinä. (Hammarén 2002, 9.)

Esimies luo viestinnällään yhteishenkeä ja ryhmän yhteistä kokemusta ryhmän merkityksestä. Siihen liittyy keskeisesti johtajan tapa puhua ryhmästään. Esimiehen puhuessa ”meistä” hän pystyy innostamaan ryhmän yhteiseen flow-tilaan, jossa työskennellään sinnikkäästi ja innostuneesti yhteisen tavoitteen eteen. (Koivisto & Ranta 2019, 141–142.)

Kommunikoinnissa pitäisi pyrkiä tasavertaiseen keskusteluasemaan eli vuoropuheluun. Vuoropuhelua voidaan kutsua myös dialogiksi. Vuoropuhelussa selitetään vastapuolelle oma näkemys yrittäen samalla ymmärtää toisen näkökulma. Yksinkertaisuudessaan vuoropuhelu on keskustelua, jossa pyritään yhdessä löytämään hyvä ratkaisu. Vuoropuhelussa kaikki tuntevat itsensä osaksi tiimiä ja kaikkien mielipiteet huomioidaan. Vuoropuhelu tukee työyhteisöön liittymistä, vahvistaa osallistujien välistä suhdetta ja auttaa tekemään yhteistyötä sekä sitoutumaan tehtäviin. (Kuusela 2013, 56.)

Vuoropuhelu on tärkeässä osassa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelujen käyminen perustuu ajatukseen siitä, että esimiesten ja alaisten säännöllisillä keskusteluilla pystytään vaikuttamaan myönteisesti niin alaisten henkilökohtaiseen kehitykseen kuin koko organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen & Nahnfeldt 2011, 60.) Pohjoismaisten kehityskeskustelujen erityispiirteenä pidetään sitä, että niissä käsitellään työssä suoriutumista ja alaisen kehittymismahdollisuuksia sekä suunnitellaan tulevaisuutta (Mikkola 2016, 5). Dialoginen palautteesta keskusteleminen tarkoittaa vuorovaikutusta, jossa esimies ja alainen muokkaavat yhdessä palautteen sisältöä luoden keskustelun tuloksena uusia, jaettuja merkityksiä (Senge 1994, 9; Isaacs 2001, 16).

Nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimustuloksista käy ilmi, että nuoret pitävät avoimuutta erittäin tärkeänä. Tutkimuksessa haastatellut nuoret halusivat, että heidät pidetään ajan tasalla asioista. Heidän mukaansa vaikeistakin asioista pitää pystyä puhumaan ja syrjintään täytyy puuttua välittömästi. Tutkimuksen mukaan nuoret haluavat viestinnän olevan vuorovaikutteista ja esimiehen on tärkeää olla läsnä sekä helposti lähestyttävä. Nähdään positiivisena asiana, jos esimies keskustelee muistakin kuin työasioista ja on kiinnostunut työntekijöidensä henkilökohtaisesta elämästä. (Värränkivi 2015, 44.)

Avoimuus luo pohjan luottamukselle. Avoimella viestinnällä välitetään yrityksen näkemys nuorelle työntekijälle. Vuoropuheluun esimiehen ja nuoren työntekijän välillä kuuluu tärkeänä osana palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Jos esimies ei anna nuorelle palautetta työnteosta, tämän motivaatio ja työteho kärsivät epävarmuuden takia. Avoimuudella luodaan perusta yhteistyölle yrityksen ja sen työntekijöiden välillä. (Värränkivi 2015, 14.)

Palautteen tarkoitus on lisätä palautteen saajan tietoisuutta omasta työsuorituksesta (Kansanen 2004, 119). Nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimustulokset osoittavat, että nuoret haluavat saada palautetta, kunhan se on ilmaistu oikealla tavalla. Nuoret haluavat myös negatiivista palautetta, jos se annetaan oikein perustein ja rakentavasti. Esimies ei saa olla ilkeä ja lannistaa. Negatiivinen palaute ei saisi kohdistua työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, vaan sen pitäisi perustua työsuoritukseen. (Värränkivi 2015, 44.) Positiivisen palautteen vastaanottaminen on helpompaa kuin negatiivisen palautteen vastaanottaminen, koska se vahvistaa positiivista minäkuvaa (Ilgen, Fisher & Taylor 1979, 349; Anseel & Lievens 2006, 533).

Berlin (2008) tutki väitöskirjassaan työntekijöiden kokemuksia esimiehen ja työntekijän välisestä palautevuorovaikutuksesta. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden onnistuneimmat palautekokemukset liittyvät palkitsevan palautteen vastaanottamiseen. Palkitseva palaute on positiivista ja työntekijän omiin näkemyksiin yhteensopivaa palautetta. (Berlin 2008, 219.)

Berlinin (2008) tutkimuksesta käy ilmi myös, että erityisesti spontaaneissa palautekokemuksissa palkitsevan palautteen saamisesta seuraa innostumisen sekä onnistumisen tunteita. Sen sijaan epäonnistuneissa palautekokemuksissa työntekijät olivat saaneet sellaista negatiivista palautetta, joka ei ollut yhteensopivaa heidän omiin käsityksiinsä. Tällöin palautetta pidettiin epäselvänä tai aiheettomana. Lisäksi koettiin, että palaute annettiin liian suoraan ja ilman mahdollisuutta keskustella siitä. Työntekijöiden omiin näkemyksiin yhteensopivaa negatiivista palautetta oltiin kuitenkin valmiita hyödyntämään oman toiminnan kehittämisessä. (Berlin 2008, 219.)

Nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektissa haastatellut nuoret mainitsivat hyvänä palautteen antamisen mallina niin sanotun hampurilaismallin. He kuvailivat positiivisen palautteen toimivan motivaattorina ja parantavan mielialaa, jolloin he jaksavat tehdä paremmin töitä. Nuorten mukaan positiiviseksi palautteeksi riittää kiittäminen. (Värränkivi 2015, 44.)

Hampurilaismallin kuvataan olevan tasapainottava palautteenantomuoto, jota suositellaan käytettäväksi, jos halutaan antaa tietoista arviointia. Hampurilaismallin mukaan en-

sin kerrotaan yksilöidysti ne asiat, jotka ovat konkreettisesti hyviä. Tavoitteena on saavuttaa vastaanottajan luottamus sekä avata yhteys palautteenantajan ja vastaanottajan välille. (Repo & Nuutinen 2003, 176.)

Seuraavaksi hampurilaismallin mukaan ilmaistaan toiveita sekä esitetään ne asiat, joihin kaivataan parannusta. Tavoitteena on herättää vastaanottajassa halu kehittää omaa toimintaansa. Asioista on tärkeää puhua suoraan ja tavoitteellisesti. Viimeiseksi tasapainotetaan palautteenanto kokonaisuudeksi, jotta tavoiteasiat eivät jää vastaanottajan mieleen päällimmäiseksi. Kyseiseen osioon kannattaa sisällyttää kaikista tärkeimmät asiat, joita ovat vahvuudet, tunnelmat, arvostusasiat sekä kiittäminen. Tavoitteena on luoda vastaanottajalle itseluottamusta ja energiaa sekä suotuisa asenne omaan suorittamiseen. (Repo & Nuutinen 2003, 176.)

Avoimella viestinnällä on myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, koska vuoropuhelu antaa mahdollisuuden vaikuttaa oman työn tekemiseen. Työntekijät löytävät keskustelun ja palautteen avulla itsestään vahvuuksia, joita pystyvät hyödyntämään oman työnsä kehittämisessä. (Nuutinen ym. 2013, 61.)

5 TUTKIMUS

5.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuskysymykseni on, että eroavatko palvelualan esimiesten ja nuorten työntekijöiden johtamisnäkemykset toisistaan. Toinen tutkimuskysymykseni on, että mitä nuoret työntekijät odottavat esimieheltään ja työltään. Käytän tutkimusmenetelminä kyselytutkimusta ja esikartoitusta, jonka olen toteuttanut havainnoimalla yrityksen X toimipisteessä. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, miten esimiehet ja nuoret näkevät sekä kokevat nuorten työntekijöiden johtamisen. Hypoteesina on, että pystyäkseen johtamaan nuoria työntekijöitä oikein esimiehen tulee ensin ymmärtää, mitä nuoret työntekijät odottavat esimieheltään ja työltään. Hyödynnän tulosten analysoinnissa pitkää kokemustani ja asiantuntijuuttani esimiestyöstä.

5.2 Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä

Kysely tarkoittaa aineiston keräämisen tapaa, jossa kysymysten muoto on vakioitu. Kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Vastaja lukee itse kysymyksen ja vastaa siihen. Kyselylomaketta käytetään havaintoyksikön ollessa henkilö ja häntä koskevat asiat, kuten käyttäytyminen, ominaisuudet tai mielipiteet. Kysely sopii aineiston keräämisen tavaksi, jos tutkittavia on paljon, he ovat hajallaan tai kyse on hyvin henkilökohtaisten asioiden tutkimisesta, esimerkiksi terveydestä. (Vilka 2007, 28.)

Kyselyn voi toteuttaa postitse, sähköpostitse tai internetissä (Vilka 2007, 28). Sähköposti- tai internetkysely toimii parhaiten, kun perusjoukko muodostuu yhden tai useamman yrityksen toimijoista, joissa perusjoukko on suuri ja kaikilla on teknisesti yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen. Koska tutkija on tutkimusetiikan mukaan vaitiolovelvollinen tutkimukseen vastanneista, niin tutkijan on varmistettava, ettei tieto kyselyyn vastaamisesta päädy yrityksen muiden henkilöiden tietoon. (Vilka 2015, 95–96.)

Kyselyn ongelmana usein on, että vastaukset palautuvat tutkijalle hitaasti tai vastausprosentti jää alhaiseksi (Vilkkä 2015, 94). Muita haasteita aiheuttavat useat epävarmuudet, kuten saatiinko riittävästi vastauksia, mittasivatko kysymykset tutkittavia asioita ja oliko kyselyn ajankohta hyvä. Kyselytutkimus on suurimmaksi osaksi määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselyaineistot koostuvat pääsääntöisesti mitatuista luvuista ja numeroista. Vaikka kysymykset esitetään sanallisesti, niin vastaukset ilmaistaan numeerisesti. (Vehkalahti 2008, 12–13.)

Kyselylomakkeen pitää olla siisti ja selkeä. Jokaisen kysymyksen tarpeellisuutta tulee pohtia tarkasti, koska kyselylomake ei saa olla liian pitkä. Kyselytutkimuksen aihe on tärkein vastaamiseen vaikuttava asia, mutta kyselytutkimuksen onnistumiseen on mahdollista vaikuttaa kysymysten tarkalla suunnittelulla sekä lomakkeen huolellisella laatiomisella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 187.) Kyselylomake testataan aina etukäteen (Heikkilä 2008, 49). Kyselyn yleisimmät kysymystyypit ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä asteikkoihin, eli skaaloihin, perustuvat kysymykset (Kananen 2008, 25).

5.3 Havainnointi tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä ja siitä, mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointitekniikka voi olla joko strukturoitua, eli jäseneltyä, tai strukturoimatonta. Strukturoimaton havainnointitekniikka on joustavaa sekä väljää. Sillä saadaan paljon monipuolista tietoa kohteesta. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2010, 103–105.) Havainnointi kertoo, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät. Havainnointi ei kerro, mitä ihmiset sanovat. Se ei siis vastaa kysymykseen, miksi ihmiset tekevät niin kuin tekevät. (Vilkkä 2015, 143.)

Havainnoinnissa on tärkeää määritellä havainnoijan rooli eli miten näkyvä hän on: Toisessa ääripäässä havainnoija on ulkopuolinen tarkkailija ja toisessa aktiivinen osallistuja (Moilanen ym. 2010, 103–105). Osallistuva havainnointi on hyvä tapa saada tietoa tutkitavasta niin yksilönä, yhteisönä jäsenenä kuin suhteessa tutkijaan. Se antaa myös tietoa yhteisön kulttuurisista ja sosiaalisista piirteistä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan rooli on tehdä havaintoja tutkimastaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa,

jolloin tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön elämään niin ihmisenä kuin tutkijana. Osallistuvaa havainnointia on mahdollista tehostaa järjestelmällisen, ennalta suunnitellun ja kohdistetun havainnoinnin avulla. (Vilka 2015, 143.)

Havainnoinnissa olennaista on ymmärtäminen eli kerätyn aineiston punaisen langan löytäminen. Havainnoijan on pystyttävä rakentamaan kerätystä aineistosta looginen kokonaisuus. Tutkimuksen analyysi muodostuu yleensä kahdesta vaiheesta: Ensimmäisessä vaiheessa, eli pelkistämässä, havainnot yhdistetään. Toisessa vaiheessa tulokset tulkitaan. Aineisto kuvaa, mitä havainnoitavat tekivät havainnoinnin aikana. Toisin sanoen havainnointien kuvaus on aineiston dokumentointia ja vasta aineiston analysointi johtaa tulkintaan. (Moilanen ym. 2010, 106–107.)

5.4 Tutkimuksen vaiheet

Kun olin perehtynyt laajasti ja monipuolisesti johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen, laadin kyselylomakkeen (liite 1). Halusin kyselylomakkeeseen mahdollisimman vähän kysymyksiä, jotta vastaajat jaksaisivat vastata siihen. Hioin kysymyksiä ja niiden järjestystä pitkään. Päädyin neljään kysymykseen, joista yksi oli avoin kysymys ja kolme monivalintakysymyksiä. Kyselyn taustatietokysymys oli, että onko vastaaja esimies (myymälä/ravintolapäällikkö tai vuoropäällikkö) vai alle 30-vuotias työntekijä. Muita taustatietoja, esimerkiksi sukupuolta tai asuinpaikkaa, ei ollut tarpeellista kysyä.

Testatakseni kyselylomaketta lähetin sen kahdelle tutulleni vastattavaksi ja pyysin heitä antamaan palautetta siitä. Palautteen perusteella tein pieniä muutoksia kyselylomakkeeseen, esimerkiksi vähensin vaihtoehtoja esimiestaitojen ja esimiehen ominaisuuksien kohdalla. Sen jälkeen lähetin kyselyn yrityksen X toimipisteiden esimiehille saatekirjeen yhteydessä (liite 2).

Mietin kyselyn lähettämisen ajankohdan tarkkaan ja annoin vastausaikaa viikon. Puolessa välissä viikkoa lähetin muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta. Esimiehet vastasivat nopeammin kyselyyn kuin alle 30-vuotiaat työntekijät. Odotin saavani esimiesvastauksia 40 kappaletta ja alle 30-vuotiaiden työntekijöiden vastauksia 60 kappaletta. Tavoittelin siis yhteensä 100 vastausta. Sain esimiesvastauksia 33 kappaletta ja alle 30-vuotiaiden työn-

tekijöiden vastauksia 28 kappaletta. Yhteensä sain 61 vastausta. Alle 30-vuotiaiden työntekijöiden vastausmäärä jäi selvästi odotettua vähäisemmäksi, koska yrityksen X toimipisteissä oli vähemmän alle 30-vuotiaita työntekijöitä kuin oletin. Vastaajien vähäinen määrä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Laadin kyselytutkimuksen tuloksista jakauman, jonka esitin ympyrädiagrammeina (liitteet 4-8). Niiden avulla vertasin ja analysoin esimiesten ja nuorten työntekijöiden vastauksia.

Suoritin esikartoituksen havainnoimalla yrityksen X toimipisteessä. Työskentelen esimiehenä kyseisessä toimipisteessä ja viikon ajan kiinnitin erityistä huomiota työyhteisön toimintaan kirjaten muistiinpanoja (liite 3). Suoritin osallistuvaa havainnointia, joka oli strukturoimatonta. Esikartoitus ei vaikuttanut työntekijöiden käyttäytymiseen, koska he eivät tieneet minun suorittavan sitä. Kohdistin huomioni nuorten työntekijöiden vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen erilaisissa työtilanteissa. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi työtehtävien jakaminen sekä ohjaaminen esimiehen, eli minun, toimesta. Pitkän esimieskokemukseni ja asiantuntijuuteni ansiosta tiesin, mihin kiinnittää huomiota.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Havainnoimalla toteutetun esikartoituksen tulokset

Muistiinpanot esikartoituksesta on esitetty liitteessä 3. Esikartoituksessa korostui nuorten työntekijöiden avoimuus ja sosiaalisuus. He jakoivat avoimesti myös henkilökohtaiseen elämäänsä liittyviä asioita niin työkavereilleen kuin esimiehelleenkin. Nuoret haluavat työyhteisöltä avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja yhteisöllisyyttä (Tienari & Piekkari 2011, 196–197). Vuorovaikutus työpaikalla on nuorille tärkeää (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 20).

Lisäksi nuoret työntekijät toivat esikartoituksen aikana rohkeasti esiin ideoitaan liittyen työn kehittämiseen. Nuoret uskaltavat kyseenalaistaa vanhat toimintatavat (Tienari & Piekkari 2011, 22). Ideat liittyivät useammin pieniin yksityiskohtiin kuin suurempiin kokonaisuuksiin. Sitoutuminen näkyy innokkuutena kehittää työtä ja työyhteisöä (Alasaari 2014, 29–30).

Esikartoituksessa kävi ilmi myös, että nuoret työntekijät työskentelevät selvästi ahkerammin ja oma-aloitteisemmin esimiehen läsnä ollessa. Kun nuoret työntekijät luulivat, että esimies ei ole paikalla, he saattoivat keskittyä enemmän keskustelemiseen työkaverin kanssa kuin itse työhön. Esimiehen läsnäolo lisää nuorten motivaatiota, mutta vahtiminen heikentää sitä (Värränkivi 2015, 38, 44–45).

Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki näkyivät työkavereiden kanssa keskustelemisen lisäksi työkavereiden auttamisena ja tukemisena. Nuorille on tärkeää esimiehen tuen lisäksi työyhteisön antama tuki (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 20). Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki näkyivät myös iloisuutena, joka heijastui asiakaspalveluun. Tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaita paremmin kuin tyytymätön henkilöstö (Ristikangas & Grünbaum 2016, 17).

Esimiehen ja nuoren työntekijän välinen kommunikointi oli esikartoituksen aikana vuoropuhelua, jossa molemmat osapuolet esittivät toisilleen kysymyksiä ja kuuntelivat, mitä sanottavaa toisella on. Vuoropuheluun sisältyy ajatus avoimen jakamisen merkityksestä,

kuuntelemisesta sekä kysymysten esittämisestä (Laine 2012, 18). Esimies ja nuori työntekijä olivat tasavertaisessa keskusteluasemassa. Se tukee työyhteisöön liittymistä, vahvistaa osallistujien välistä suhdetta ja auttaa tekemään yhteistyötä sekä sitoutumaan tehtäviin (Kuusela 2013, 56).

Esikartoituksen aikana esimiehen ei tarvinnut korostaa kommunikoinnissa esimiesasemaansa tai käskyttää, vaan esimies sai kuuntelemalla ja keskustelemalla aikaan haluamansa lopputuloksen. Esimiehen rooli viestinnässä on edistää vuoropuhelun syntymistä omalla keskustelutavallaan sekä kuunnella ja rohkaista työntekijöitä vuoropuheluun kysymyksillä (Värränkivi 2015, 25).

Esikartoituksessa nousi esiin myös se, että nuoret työntekijät uskalsivat kysyä esimieheltä, jos heillä oli epävarmuutta jostain asiasta. He halusivat varmistaa tekevänsä oikein. Nuorille on tärkeää toimia rehellisesti ja oikein (Tapscott 2010, 49). Nuoret työntekijät eivät kaivanneet esimieheltä jatkuvaa ohjaamista tai ohjeistamista, vaan he halusivat esimiehen luottavan heihin ja antavan apua tarvittaessa. Värränkiven (38, 44–45) mukaan nuoret kokevat motivoivana, että heihin luotetaan ja he haluavat säilyttää ansaitun luottamuksen.

Esikartoituksen aikana esimiehen oli tärkeää olla läsnä ja tavoitettavissa, jotta nuoret työntekijät saivat tukea ja pystyivät kääntymään tämän puoleen, kun sitä halusivat ja tarvitsivat. Valmentavasta johtajasta välittyvä aktiivinen läsnäolo, jossa hän kuulee, näkee ja vastaa toiselle (Bartlett 2005, 200; Kaski & Kiander 2007, 123). Kun työntekijä saa tukea esimieheltään, hänen sitoumuksensa esimiestään kohtaan kasvaa, minkä seurauksena työntekijä on valmis ponnistelemaan esimiehensä hyväksi (Hiltunen, 2011, 139).

Lisäksi esikartoituksessa korostui, että nuoret työntekijät haluavat kokea esimiehensä osaksi tiimiä. Esimiehen ei haluta nostavan itseään muiden yläpuolelle, vaan hänet halutaan nähdä samalla tasolla työntekijöiden kanssa. Nuoret toivovat esimieheltä asettumista tasavertaiseksi työntekijöidensä kanssa (Pyykönen 2018, 1). Myös aikaisemmin mainittu tasavertainen keskusteluasema tukee tätä näkemystä. On tärkeää ylläpitää keskinäinen tasavertaisuus, jolloin esimiehen on toimittava dialogissa tavallisena ja inhimillisenä ihmisenä (Laine 2012, 18).

Itsensä nostaminen toisten yläpuolelle ei toimi nykyaikaisessa työyhteisössä, jossa työskennellään paljon yhdessä ja esimies-alaisuudet ovat yhä useammin epämääräisempiä kuin aikaisemmin. Nuoret tekevät mielellään tiimityötä ja haluavat olla osa työryhmää, jossa ei ole liiallista hierarkiaa. (Tienari & Piekkari 2011, 196–197.)

Esikartoituksen aikana nousi vahvasti esiin valmentavan johtamisen näkemys siitä, että esimies ei anna suoria vastauksia työntekijöilleen. Kun esimies ei anna nuorille työntekijöilleen valmiita vastauksia, se saa heidät ajattelemaan itsenäisemmin, kokemaan oivaltamisen tunteita sekä olemaan selvästi omatoimisempia. Työntekijän luottamus ja motivaatio kasvavat hänen löytäessään itse vastauksen ongelmaansa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21).

6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä vastaajan piti laittaa esimiesosaamisen osa-alueet tärkeysjärjestykseen. Kyseiset osa-alueet olivat tieto, tahto ja taito. Vastaajan tuli määrittää, mikä esimiesosaamisen osa-alueista oli hänen mielestään tärkein, toiseksi tärkein ja kolmanneksi tärkein. Tieto sisälsi operatiivisen toiminnan (muun muassa ohjeistukset, asiakassopimukset, yhteistyösopimukset ja tulosvastuu), organisaation strategiset tavoitteet, lakiasiat sekä esimiehen roolin ja vastuun. Tahto sisälsi halun olla esimies, itsetuntemuksen, halun kehittyä sekä kyvyn kysyä neuvoa. Taito sisälsi viestintä- ja vuorovaikutustaidot, kyvyn hyödyntää johtamisen työkaluja sekä tunneälyn.

Liitteessä 4 on kuvattu diagrammien avulla tärkein ja vähiten tärkeä esimiesosaamisen osa-alue kyselyyn vastanneiden mielestä. Suurin osa kyselyyn vastanneista esimiehistä oli sitä mieltä, että tärkein osa-alue on taito. 46 % esimiehistä valitsi sen tärkeimmäksi. Valtaosa kyselyyn vastanneista nuorista oli samaa mieltä. 50 % nuorista määritteli taidon tärkeimmäksi. 30 % vastanneista esimiehistä ja 29 % vastanneista nuorista oli sitä mieltä, että tärkein osa-alue on tahto. 24 % esimiehistä ja 21 % nuorista pitivät tietoa tärkeimpänä esimiesosaamisen osa-alueena.

Enemmistö kyselyyn vastanneista esimiehistä oli sitä mieltä, että vähiten tärkeä osa-alue on tieto. 40 % esimiehistä määritteli sen vähiten tärkeäksi. Suurin osa kyselyyn vastanneista nuorista oli samaa mieltä. 39 % nuorista valitsi tiedon vähiten tärkeäksi osa-alueeksi. 32

% vastanneista nuorista oli sitä mieltä, että tahto on vähiten tärkeä ja 29 % nuorista määritteli taidon olevan vähiten tärkeä. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 30 % valitsi tahdon vähiten tärkeäksi ja myös taito sai 30 % kannattavuuden esimiehiltä vähiten tärkeäksi esimiesosaamisen osa-alueeksi.

Kyselytutkimuksen toisessa kysymyksessä vastaajan piti valita mielestään tärkein ja toiseksi tärkein sekä vähiten tärkeä ja toiseksi vähiten tärkeä esimiehen ominaisuus eli persoonallisuuden piirre. Vaihtoehtoina olivat rehellisyys ja luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, auktoriteetti, avoimuus ja helposti lähestyttävyyys, empatia ja tunneäly, herkkyys havaita työyhteisössä tapahtuvia asioita, itseluottamus, positiivisuus ja huumorintaju, vastuullisuus, motivaatio ja sitoutuminen työhön, huolellisuus sekä innostavuus.

Liitteessä 5 on kuvattu diagrammeihin tärkein esimiehen ominaisuus kyselyyn vastanneiden mielestä. Suurin osa esimiehistä valitsi tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden. 37 % kyselyyn vastanneista esimiehistä määritteli sen tärkeimmäksi. Myös suurin osa nuorista oli sitä mieltä, että esimiehen tärkein ominaisuus on oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. 36 % kyselyyn vastanneista nuorista valitsi sen tärkeimmäksi.

Toiseksi eniten vastauksia tärkeimmäksi ominaisuudeksi esimiesten mielestä sai motivaatio ja sitoutuminen työhön. 21 % esimiehistä oli sitä mieltä. Vain 7 % nuorista piti motivaatiota ja sitoutumista esimiehen tärkeimpänä ominaisuutena. Saman verran kannatusta nuorilta saivat sekä vastuullisuus että rehellisyys ja luotettavuus.

Nuoret antoivat toiseksi eniten ääniä avoimuudelle ja helposti lähestyttävyydelle esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi. 25 % nuorista oli sitä mieltä. Avoimuutta ja helposti lähestyttävyyttä piti tärkeimpänä ominaisuutena 15 % esimiehistä eli se sai kolmanneksi eniten kannatusta esimiehiltä. Kolmanneksi eniten kannatusta tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi nuorilta sai herkkyys havaita työyhteisössä tapahtuvia asioita, joka sai 11 % äänistä. Vain 3 % esimiehistä piti sitä tärkeimpänä.

Kukaan kyselyyn vastanneista esimiehistä ei pitänyt empatiaa ja tunneälyä tärkeimpänä esimiehen ominaisuutena. Sen sijaan 3 % nuorista piti sitä tärkeimpänä. Kyselyyn vas-

tanneista nuorista yksikään ei pitänyt auktoriteettia esimiehen tärkeimpänä ominaisuutena, mutta 3 % esimiehistä piti sitä tärkeimpänä. Itseluottamus, huolellisuus sekä positiivisuus ja huumorintaju eivät saaneet ollenkaan kannatusta tärkeimmäksi ominaisuudeksi kyselyyn vastanneilta nuorilta ja esimiehiltä.

Liitteessä 6 on kuvattu diagrammien avulla vähiten tärkeä esimiehen ominaisuus kyselyyn vastanneiden mielestä. Esimiehet pitivät vähiten tärkeänä ominaisuutena auktoriteettia. Empatia ja tunneäly sekä itseluottamus keräsivät lähes yhtä paljon kannatusta. Auktoriteetti sai 16 % esimiesten äänistä, kun taas empatia ja tunneäly sekä itseluottamus saivat kumpikin 15 % esimiesten äänistä. Nuorista pelkästään 4 % oli sitä mieltä, että empatia ja tunneäly on vähiten tärkeä ja 7 % nuorista koki itseluottamuksen olevan vähiten tärkeä esimiehen ominaisuus.

Avoimuus ja helposti lähestyttävyyden sekä huolellisuus saivat molemmat kolmanneksi eniten, eli 12 %, kannatusta kyselyyn vastanneilta esimiehiltä vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi. Nuorista 7 % valitsi avoimuuden ja helposti lähestyttävyyden vähiten tärkeäksi ja 4 % nuorista valitsi huolellisuuden vähiten tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi.

Myös nuoret valitsivat auktoriteetin vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi. Kyselyyn vastanneista nuorista peräti 32 % oli sitä mieltä. Toiseksi eniten kannatusta esimiehen vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi nuoret antoivat positiivisuudelle ja huumorintajulle. 21 % nuorista oli sitä mieltä. Vain 3 % kyselyyn vastanneista esimiehistä määritteli positiivisuuden ja huumorintajun vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi. Kolmanneksi eniten ääniä, eli 11 %, nuoret antoivat innostavuudelle esimiehen vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi. Esimiehistä vain 3 % valitsi sen vähiten tärkeäksi.

Herkkyys havaita työyhteisössä tapahtuvia asioita ei saanut ollenkaan kannatusta kyselyyn vastanneilta esimiehiltä vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi. Sen sijaan 4 % nuorista valitsi sen vähiten tärkeäksi. Kyselyyn vastanneet nuoret eivät antaneet yhtään ääntä motivaatiolle ja sitoutumiselle työhön sekä vastuullisuudelle esimiehen vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi. Esimiehistä 6 % valitsi motivaation ja sitoutumisen työhön vähiten tärkeäksi ja 3 % esimiehistä määritteli vastuullisuuden vähiten tärkeäksi.

Kyselytutkimuksen kolmannessa kysymyksessä vastaajan piti valita mielestään tärkein ja toiseksi tärkein sekä vähiten tärkeä ja toiseksi vähiten tärkeä esimiestaito eli opeteltavissa

oleva taito. Vaihtoehdot olivat palautteen vastaanottaminen työntekijöiltä, palautteen antaminen työntekijöille, työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen, hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen/ylläpitäminen, työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen työhön, päätöksentekokyky, vuorovaikutustaidot ja työntekijöiden kuunteleminen, taito delegoida, taito priorisoida, työntekijöiden arvostaminen ja kunnioittaminen, stressin- ja paineensietokyky sekä asiantuntemus ja kokemus omalta alalta.

Liitteessä 7 on kuvattu diagrammeihin tärkein esimiestaito kyselyyn vastanneiden mielestä. Kyselyyn vastanneiden esimiesten mielestä tärkein esimiestaito oli työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen työhön. 22 % esimiehistä valitsi sen tärkeimmäksi. Nuorista vain 7 % määritteli työntekijöiden motivoinnin ja sitouttamisen työhön tärkeimmäksi esimiestaidoksi.

Toiseksi eniten ääniä esimiehiltä sai vuorovaikutustaidot ja työntekijöiden kuunteleminen. 18 % kyselyyn vastanneista esimiehistä oli sitä mieltä, että se on tärkein esimiestaito. Myös 18 % nuorista valitsi vuorovaikutustaidot ja työntekijöiden kuuntelemisen tärkeimmäksi esimiestaidoksi, jolloin se sai kolmanneksi eniten kannatusta kyselyyn vastanneilta nuorilta.

Esimiehet antoivat kolmanneksi eniten ääniä päätöksentekokyvylle sekä hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentamiselle/ylläpitämiselle. Molemmat saivat 12 % kannatuksen tärkeimmäksi esimiestaidoksi kyselyyn vastanneilta esimiehiltä. Nuorista kukaan ei valinnut päätöksentekokykyä, mutta hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen/ylläpitäminen sai nuorten enemmistön kannatuksen: 29 % kyselyyn vastanneista nuorista määritteli sen tärkeimmäksi esimiestaidoksi.

Toiseksi eniten ääniä nuoret antoivat työntekijöiden arvostamiselle ja kunnioittamiselle. 25 % kyselyyn vastanneista nuorista oli sitä mieltä, että se on tärkein esimiestaito. Vain 6 % esimiehistä valitsi sen tärkeimmäksi. Palautteen vastaanottaminen työntekijöiltä ei saanut yhtään kannatusta esimiehiltä, eikä myöskään nuorilta. Palautteen antaminen työntekijöille ei saanut kyselyyn vastanneilta nuorilta ääniä, mutta 3 % esimiehistä määritteli sen tärkeimmäksi esimiestaidoksi.

Liitteessä 7 on kuvattu diagrammien avulla vähiten tärkeä esimiestaito kyselyyn vastanneiden mielestä. Suurin osa kyselyyn vastanneista esimiehistä valitsi taidon delegoida

vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi. 28 % esimiehistä oli sitä mieltä. 21 % kyselyyn vastanneista nuorista äänesti taidon delegoida vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi. Asiantuntemus ja kokemus omalta alalta sai nuorilta yhtä paljon kannatusta, jolloin taito delegoida sekä asiantuntemus ja kokemus omalta alalta saivat molemmat toiseksi eniten ääniä nuorilta vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi. Asiantuntemus ja kokemus omalta alalta saivat kyselyyn vastanneilta esimiehiltä toiseksi eniten ääniä. 24 % esimiehistä valitsi sen vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi.

Kolmanneksi eniten kannatusta esimiehiltä sai työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen. 12 % kyselyyn vastanneista esimiehistä määritteli sen vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi. Enemmistö nuorista, eli 29 %, valitsi työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisen vähiten tärkeäksi. Työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen saivat kyselyyn vastanneilta nuorilta kolmanneksi eniten ääniä vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi. 11 % nuorista oli sitä mieltä. 6 % esimiehistä valitsi työntekijöiden motivoinnin ja sitouttamisen vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi.

Palautteen antaminen työntekijöille, vuorovaikutustaidot ja työntekijöiden kuunteleminen sekä stressin- ja paineensietokyky eivät saaneet yhtään kannatusta kyselyyn vastanneilta esimiehiltä vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi. Sen sijaan 3 % nuorista antoi äänensä palautteen antamiselle työntekijöille ja 4 % nuorista kannatti stressin- ja paineensietokykyä vähiten tärkeäksi. Vuorovaikutustaidot ja työntekijöiden kuunteleminen eivät saaneet myöskään nuorilta yhtään kannatusta vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi.

Lisäksi kyselyyn vastanneet nuoret eivät antaneet ollenkaan ääniä hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentamiselle/ylläpitämiseksi sekä työntekijöiden arvostamiselle ja kunnioittamiselle kysyttäessä vähiten tärkeää esimiestaitoa. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 6 % valitsi hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentamisen/ylläpitämisen vähiten tärkeäksi ja 3 % esimiehistä määritteli työntekijöiden arvostamisen ja kunnioittamisen vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi.

Kyselytutkimuksen neljännessä kysymyksessä pyydettiin kertomaan, että miten nuorten työntekijöiden johtaminen eroaa vastaajan mielestä vanhempien työntekijöiden johtamisesta. Esimiesten vastauksissa korostui muun muassa nuorten innokkuus. Eräs esimies kirjoitti: ”Nuoret ovat vastaanottavaisempia ja innokkaampia kuin vanhemmat, eivät ole siis leipiintyneitä.” Toinen esimies kirjoitti:

Nuoremmilta työntekijöiltä löytyy yleensä erilaista innokkuutta ja ideointia kuin vanhemmilta. Vanhemmat ovat ns kaavoihin kangistuneita, toisaalta he ovat löytäneet hyvän tavan/rytmin/flow'n omalle työlleen, mutta niiden tapojen päivittäminen uusien trendien myötä voi olla joillekin haasteellista. Nuorempien kanssa ei tule samanlaista ns vääntämistä asioista. Toisaalta vanhemmilla voi olla vankka ja hyvä suorituskky ja tehokkuus mikä pitäisi saada nuoriin tartutettua (kaikilla sitä ei ole).

Myös nuorten ohjaaminen ja tukeminen korostuivat esimiesten vastauksissa. Yksi esimies vastasi: ”Ei voi aina luottaa oma-aloitteisuuteen, on ohjattava ja valvottava enemmän.” Eräs esimies taas kirjoitti: ”Vähemmän työelämäkokemusta omaavat nuoret työntekijät tarvitsevat yleensä enemmän tukea, ohjausta ja auktoriteettia.” Myös eriävä näkemys nousi esiin: ”Nuoret eivät pidä siitä, että heitä neuvotaan ja annetaan tehtäviä. He haluavat itse vapaasti päättää, mitä tekevät vuorossa. Huomaa usein, että liika neuvominen/ohjeistaminen vain ärsyttää työntekijää. Eikä pyydetty asia välttämättä tapahdu silti.”

Esimiesten vastauksissa oli havaittavissa lisäksi nuorten kokemattomuus ja tietotaidon puuttuminen verrattuna vanhempiin työntekijöihin: ”Vanhemmilla yleensä jo kokemusta työelämästä ehkä jopa useammasta paikasta, joten ns pelisilmä jo kehittynyt ja tiedetään, mitä työelämä on. Nuorilla harjaantumaton ote työhön ja heidän kanssaan kestää hetken, että voidaan luottaa työntekotaitoihin.”

Myös perehdytyksen merkitystä korostettiin: ”Nuorten työntekijöiden kohdalla hyvä perehdytys on erityisen tärkeässä roolissa, sillä se voi lisätä turvallisuuden tunnetta ja vähentää työstä koettua stressiä. Vanhemmilla työntekijöillä on usein enemmän kokemusta työstä ja kyky soveltaa.” Toisaalta nuorten kokemattomuus nähtiin myös positiivisena asiana: ”Nuorilla ei ole vielä muotoutunut työtehtäviin tiettyjä kaavoja, joten muokattavuus sekä työhön ohjaus on vaivattomampaa.”

Esimiehet painottivat myös tunneälyä ja tilannetajua. Eräs esimies vastasi: ”Nuori työntekijä voi olla herkempi kritiikille, mitä varten esimiehen tulee olla tunneälykäs ja osata lukea ihmisiä ja tilanteita.” Toinen esimies kirjoitti: ”Nuorien työntekijöiden kanssa lähestyminen ja palautteen anto oltava hieman pehmoisempaa, koska heille ei välttämättä ole työelämän tavat niin tuttuja ja esim. kehittävä palaute voi tuntua arvostelevalta henkilökohtaisella tasolla.” Esimiehet nostivat esiin myös sosiaalisen median:

Nuoret ehkä odottavat enemmän, että esimies on koko ajan tavoitettavissa (snapchatin, whatsappin etc. ja jatkuvan tavoitettavuuden aikakautena nuoret ovat tottuneet siihen, että on normaalia olla koko ajan "online"), ja siten myös ehkä lähestyvät helpommin ja kysyvät kärkeämmiin pieniinkin asioihin neuvoa.

Toiset esimiehet kokivat nuorten johtamisen helpompana kuin vanhempien työntekijöiden johtamisen. Eräs esimies vastasi: ”Koen, että nuoria on helpompi opettaa uusille tavoille ja motivoida. Vanhemmilla työntekijöillä helposti opittuja kaavoja, joita vaikea muuttaa.” Toinen esimies kirjoitti:

Nuoria on yleisesti ottaen helpompi johtaa, jos vain itse osaa hommansa. Jos on paljon epävarmuutta itsellä siitä, mitä ja milloin pitäisi tehdä, niin hommat eivät kyllä tapahdu. Nuorille kuitenkin pääsee itse opettamaan niitä hyviä, oikeita tapoja. Vanhemmille taas on pahimmillaan ja aika usein juurtunut omia tapoja tehdä asioita, eivätkä ota nykytyöelämän vaatimia nopeitakin muutoksia kauhean helposti vastaan.

Yksi esimies koki nuorten johtamisen palkitsevampana: ”Nuoret sopeutuvat muutoksiin paremmin ja haluavat olla itse enemmän mukana toiminnan kehittämisessä, joten heidän johtaminen on monesti palkitsevampaa. Vanhempien työntekijöiden kanssa joutuu perustelemaan enemmän johtamistapaansa.” Myös eriävä näkemys nousi esiin:

Nuoria työntekijöitä on siinä määrin hankalampi johtaa, että heidän käsityksensä työelämästä on kovin erilainen. Vähän niin sanottu hälläväläiasenne. Vanhempien työntekijöiden kanssa on helpompi jakaa tehtäviä sillä he uskaltavat ottaa rohkeammin vastuuta ja tarttuvat tehtäviin, nuoria saa taas patistaa enemmän.

Esimiehet kokivat nuorten sitouttamisen ja motivoinnin haastavana. Yksi esimies vastasi: ”Nuoremmat tekevät lyhyemmällä aikavälillä tapahtuvia päätöksiä ja suunnitelmia, jolloin sitouttaminen on haaste.” Toinen esimies kirjoitti: ”Nuorten sitoutuminen ei välttämättä ole ihan samaa kuin vanhempien. Nuorille pitää antaa mahdollisuudet toteuttaa itseään ja edetä urallaan tai jopa lähteä vaikka ulkomaille halutessaan. Nuoret työntekijät harvoin jäävät loppuelämäkseen ensimmäiseen paikkaan.”

Myös palautteen merkitys näkyi esimiesten vastauksissa. Eräs esimies vastasi: ”Nuoret työntekijät kyseenalaistavat ja antavat palautetta enemmän. Vanhemmat työntekijät taas ovat enemmän mukautuvia.” Toinen esimies taas kirjoitti: ”Nuoret tarvitsevat enemmän palautetta työstään kehittyäkseen.”

Nuorten vastauksissa siitä, miten nuorten työntekijöiden johtaminen eroaa vanhempien työntekijöiden johtamisesta, korostui muun muassa opettamisen, ohjaamisen ja perehdyttämisen tärkeys. Yksi nuori vastasi: ”Nuoria täytyy mielestäni opettaa samalla myös yleisesti elämään ja kannustaa tekemään oikeita valintoja muullakin kuin työn saralla.” Toinen nuori kirjoitti: ”Nuoret saattavat kaivata enemmän ohjaamista ja perehdyttämistä, mutta toisaalta nuoret työntekijä saattavat omaksua uudet toimintatavat paljon helpommin, koska ei vielä ole pinttyneitä työskentelytapoja, joita vanhemmat ei välttämättä suostu muuttamaan.”

Nuorten vastauksissa painotettiin myös tuen, kannustamisen ja palautteen merkitystä. Niitä perusteltiin kokemattomuudella ja itseluottamuksen vähäisyydellä. Eräs nuori kirjoitti: ”Nuoret voivat olla kokemattomampia, joten erityisesti tuki ja palautteen antaminen ovat tärkeitä. Totta kai vanhempiakin työntekijöitä pitää tsemrata, mutta nuoret voivat tarvita tsemppiä lisäksi myös kannustusta luottaa omaan taitoihin ja uskaltaa olla oma-aloitteinen.” Toinen nuori kirjoitti: ”Uskoisin, että nuoria työntekijöitä pitää kannustaa luottamaan omaan osaamiseen ja päätöksentekokykyyn enemmän kuin vanhempia työntekijöitä, joilla on enemmän elämäkokemusta ja parempi itseluottamus töissä.”

Nuorten vastauksissa nousi esiin myös niin sanottu kaverillinen johtaminen: ”Johtaminen on enemmän kaverillista, enemmän sellaista, että ollaan kaikki yhdessä samanarvoisia ja samalla tasolla. Auktoriteetti säilytetään silti ammattitaidolla.” Toisessa vastauksessa esimestä kuvattiin ystäväksi:

Uskon, että nuorille pomo on enemmän ja enemmän ystävä, kun vanhemmat työntekijät ovat tottuneet auktoriteetillisempaan johtamiseen. Koen, että se näkyy esim. nuorilta tulevassa suorassa palautteessa esim. työtehtävien jakamiseen liittyvissä asioissa. Vanhemmat työntekijät sanovat vähemmän vastaan ja panttaavat asioita itsellään.

Nuoret mainitsivat myös nuorten työntekijöiden innokkuuden, yksilöllisyyden ja positii-visuuden. Eräs nuori vastasi: ”Vähempi kokemus, mutta suurempi innokkuus.” Toinen nuori kirjoitti: ”Nuorempien työntekijöiden johtamisessa tulee ottaa huomioon enemmän nuorten yksilöllisyyttä ja ymmärtää heitä.” Yksi nuori vastasi: ”Nuoret työntekijät suhtautuvat asioihin enemmän positii-visuuden (ja huumorin) kautta, kun taas vanhemmat työntekijät käyttävät auktoriteettiaan.”

Eräs nuori koki nuorten johtamisen olevan haastavampaa verrattuna vanhempien työntekijöiden johtamiseen: ”Nuorten johtaminen on hankalampaa, nuorilla ei niin paljoa kokemusta kun vanhemmilla työntekijöillä. Mutta nuoret varmaankin omaksuvat joitain uusia asioita helpommin kuin vanhemmat.” Yksi nuori taas oli sitä mieltä, että nuorten työntekijöiden johtaminen on helpompaa kuin vanhempien työntekijöiden johtaminen:

Voisin kuvitella, että nuorten työntekijöiden johtaminen on helpompaa kuin vanhempien, sillä nuoret ovat usein avoimempia uusille ideoille ja toimintatavoille, kun taas vanhemmilla voi olla takana jo vankka kokemus ja tietyt juurtuneet tavat. Toki tätäkään ei saa liikaa yleistää. Nuoret kaipaavat palautetta ja kannustusta, heillä on usein into oppia ja kehittää itseään ja tätä puolta tulisi kannustaa. Nuorten johtamisessa saatetaan usein ajatella, että kyllä ne nuoret jaksavat (tehdä pitkää päivää, pienellä miehityksellä, jatkuvaa stressiä), kun taas vanhempien ihmisten kohdalla tämä kuormitus osataan ehkä huomioida paremmin.

Muutaman nuoren vastauksessa nousi esiin myös se, että nuoria ei välttämättä oteta tosissaan ja että heitä saatetaan pitää itsestäänselvyytenä. Yksi nuori kirjoitti: ”Nuoria, varsinkin siis niin nuoria että on monen ensimmäinen työpaikka, on helpompi huijata ja olla ottamatta tosissaan.” Toinen nuori kirjoitti: ”Nuoria työntekijöitä pidetään helpommin itsestäänselvyytenä.”

6.3 Kyselytutkimuksen tulosten analysointi

Suurin osa sekä esimiehistä että nuorista määritteli tärkeimmäksi esimiesosaamisen osa-alueeksi taidon, joka sisältää viestintä- ja vuorovaikutustaidot, kyvyn hyödyntää johtamisen työkaluja sekä tunneälyn. Valtaosa niin esimiehistä kuin nuorista valitsi vähiten tärkeäksi esimiesosaamisen osa-alueeksi tiedon, joka sisältää operatiivisen toiminnan (muun muassa ohjeistukset, asiakassopimukset, yhteistyösopimukset ja tulosvastuu), organisaation strategiset tavoitteet, lakiasiat sekä esimiehen roolin ja vastuun.

Esimiesosaamisen osa-alueiden suhteen esimiehillä ja nuorilla ei ole näkemyseroja, vaan suurin osa nuorista ja esimiehistä on samaa mieltä siitä, mikä on tärkein ja mikä vähiten tärkeä osa-alue. Juuri tärkeimmiksi valitut viestintä- ja vuorovaikutustaidot, kyky hyödyntää johtamisen työkaluja sekä tunneäly ovat osa valmentavaa johtamista.

Valmentavan johtajan ominaisuuksiin kuuluvat ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, kuuntelu, empatia ja tunneäly, sopeutuvaisuus, kärsivällisyys sekä ongelmanratkaisutaidot (Ladyshevsky 2010, 293–294). Valmentava johtaminen auttaa henkilöstöä kehittymään, motivoitumaan ja saavuttamaan yrityksen kannalta tärkeitä tavoitteita (Joo 2005, 468; Zeus & Skiffington 2008, 70; Lawson 2009, 76–77). Valmentava johtamistyyli on myös yhteydessä parempaan työhyvinvointiin (Virtanen & Sinokki 2014, 148–149).

Se, että tahto ei ole kummankaan tutkimukseen osallistuneen osapuolen mielestä tärkein esimiesosaamisen osa-alue, kertoo nuorten ja esimiesten ymmärtävän, että pelkkä halukkuus esimieheyteen ei riitä, vaan pitää osata olla esimies. Tiedon arvottaminen vähiten tärkeäksi osa-alueeksi tukee näkemystä siitä, että vastaajien mielestä koulutustausta ja pätevyys ei vielä tee hyvää esimiestä, vaan tarvitaan taitoa soveltaa tietoa ja viedä se käytännön tasolle. Se on rinnastettavissa kyvykkyyteen, joka on yksi kolmesta luottamuksen rakentumiseen liittyvästä esimiehen ominaisuudesta hyvántahtoisuuden ja rehellisyyden lisäksi (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 717).

Valtaosa esimiehistä ja nuorista on samaa mieltä valittuaan esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi, eli persoonallisuuden piirteeksi, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden. Oikeudenmukaisuuden puuttuminen johtamisessa aiheuttaa henkilöstössä heikentyneitä motivaatiota ja sitoutumista (Heiskanen & Salo 2007, 33). Työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti, mutta kuitenkin huomioiden eri-ikäisten tarpeet (Nieminen 2016, 16).

Toiseksi eniten kannatusta esimiehiltä tärkeimmäksi ominaisuudeksi saivat motivaatio ja sitoutuminen työhön. Nuorista vain pieni osa valitsi sen tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi. Syynä tähän voi olla se, että nuoret eivät näe esimiehen motivaatiota ja sitoutumista erillisenä piirteenä, vaan olettavat esimiehen olevan aina automaattisesti motivoitunut ja sitoutunut, koska hän on vastuullisessa esimiesasemassa ja hänen kuuluu toimia esimerkillisesti. Esimies on esimerkkinä työntekijöilleen (Järvinen 2011, 144).

Esimiehen motivaatiosta ja jaksamisesta on tärkeää pitää huolta, koska esimiehellä on merkittävä rooli työpaikan motivaation ja ilmapiirin muodostumisessa. Motivoitunut ja ammattitaitoinen esimies on arvokas yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta, minkä vuoksi esimiehen motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja hyödyntäminen on olennaista. Sitoutunut esimies jalkauttaa johdon strategiat, kun taas huonon motivaation ja sitoutuneisuuden omaava esimies ei saa toteutettua suunniteltuja muutoksia tehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Silloin myös toiminnan kehittäminen kärsii. (Härkönen 2013, 6.)

Esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi toiseksi eniten kannatusta nuorilta, eli 25 % äänistä, saivat avoimuus ja helposti lähestyttävyyys. Avoimuus ja helposti lähestyttävyyys saivat esimiehiltä kolmanneksi suurimman kannatuksen eli 15 % äänistä. Uskon 10 % eron nuorten ja esimiesten äänimäärissä johtuvan siitä, että joillain esimiehillä on edelleen vanhanaikainen käsitys johtamisesta, jonka mukaan esimies on auktoriteetti, joka ei ole samalla tasolla työntekijöidensä kanssa. Tätä väitettä tukee myös se, että 3 % esimiehistä valitsi auktoriteetin esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi, kun taas nuorista kukaan ei määrittänyt auktoriteettia tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi.

Kaikkien esimiesten olisi tärkeää ymmärtää, että avoimuus ja helposti lähestyttävyyys eivät vähennä uskottavuutta esimiehenä, vaan niiden avulla esimies oppii tuntemaan työntekijänsä paremmin. Tällöin esimies saa selville, mikä motivoi hänen työntekijöitään (Piili 2006, 55). Avoimuus luo pohjan luottamukselle (Värränkivi 2015, 14). Avoin ja vastavuoroinen keskustelu on yksi tärkeimmistä työkaluista, kun kehitetään työyhteisön ilmapiiriä (Kataja & Liukkonen 2002, 261–262).

Kolmanneksi eniten kannatusta nuorilta tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi sai herkkyys havaita työyhteisössä tapahtuvia asioita. Vain hyvin pieni osa esimiehistä piti sitä tärkeimpänä ominaisuutena. Ero voi johtua siitä, että esimiehet luottavat työnteki-

jöidensä kertovan työyhteisössä tapahtuvista asioista oma-aloitteisesti ilman, että he joutuisivat itse tulkitsemaan työntekijöidensä tunnetiloja selvittääkseen, mitä työyhteisössä oikeasti tapahtuu. Tulosten valossa esimiesten mielestä vastuu on siis työntekijöillä, kun taas nuorten mielestä vastuu huomata työyhteisössä tapahtuvia asioita on esimiehillä.

Herkkyys havaita työyhteisössä tapahtuvia asioita liittyy esimiehen kykyyn tunnistaa työntekijöiden tunteita. Ihmissuhdetaitoiset ja empaattiset esimiehet pystyvät tulkitsemaan työntekijöidensä tunnetiloja. He ottavat ne huomioon esimiestyössään ja motivoitessaan työntekijöitään. (Johansson 2009, 8.) Jotta esimies pystyy tunnistamaan työntekijöidensä tunteita, hänen pitää osata tunnistaa omia tunteitaan (Tiililä 2016, 50). Itsetuntemus on välttämättömyys, jos haluaa onnistua valmentavana johtajana (Räsänen 2007, 90).

Itseluottamus, huolellisuus sekä positiivisuus ja huumorintaju eivät saaneet ollenkaan kannatusta tärkeimmäksi ominaisuudeksi nuorten ja esimiesten mielestä. Esimiehet ja nuoret ovat siis samaa mieltä siitä, että kyseiset ominaisuudet eivät kuulu esimiehen tärkeimpiin ominaisuuksiin.

Mielestäni on yllättävää, että empatia ja tunneäly eivät saaneet ollenkaan kannatusta esimiehiltä, ja nuoriltakin vain 3 % äänistä, tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Kuitenkin Simströmin (2009, 4) ikäjohtamisen tunneälytaitoja käsittelevässä väitöskirjassa tunneälytaidot osoittautuivat esimiehen tärkeimmiksi kompetensseiksi. Myös kansainväliset tutkimukset ovat olleet samansuuntaisia (Simström 2009, 4). Tunneälykkäitä ihmisiä yhdistää kyky tulla toimeen itsensä ja toisten ihmisten kanssa niin ajattelun kuin toiminnan tasolla (Saarinen & Kokkonen 2003, 16–17). Tunneäly auttaa esimiestä oman toimintansa johtamisessa, vuorovaikutussuhteissa sekä ongelmanratkaisussa. Tunneälyn avulla esimies pystyy hyödyntämään elämäkokemustaan, näkemään asiat toisen kannalta sekä eläytymään ja tuntemaan empatiaa. (Simström 2009, 96.)

Syynä empatian ja tunneälyn kannatuksen vähäisyyteen kyselyssä saattaa olla se, että kaikki vastaajat eivät ole ymmärtäneet mitä empatia ja tunneäly tarkoittaa. Voi myös olla, että esimiehen empaattista ja toiset huomioon ottavaa tapaa kohdella työntekijöitään pidetään itsestäänselvyytensä eikä erillisenä piirteensä. Nuoret vaativat esimieheltä inhimillistä kohtelua (Tienari & Piekkari 2011, 18, 22).

Kysyttäessä esimiehen vähiten tärkeää ominaisuutta suurin osa nuorista ja esimiehistä on samaa mieltä valittuaan vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi auktoriteetin. Esimiehen hierarkkinen asema ei takaa nuorten kunnioitusta ja arvostusta, vaan esimiehen on ansaittava kunnioitus ja arvostus teoillaan sekä sanoillaan (Piili 2006, 24; Yle Uutiset 2018).

Kuitenkin esimiesten vastauksissa hyvin lähellä kärkisijaa, vain prosenttien erolla auktoriteettiin, olivat empatia ja tunneäly sekä itseluottamus. Myös pieni osa nuorista koki empatian ja tunneällyn sekä itseluottamuksen olevan vähiten tärkeitä esimiehen ominaisuuksia. On mahdollista, että vastaajat ovat mieltäneet itseluottamuksen negatiivissävyyteisesti ikään kuin ylimielisyytenä, vaikka sen voisi nähdä myös positiivissävyyteisesti, kuten varmuutena ja päätöksiensä takana seisomisena. Hyvän itseluottamuksen omaava esimies uskaltaa käyttää vahvuuksiaan ja panostaa niihin (Whitmore 2009, 111). Esimieheltä vaaditaan hyvää itseluottamusta ja itsetuntemusta, jotta hän pystyy tukemaan työntekijöitään, osoittamaan kiinnostusta sekä olemaan aktiivinen kuuntelija ja kysyjä (White 2006, 162). Itsetuntemus on välttämättömyys, jos haluaa onnistua valmentavana johtajana (Räsänen 2007, 90).

Nuoret antoivat toiseksi eniten kannatusta positiivisuudelle ja huumorintajulle esimiehen vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi. Vain hyvin pieni osa esimiehistä määritteli positiivisuuden ja huumorintajun vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi. Ero voi johtua siitä, että esimiehet olettavat esimiehen positiivisuudella ja huumorintajulla olevan erityistä merkitystä nuorille työilmapiirin kannalta, vaikka se ei todellisuudessa välttämättä pidäkään paikkaansa. Nuorille saattaa merkitä enemmän työkavereiden positiivisuus ja huumorintaju kuin esimiehen. Huumori toimii työpaikalla yhteisöllisenä liimana, joka parantaa työssä viihtyvyyttä. Rento työilmapiiri lisää avoimuutta ja työhyvinvointia. (Kuisma 2016, 16.)

Kolmanneksi eniten ääniä vähiten tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi nuoret antoivat innostavuudelle. Esimiehistä vain hyvin pieni osa valitsi sen vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi. Ero voi johtua siitä, että nuoret yhdistävät innostavuuden osittain motivointiin, joka myös sai nuorilta enemmän kannatusta vähiten tärkeäksi kuin tärkeimmäksi esimiestaidoksi.

Esimiehen tulee muotoilla tavoite niin, että se innostaa työntekijät ja sytyttää heidät toimimaan (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 138). Nuorille pitää viestiä, mihin yrityksen strategialla pyritään ja mikä heidän roolinsa on sen

toteuttamisessa (Kilpinen 2017, 164). Kun nuoret ymmärtävät työnsä merkityksellisyyden ja tavoitteen, he pystyvät innostumaan siitä (Tiililä 2016, 54). Nuoret haluavat tehdä työtä, jolla on yhteiskunnallista merkitystä (Terjesen, Vinnicombe & Freeman 2007, 504).

Vastuullisuus ei saanut nuorilta ollenkaan ääniä vähiten tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi, mikä tukee väittämää, että nuorille on tärkeää toimia oikein (Tapscott 2010, 49; Vääränkivi 2015, 49). Pieni osa esimiehistä kuitenkin valitsi vastuullisuuden vähiten tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi.

Tärkeimmäksi esimiestäidoksi, eli opeteltavissa olevaksi taidoksi, suurin osa esimiehistä valitsi työntekijöiden motivoinnin ja sitouttamisen työhön. Valmentava johtaminen motivoi työntekijöitä, koska se auttaa kirkastamaan työntekijän tulevaisuuden tavoitteet, ymmärtämään omat vahvuudet ja heikkoudet sekä antaa palautetta, tukea ja keinoja päästä omiin tavoitteisiin (White 2006, 258–259; Northouse 2007, 93; Carlsson & Forssell 2008, 43–46). On myös tärkeää tarjota nuorille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Kilpinen 2017, 164). World Economic Forumin julkaiseman tutkimuksen mukaan 65 % nuorista kokee suurimmaksi motivaation lähteeksi mahdollisuuden vaikuttaa asioihin (World Economic Forum 2017).

Vain pieni osa nuorista valitsi motivoinnin ja sitouttamisen tärkeimmäksi esimiestäidoksi. Se voi johtua siitä, että nuoret eivät välttämättä osaa yhdistää esimiestä kaikkiin niihin tekijöihin, jotka heitä motivoivat. Nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimustulosten mukaan nuoria motivoi työn sisältö sekä työyhteisö (Vääränkivi 2015, 40–41). Young Professional Attraction Index 2018 -tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaiset. Niiden mukaan suomalaisille nuorille on työnantajaa valitessa tärkeintä monipuoliset sekä haastavat työtehtävät ja toiseksi tärkeintä ystävälliset kollegat sekä työilmapiiri. (Academic Work 2018.)

Nuoret eivät ehkä käsitä, että esimiehellä on merkittävä rooli siinä, pystytäänkö työpaikalla tarjoamaan työntekijöille monipuolisempia ja haasteellisempia tehtäviä (Alasaari 2014, 93). Nuoret eivät ehkä käsitä myöskään sitä, että esimies luo viestinnällään yhteishenkeä sekä ryhmän yhteistä kokemusta ryhmän merkityksestä, millä on vaikutusta työilmapiiriin (Koivisto & Ranta 2019, 141–142).

Suurin osa nuorista valitsi tärkeimmäksi esimiestaidoksi hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentamisen/ylläpitämisen. Tämä selittyy sillä, että nuorille sosiaalinen kanssakäyminen ja yhteishenki ovat erittäin tärkeitä asioita, jotka määrittävät työssä viihtymisen (Värränkivi 2015, 40–41). Esimiehiltä hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen/ylläpitäminen sai kolmanneksi suurimman kannatuksen päätöksentekokyvyn kanssa.

Kukaan nuorista ei valinnut päätöksentekokykyä tärkeimmäksi esimiestaidoksi. Tämä voi johtua siitä, että nuoret haluavat olla mukana vaikuttamassa ja tekemässä päätöksiä työpaikallaan, eivätkä he halua esimiehen tekävän itsenäisesti päätöksiä kysymättä heidän mielipidettään. Myös Paanasen (2016, 2) Z-sukupolven esimiesihanteita käsittelevän pro gradu -tutkielman mukaan nuoret arvostavat osallistavaa johtamista, joka perustuu matalaan hierarkiaan ja demokraattiseen päätöksentekoon.

Toiseksi eniten ääniä esimiehiltä ja kolmanneksi eniten ääniä nuorilta saivat vuorovaikutustaidot ja työntekijöiden kuunteleminen. Työntekijöiden arvostaminen ja kunnioittaminen meni sen edelle nuorten mielestä saaden toiseksi eniten kannatusta nuorilta. Mielestäni on yllättävää, että esimiehistä vain pieni osa valitsi työntekijöiden arvostamisen ja kunnioittamisen tärkeimmäksi esimiestaidoksi.

Kun valmentava johtaminen luo luottamusta työyhteisöön, se näkyy toisten kunnioittamisena ja yhteisöllisyyden arvostamisena (Laine 2012, 18). Kun yksilöt kokevat tulevana arvostetuiksi, sillä on suora vaikutus heidän motivaatioonsa ja siten koko työskentelyynsä (Thorpe & Clifford 2003, 12). Onnistuneen dialogin edellytys on toisen kunnioittaminen ja arvostaminen (Laine 2012, 16–17).

Nuoret uskaltavat vaatia arvostavaa ja kunnioittavaa kohtelua (Tienari & Piekkari 2011, 18, 22). Sen vuoksi uskon työntekijöiden arvostamisen ja kunnioittamisen saaneen kyselyyn vastanneilta nuorilta niin paljon kannatusta. Kyselyyn vastanneet esimiehet saattavat kokea, että työntekijöiden pitää ansaita arvostus ja kunnioitus, kun taas nuoret tuntuvat odottavan sitä automaattisesti.

Yllättävää mielestäni on, että vaikka palautetta pidetään yleisesti ottaen tärkeänä, niin palautteen vastaanottaminen työntekijöiltä ei saanut yhtään ääntä esimiehiltä ja nuorilta. Myöskään palautteen antaminen työntekijöille ei saanut nuorilta kannatusta, mutta hyvin

pieni osa esimiehistä valitsi sen tärkeimmäksi esimiestäidoksi. Palautteen avulla työntekijä pystyy kehittymään (Gilley & Boughton 1996, 20–21). Jos esimies ei anna nuorelle palautetta, tämän motivaatio ja työteho kärsivät epävarmuuden vuoksi (Värränkivi 2015, 14).

Voi olla, että kyselyyn vastanneilla on enemmän kokemuksia epäonnistuneista palautekokemuksista kuin onnistuneista, minkä vuoksi he eivät pidä palautetta erityisen tärkeänä. Epäonnistuneissa palautekokemuksissa saadaan negatiivista palautetta, joka ei ole yhteensopivaa omiin käsityksiin (Berlin 2008, 219). Esimiehen on tärkeää ennen palautteen antamista varmistaa, että työntekijä on hänen kanssaan samaa mieltä kehityksen kohteesta, koska palautekokemus on onnistunut vain, jos se sopii työntekijän omiin käsityksiin. Näkemyksiin yhteensopivaa negatiivista palautetta ollaan valmiita hyödyntämään oman toiminnan kehittämisessä (Berlin 2008, 219).

Enemmistö kyselyyn vastanneista esimiehistä valitsi taidon delegoida vähiten tärkeäksi esimiestäidoksi. Se sai kyselyyn vastanneilta nuorilta toiseksi eniten kannatusta. Saman verran ääniä vähiten tärkeäksi esimiestäidoksi nuorilta sai asiantuntemus ja kokemus omalta alalta. Asiantuntemus ja kokemus omalta alalta sai esimiehiltä toiseksi eniten kannatusta. Eniten ääniä nuorilta vähiten tärkeäksi esimiestäidoksi sai työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen. Se sai esimiehiltä kolmanneksi eniten kannatusta. Kyselyyn vastanneet esimiehet ja nuoret ovat siis samaa mieltä siitä, että taito delegoida, asiantuntemus ja kokemus omalta alalta sekä yksilöllisyyden huomioiminen kuuluvat vähiten tärkeiden esimiestäitojen joukkoon, mutta ne eivät ole osapuolilla samassa järjestyksessä.

Toimialan tuntemus, ammattitaito sekä osaaminen ovat hyödyllisiä esimiestyössä, mutta ne eivät ole välttämättömyys. Esimiehenä toimiminen voi jäädä toissijaiseksi, jos esimiehen pitää samalla keskittyä olemaan toimialansa huippuasiantuntija. Esimiehen pääasiallinen tehtävä on varmistaa, että työntekijät antavat parhaan työpanoksensa yrityksen menestymiseksi. (Aarnikoivu 2008, 25–27.)

Esimiehen on tärkeää ottaa huomioon työntekijöidensä yksilölliset tarpeet, persoonalliset erot sekä suoritustaso. Mitä paremmin esimies siinä onnistuu, sitä paremmin työntekijä motivoituu ja tekee työnsä, jolloin hyötyjinä ovat niin työnantaja, työyhteisö kuin työntekijä itse. (Palomäki 2009, 96.) Delegointi ja vastuun jakaminen ovat tärkeitä asioita esimiestyössä, koska niiden avulla esimies edistää ja tukee työntekijöidensä kehittymistä,

osoittaa luottamusta, rohkaisee, kannustaa sekä motivoi työntekijöitään (Aarnikoivu 2010, 74–76).

Esimiehet ja nuoret eivät koe yksilöllisyyden huomioimista tärkeänä ehkä siitä syystä, että he mieltävät tasapuolisuuden menevän yksilöllisyyden edelle. Asiantuntemusta ja kokemusta omalta alalta ei pidetä tärkeänä todennäköisesti sen vuoksi, että nuorten ja esimiesten mielestä on merkityksellisempää osata johtaa kuin osata oman alan käytännön työ. Yllättävää mielestäni on, että esimiehet ja nuoret eivät koe taitoa delegoida tärkeäksi. Delegointi kuitenkin jakaa työn kuormittavuutta ja vaikuttaa työhyvinvointiin (Aarnikoivu 2010, 74–76).

Avointa vastausta pyydettiin kohtaan, jossa kysyttiin, miten nuorten työntekijöiden johtaminen eroaa vastaajan mielestä vanhempien työntekijöiden johtamisesta. Esimiesten vastauksissa nousi esiin nuorten työntekijöiden innokkuus ja idearikkaus, vanhempien työntekijöiden kangistuminen kaavoihin, nuorten kokemattomuus ja tietotaidon puuttuminen verrattuna vanhempiin työntekijöihin, perehdyttämisen tärkeys, esimiehen tunneäly ja tilannetaju nuoria johtaessa, nuorten sitouttamisen ja motivoinnin haastavuus, palautteen merkitys, nuorten ohjaaminen ja tukeminen sekä vapauden mahdollistaminen.

Esimiesten vastauksissa näkyi myös sosiaalisen median hyödyntäminen johtamisessa. Näin digitaalisena aikakautena on tyypillistä käyttää esimerkiksi WhatsApp-pikaviestinpalvelua johtamisen apuvälineenä, kun esimies haluaa saada tiedon samanaikaisesti kaikille työntekijöilleen. Se on myös väline, jolla työntekijät voivat olla helposti yhteydessä esimieheen, mikä voi toisinaan hämärtää rajan esimiehen työajan ja vapaa-ajan välillä. Aalto-yliopiston kansainvälisen johtamisen opiskelijoille tehdyssä kyselyssä vuonna 2018 nousi esiin juuri sosiaalisen median hyödyntäminen työelämässä (Talouselämä 2018).

Nuorten avoimissa vastauksissa näkyi opettamisen, ohjaamisen ja perehdyttämisen tärkeys, niin sanottu kaverillinen johtaminen, nuorten työntekijöiden innokkuus, yksilöllisyys ja positiivisuus, nuorten pitäminen itsestäänselvyytenä sekä tuen, kannustamisen ja palautteen merkitys. Ristiriitaista on, että palautteen antaminen sai todella pienen kannatuksen ja palautteen vastaanottaminen ei saanut ääniä ollenkaan kysyttäessä tärkeintä esimiestaitoa, mutta avoimissa vastauksissa palautteen merkitys korostui niin nuorten kuin esimiesten vastauksissa.

Avointen vastausten perusteella esimiehet ja nuoret ovat samaa mieltä nuorten innokkuudesta, palautteen merkityksestä, perehdyttämisen tärkeydestä sekä nuorten ohjaamisesta ja tukemisesta. Esimiehen kannattaa huomioida nuorten innokkuus tarjoamalla nuorelle mahdollisuus vanhojen käytäntöjen kyseenalaistamiseen ja uusien ideoiden tuomiseen työn kehittämiseen liittyen. Esimies voi huomioida palautteen merkityksen sekä ohjaamisen ja tukemisen tarjoamalla nuorelle mentorointia ja työparitoimintaa. Perehdyttämisen tärkeyden esimies ottaa parhaiten huomioon antamalla nuorelle mahdollisuuden perehtyä käytännön toiminnan kautta työhön ja työyhteisön kulttuuriin. (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 25.)

6.4 Omat kokemukset esimiehenä

Nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimustulosten mukaan nuoret toivovat esimiehen olevan kaverillinen (Värränkivi 2015, 43–44). Myös tämän työn kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa nousi esiin kaverillinen johtaminen. Itse olen sitä mieltä, että esimiehen pitää osata erottaa työ ja henkilökohtaiset asiat toisistaan. Esimiehen kaverillisuudessa on mielestäni vaarana, että työpaikan ilmapiiri alkaa muistuttamaan perhesuhteita, joissa vuorovaikutustilanteita ohjailevat tunteet (Räsänen 2007, 138). Tunteilla johtaminen voi johtaa puolueellisuuteen, mikä taas vaikuttaa tasapuolisuuteen, jos esimies suosii niitä työntekijöitä, joista henkilökohtaisesti pitää eniten.

Mielestäni esimiehen kaverillisuus myös vähentää uskottavuutta esimiehenä. Esimiehen uskottavuuteen taas sisältyy se, kuinka hyvin työntekijät luottavat esimieheen (Huuhka 2010, 62). Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163). Esimiehen ja nuoren luottamuksen rakentumiseen liittyvät esimiehen kyvykyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 717). Jos esimies on kaverillinen, nuoret työntekijät voivat epäillä hänen kyvykkyytään johtaa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, mikä vaikuttaa luottamukseen heidän välillään. Ilman luottamusta ei voi olla valmentavaa johtamista, sillä luottamus on jatkuvasti vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen taustalla (Laine 2012, 16–17).

Esimiehen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus korostuivat tämän työn kyselytutkimuksessa. Sekä kyselyyn vastanneet esimiehet että nuoret määrittivät sen esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Oikeudenmukaisuuden edistämiseksi esimiehen kannattaa luoda

yhteiset säännöt ja ohjeet, jotka koskevat kaikkia. Lisäksi esimiehen kannattaa määritellä selkeät kriteerit, joiden perusteella työntekijöitä arvioidaan ja palkitaan. (Järvinen 2011, 145–148.)

Kokemukseni mukaan yhteisistä säännöistä, ohjeista ja arviointiin sekä palkitsemiseen liittyvistä kriteereistä kannattaa laatia selkeä kansio, joka jokaisen työntekijän pitää kuitata lukeneensa. Tällöin on todiste siitä, että kaikille on kerrottu yhteisistä säännöistä, ohjeista ja arviointiin sekä palkitsemiseen liittyvistä kriteereistä. Lisäksi kyseinen kansio on hyödyllinen uuden työntekijän perehdytyksessä.

Myös nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektissa haastatellut nuoret halusivat tulla kohdelluiksi reilusti ja tasapuolisesti. He kuitenkin toivoivat esimiehen huomioivan myös työntekijöiden erilaiset kyvyt. Heidän mukaansa esimiehen pitäisi tuntea työntekijänsä niin hyvin, että osaa ohjata heitä yksilöllisesti. (Värränkivi 2015, 43–44.) Mielestäni esimiehen on tärkeää osoittaa kiinnostusta nuoria työntekijöitään kohtaan. Esimiehen ollessa kiinnostunut työntekijöistään, hän tuntee nämä paremmin ja pystyy motivoimaan heitä oikealla tavalla (Piili 2006, 55).

Tiimityö ja yksilöllisyys eivät ole vastakohtia, vaan niiden yhdistäminen onnistuneesti johtaa menestykseen (Tienari & Piekkari 2011, 214–215). Olen sitä mieltä, että esimiehen pitää ottaa nuorten työntekijöiden erilaisuus huomioon, mutta tasapuolisuus ei saa kärsiä sen seurauksena. Kokemukseni mukaan nuorten työntekijöiden erilaisuus kannattaa huomioida erityisesti henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa käsitellään työssä suoriutumista ja alaisen kehittymismahdollisuuksia sekä suunnitellaan tulevaisuutta (Mikkola 2016, 5).

Olen sitä mieltä, että nuorten työntekijöiden erilaisuuden huomioimisen lähtökohtana on heidän tunteminen. Työntekijöihin pitää olla avoin suhde ja heidät täytyy tuntea hyvin (Räsänen 2007, 90). Tämän työn kyselytutkimuksessa työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen sai esimiehiltä kolmanneksi eniten kannatusta vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi. Se sai enemmistön kannatuksen nuorilta vähiten tärkeäksi esimiestaidoksi.

Tämän työn kyselytutkimuksen perusteella nuorten työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimista ei siis pidetä tärkeänä esimiestaitona, mutta mielestäni juuri työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen on edellytyksenä monelle muulle esimiestaidolle, kuten

työntekijöiden motivoinnille. Ruohotien (1997, 94) mukaan yksilön arvot, odotukset ja uskomukset ovat yksilöllisiä ja ne nähdään motivaation osatekijöinä. Esimiehen tulee siis ottaa huomioon nuorta motivoidessaan tämän yksilölliset arvot, odotukset ja uskomukset, jotta pystyy motivoimaan nuorta tarkoituksenmukaisella tavalla.

Myös palautteen antaminen on mielestäni sellainen esimiestaito, jolle työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen on edellytyksenä. Nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimustulosten mukaan nuoret haluavat saada palautetta, kunhan se on ilmaistu oikealla tavalla (Värränkivi 2015, 44).

Esimerkiksi nuorelle työntekijälle ja pitkän uran tehneelle työntekijälle ei voi antaa palautetta samalla tavalla. Tämä johtuu siitä, että nuorten johtamiseen tarvitaan asia- ja ihmisjohtamisen työkaluja, kun taas pitkän uran tehneiden kanssa tarvitaan muutos- ja ihmislähtöistä johtamista (Kiviranta 2010, 57–60). Kokemukseni mukaan tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että nuorten kanssa korostuvat selkeys, konkreettisuus sekä yksittäiset vaiheet ja pitkän uran tehneiden kanssa korostuvat kokonaisuus, arvon kokeminen sekä tukeminen muutoksessa.

Hampurilaismalli sopii mielestäni hyvin jokapäiväisiin palautteenantotilanteisiin, kun halutaan antaa tietoista arviointia. Hampurilaismallin tavoitteena on saavuttaa vastaanottajan luottamus sekä avata yhteys palautteenantajan ja vastaanottajan välille. (Repo & Nuutinen 2003, 176.) Dialoginen palautteesta keskusteleminen taas sopii mielestäni erinomaisesti kehityskeskusteluihin. Siinä esimies ja alainen muokkaavat yhdessä palautteen sisältöä luoden keskustelun tuloksena uusia, jaettuja merkityksiä (Senge 1994, 9; Isaacs 2001, 16). Tällainen uusi, jaettu merkitys voi oman kokemukseni mukaan olla esimerkiksi kehityssuunnitelma nuorelle työntekijälle.

Kehityssuunnitelmaan kirjataan nuoren lähtökohdat eli tämänhetkinen tilanne. Lisäksi siihen kirjataan tavoite sekä keinot, joilla tavoitteeseen päästään. Tilannekatsaukset eli seuranta on tärkeässä osassa, jotta kehityssuunnitelma ei unohdu. Esimiehen ja nuoren työntekijän pitää laatia kehityssuunnitelma yhdessä. Silloin siitä muodostuu esimiehen ja nuoren yhteinen tavoite, jota esimies tukee ja johon esimies auttaa nuorta pääsemään. Vuorovaikutukseen perustuva johtamistapa ja esimiehen antama tuki on nuorille todella tärkeää (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 20).

Käyttäessään dialogista palautteesta keskustelemista esimiehen kannattaa muistaa, että onnistuneimmat palautekokemukset liittyvät palkitsevan palautteen vastaanottamiseen. Palkitseva palaute tarkoittaa positiivista ja omiin näkemyksiin yhteensopivaa palautetta. (Berlin 2008, 219.) Positiivisen palautteen vastaanottaminen on helpompaa kuin negatiivisen, koska se vahvistaa positiivista minäkuva (Ilgen, Fisher & Taylor 1979, 349; Anseel & Lievens 2006, 533). Epäonnistuneissa palautekokemuksissa taas saadaan sellaista negatiivista palautetta, joka ei ole yhteensopivaa omiin käsityksiin. Näkemyksiin yhteensopivaa negatiivista palautetta ollaan kuitenkin valmiita hyödyntämään oman toiminnan kehittämisessä. (Berlin 2008, 219.)

Koen tämän käytännössä tarkoittavan sitä, että esimiehen pitää saada nuori työntekijä olemaan samaa mieltä kehityskohteistaan, jotta nuori on valmis kehittämään omaa toimintaansa niihin liittyen. Siihen päästäkseen esimiehen kannattaa mielestäni hyödyntää valmentavaa johtamista, jossa esimies ei anna suoria vastauksia, vaan esittää kysymyksiä saaden niiden avulla nuoren työntekijän oivaltamaan asiat itse (Räsänen 2007, 92). Jos nuori työntekijä ei ole samaa mieltä esimiehen kanssa toimintansa kehityskohteista, hän kokee palautekokemuksen epäonnistuneena, eikä hyödynnä palautetta oman toimintansa kehittämiseen.

Tämän työn kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa nousi esiin, että nuoret odottavat esimiehen olevan jatkuvasti tavoitettavissa. Esimiehen ja alaisen välisellä fyysisellä ja psyykkisellä läheisyydellä tai etäisyydellä on merkitystä luottamuksen kannalta (Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik & Buckley 2009, 1391–1392). Olen sitä mieltä, että esimiehen pitää olla niin psyykkisesti kuin fyysisesti läsnä, jotta hän pystyy tukemaan nuoria työntekijöitään sekä rakentamaan luottamusta itsensä ja nuorien työntekijöidensä välille. Esimiehen tuen lisäksi nuorille on tärkeää myös työyhteisön antama tuki (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 20).

Kuitenkin esimiehen jaksamisen kannalta mielestäni on tärkeää, että nuoret työntekijät kunnioittavat esimiehensä vapaa-aikaa. Esimiehen kannattaakin yhdessä työntekijöidensä kanssa keskustella siitä ja sopia, millaisista asioista esimieheen voi ottaa yhteyttä tämän työajan ulkopuolella. Jos esimies tekee ennalta arvaamattomia päätöksiä ja häneltä puuttuu johdonmukaisuus, työntekijät kysyvät päätöksiä vaativista asioista esimieheltään tavallista enemmän, mikä vähentää työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja kasvattaa esimiehen taakkaa (Hiltunen, 2011, 156).

Mielestäni avain onnistuneeseen nuorten johtamiseen on kuuntelu, koska sen avulla esimies oppii tuntemaan nuorten ajatusmaailmaa ja pystyy hyödyntämään sitä esimiestyössään, esimerkiksi motivoinnissa. Kuuntelun tavoitteena on päästä kertojan kanssa samalle aaltopituudelle. Sen avulla esimies oppii alaistensa näkemyksiä ja vahvistaa yhteistyösuhdetta. Aktiivisen kuuntelun avulla muodostuu arvostava, kunnioittava ja kärsivällinen työyhteisö. (Räsänen 2007, 88–89.) Kuuntelu liittyy vahvasti dialogiin ja ne molemmat ovat olennainen osa valmentavaa johtamista (Laine 2012, 18).

Tämän työn kyselytutkimuksessa vuorovaikutustaidot ja työntekijöiden kuunteleminen saivat kyselyyn vastanneilta esimiehiltä toiseksi eniten ääniä tärkeimmäksi esimiestäidoksi. Vuorovaikutustaidot ja työntekijöiden kuunteleminen saivat kolmanneksi eniten ääniä kyselyyn vastanneilta nuorilta tärkeimmäksi esimiestäidoksi.

Myös nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimustulosten mukaan esimiehen on tärkeää kuunnella nuorten ajatuksia ja ideoita. Tutkimuksessa haastateltujen nuorten mielestä esimiehen on varattava riittävästi aikaa nuorten työntekijöiden kuunteluun, jotta ajatuksista ja mielipiteistä on mahdollista keskustella. Nuorten työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää, koska nuorilla ei ole yhtä paljon tietoa työelämästä kuin vanhemmilla työntekijöillä. Erityisesti toimiessaan epämukavuusalueella nuoret tarvitsevat vahvistusta ja tukea omille ajatuksilleen, jotta saavat varmuuden toimivansa oikein. (Värränkivi 2015, 49.) Nuorille on tärkeää toimia oikein (Tapscott 2010, 49; Värränkivi 2015, 49).

Tämän työn kyselytutkimuksen tulosten mukaan esimiehen motivaatio ja sitoutuminen työhön saivat kyselyyn vastanneilta esimiehiltä toiseksi eniten kannatusta tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Nuorista vain pieni osa oli samaa mieltä. Järvisen (2014, 68) mukaan esimies motivoi työntekijöitään omalla toiminnallaan.

Mielestäni Järvisen (2014, 68) kuvaama omalla toiminnalla motivointi liittyy vahvasti esimerkillä johtamiseen. Paanasen (2016, 2) pro gradu -tutkielman mukaan nuoret odottavat esimiehen ohjaavan tiimensä kohti tavoitteita näyttäen mallia omalla esimerkillään. Olenkin sitä mieltä, että esimies ei pysty johtamaan omalla esimerkillään onnistuneesti, jos ei itse ole motivoitunut ja sitoutunut. Esimies on käyttäytymismallina ja esimerkkinä työntekijöilleen (Järvinen 2011, 144).

Omalla esimerkillä johtaminen saa mielestäni nuoret työntekijät ymmärtämään, mitä heiltä vaaditaan ja lisäksi se vahvistaa esimiehen ja nuorten työntekijöiden välistä yhteistyösuhdetta, kun esimies koetaan ”yhdeksi meistä”. Silloin on mahdollisuus päästä yhteiseen flow-tilaan, jossa työskennellään sinnikkäästi ja innostuneesti yhteisen tavoitteen eteen (Koivisto & Ranta 2019, 141–142).

Niin ikään tämän työn esikartoituksessa nousi vahvasti esiin, että nuoret työntekijät haluavat kokea esimiehensä osaksi tiimiä ja että esimies halutaan nähdä samalla tasolla työntekijöiden kanssa. Myös Pyykösen (2018, 1) mukaan nuoret toivovat esimieheltä asettumista tasavertaiseksi työntekijöidensä kanssa. Nuoret tekevät mielellään tiimityötä ja haluavat olla osa työryhmää, jossa ei ole liiallista hierarkiaa (Tienari & Piekkari 2011, 196–197).

Tämän työn kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa nousi esiin, että nuorilla on into oppia ja kehittää itseään. Alasaaren (2014, 92–93) mukaan nuoret pitävätkin työssään kaikista tärkeimpänä asiana kehittymismahdollisuuksia. Kehittymismahdollisuudet vaikuttavat sekä työtyytyväisyyteen että työorganisaatioon sitoutumiseen (Alasaari 2014, 92–93). Young Professional Attraction Index 2018 -tutkimuksen mukaan suomalaisille nuorille on työpaikkaa valitessa tärkeintä monipuoliset ja haastavat työtehtävät (Academic Work 2018). Monipuoliset ja haastavat työtehtävät mahdollistavat kehittymisen.

Mitä enemmän nuori kokee saavansa mahdollisuuksia kehittyä työssään, sitä tyytyväisempi hänen asenteensa työn sisältöön on (Alasaari 2014, 91). Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on osa työhyvinvoinnin johtamista (Suonsivu 2014, 165). Esimies pystyy vaikuttamaan siihen, pystytäänkö työpaikalla tarjoamaan työntekijöille monipuolisempia ja haasteellisempia tehtäviä (Alasaari 2014, 93). Esimerkiksi yksi nuorista työntekijöistäni oli erityisen kiinnostunut viestinnästä ja haki opiskelemaankin sitä. Ehdotin, että hän vastaisi toimipisteemme Instagram-tilistä kanssani ja hän innostui asiasta. Siten onnistuin esimiehenä kasvattamaan työntekijäni sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio on pitkäkestoista ja silloin yksilö on aidosti kiinnostunut tekemisensä kohteesta (Viitala 2003, 153–154).

Aikaisemmin mainitsemani nuoren työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma dialogista palautteesta keskustelemista hyödyntämällä tukee nuoren kehittymistä. Esimiehen on tärkeää huomioida nuoren työntekijän yksilölliset toiveet ja odotukset. Siten

esimies saa lisättyä nuoren motivaation sekä sitoutumisen astetta työhön ja työorganisaatioon. (Alasaari 2014, 92–93.)

Kehityssuunnitelmassa on mielestäni olennaista tuoda esiin valmentavan johtamisen keinoin nuoren työntekijän heikkoudet, esteet ja vahvuudet, joiden perusteella hänelle määritellään yhdessä lähtötilanne, tavoite sekä keinot, joilla tavoitteeseen päästään. Etene mistä seurataan säännöllisillä tilannekatsauksilla. Esimiehen tehtävänä on antaa palautetta edistymisestä, tukea ja tarvittaessa rohkaista (Lawson 2009, 16–19). Valmentavan johtajan toivotaan näkevän erityisesti vahvuudet ja auttavan kehittymään niiden varassa eteenpäin (Räsänen 2007, 92–93). Kun työntekijä saa tukea ja apua esimieheltään, hänen sitoumuksensa esimiestään kohtaan kasvaa, minkä seurauksena työntekijä on valmis ponnistelemaan esimiehensä hyväksi (Hiltunen, 2011, 139).

Alasaaren (2014) mukaan nuoret pitävät työyhteisön hyvää ilmapiiriä ja yhteishenkeä merkityksellisenä asiana työssään. Ilmapiirillä onkin suora vaikutus nuoren työtyytyväisyyteen. Yhdessä tekeminen ja työyhteisön jäsenten tunteminen lisää luottamusta, mikä näkyy hyvänä yhteishenkenä. (Alasaari 2014, 92.) Myös Young Professional Attraction Index 2018 -tutkimuksen mukaan suomalaisille nuorille tärkeintä monipuolisten ja haastavien työtehtävien jälkeen on hyvä työilmapiiri ja ystävälliset kollegat (Academic Work 2018).

Tämän työn kyselytutkimuksessa suurin osa nuorista määritteli hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentamisen/ylläpitämisen tärkeimmäksi esimiestaidoksi. Se sai kyselyyn vastanneilta esimiehiltä kolmanneksi suurimman kannatuksen tärkeimmäksi esimiestaidoksi päätöksentekokyvyn kanssa.

Mielestäni hyvä työilmapiiri on keskeinen asia nuoria työntekijöitä johdettaessa, koska se heijastuu asiakkaisiin ja siten myös asiakastytytyväisyyteen. Tutkimusten mukaan työntekijäkokemus korreloi asiakaskokemuksen kanssa ja tyytyväinen henkilöstö palvelee 40 % paremmin asiakkaita kuin tyytymätön henkilöstö. Valmentavalla johtamisella vaikutetaan työntekijäkokemukseen ja siten myös asiakaskokemukseen. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 17.)

Kokemukseni mukaan työhyvinvointi on vahvasti sidoksissa työilmapiiriin: Jos työ on mitoitettu väärin suhteessa henkilöstön määrään, osaamiseen tai käytössä olevaan aikaan,

se näkyy kireytenä sekä tyytymättömyytenä työntekijöissä ja heijastuu välittömästi työilmapiiriin. Näin ollen esimiehellä on merkittävä rooli työpaikan ilmapiirin muodostumisessa (Härkönen 2013, 6). Esimiehen tapa johtaa on keskeinen keino lisätä työhyvinvointia (Virtanen & Sinokki, 2014, 148–149). Hyvinvoivassa työyhteisössä ilmapiiri on hyvä ja vuorovaikutteinen (Vesterinen 2006, 41–42).

Parhaimmassa tapauksessa työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus muodostaa näkemysten summana yhteishengen, joka kuvaa uutta tahoja, yhteistä hyvää (Räsänen 2007, 138). Tämä yhteinen hyvä on rinnastettavissa flow-tilaan, jossa työyhteisö työskentelee sinnikkäästi ja innostuneesti yhteisen tavoitteen eteen (Koivisto & Ranta 2019, 141–142). Silloin koko työyhteisö on oman kokemukseni mukaan motivoitunut tekemään yhdessä parhaansa yrityksen menestymisen eteen hyvässä hengessä.

Kokemukset ilmapiiristä, yhteenkuuluvuus ja työn merkitys vaikuttavat työntekijän motivaatioon (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 93). Tiirilän (2016, 50) mukaan innostus ja tunteet tarttuvat työyhteisössä. Toisin sanoen esimiehen ollessa positiivinen ja innostunut, se tarttuu työyhteisön muihin jäseniin. Toisaalta taas esimiehen tulee myös välittömästi puuttua yksittäisten työntekijöiden negatiivisiin asenteisiin ennen kuin ne tarttuvat muihin työntekijöihin ja vaikuttavat työilmapiiriin.

Työssä viihtyminen merkitsee nuorille paljon (Työterveyslaitos 2016; Vääränkivi 2015, 40–41). Onkin esitetty, että yhteiskunta on siirtynyt työn velvollisuudesta työn mielekkyyden velvollisuuteen (Nuorisotutkimusseura 2009). Siitä huolimatta mielestäni on tärkeää, että esimies osaa tarvittaessa olla jämäkkä ja puuttua asioihin napakasti. Nuoret kuitenkin pitävät käskyjen antamista asiaankuuluvana osana johtamista (Paananen 2016, 2). Myös nuorten johtamisen DuuniExpo 2013 -projektin tutkimustulosten mukaan nuoret toivovat esimiehen olevan hyvä tyyppi, mutta samalla määrätietoinen johtaja, joka on napakka ja puuttuu epäkohtiin (Vääränkivi 2015, 43–44). Esimiehen pitää antaa nuorille vapauden lisäksi kehykset eli rajat (Tienari & Piekkari 2011, 25).

7 POHDINTA

7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Halusin tässä työssä selvittää, että eroavatko palvelualan esimiesten ja nuorten työntekijöiden johtamisnäkemykset toisistaan. Lisäksi halusin selvittää, että mitä nuoret työntekijät odottavat esimieheltään ja työltään. Tavoitteena oli saada selville, miten esimiehet ja nuoret näkevät sekä kokevat nuorten työntekijöiden johtamisen. Käytin tutkimusmenetelminä kyselytutkimusta ja esikartoitusta, jonka toteutin havainnoimalla yrityksen X toimipisteessä. Hyödynsin tulosten analysoinnissa pitkää kokemustani ja asiantuntijuuttani esimiestyöstä.

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan esimiehillä ja nuorilla työntekijöillä ei ole näkemyseroja esimiesosaamisen osa-alueiden suhteen, vaan kumpikin osapuoli kokee taidon tärkeimmäksi osa-alueeksi. Taitoon sisältyy viestintä- ja vuorovaikutustaidot, kyky hyödyntää johtamisen työkaluja sekä tunneäly, jotka liittyvät valmentavaan johtamiseen. Myös havainnoimalla toteutetun esikartoituksen pohjalta voidaan todeta, että valmentavan johtamisen osa-alueet, kuten kuuntelu ja vuoropuhelu, korostuvat nuoria työntekijöitä johdettaessa. Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163). Esimiehen ja nuoren luottamuksen rakentumiseen liittyvät esimiehen kyvykyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 717).

Esikartoituksessa nousi vahvasti esiin, että kun esimies ei anna suoria vastauksia nuorille työntekijöilleen, se saa heidät ajattelemaan itsenäisemmin, kokemaan oivaltamisen tunteita sekä olemaan selvästi omatoimisempia. Lisäksi esikartoituksen aikana oli havaittavissa nuorten avoimuus ja sosiaalisuus, nuorten halukkuus työn kehittämiseen, hyvä työilmapiiri ja yhteishenki, esimiehen luottamus nuorta työntekijää kohtaan, kuuntelu ja vuoropuhelu, esimiehen ja työkavereiden tuki sekä tiimityö, jossa esimies halutaan nähdä samalla tasolla työntekijöiden kanssa.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella esimiehet ja nuoret ovat samaa mieltä siitä, että esimiehen tärkein ominaisuus on oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. He ovat samaa mieltä myös siitä, että vähiten tärkeä esimiehen ominaisuus on auktoriteetti. Esimiesten mielestä tärkein esimiestaito on työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen työhön, kun

taas nuorten mielestä tärkein esimiestaito on hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen/ylläpitäminen. Vähiten tärkeä esimiestaito nuorten mielestä on työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen ja esimiesten mielestä vähiten tärkeä on taito delegoida.

Koskien nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisen eroja kyselytutkimuksen avointen vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehet ja nuoret ovat samaa mieltä nuorten innokkuudesta, perehdyttämisen tärkeydestä, palautteen merkityksestä sekä nuorten ohjaamisen ja tukemisen tarpeesta.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että nuoret ja esimiehet ovat samaa mieltä esimiehen tärkeimmästä ja vähiten tärkeästä ominaisuudesta, mutta eri mieltä esimiehen tärkeimmästä ja vähiten tärkeästä esimiestaidosta. Vastaus tutkimuskysymykseeni siis on, että palvelualan esimiesten ja nuorten työntekijöiden johtamisnäkökymykset eroavat toisistaan osittain. Koska esimiestaidot ovat opeteltavissa olevia taitoja, esimiesten on mahdollista kehittää taitojaan vastaamaan nuorten odotuksia. Ominaisuuksien kohdalla kehittäminen olisi haastavampaa, ellei jopa mahdotonta, koska ominaisuudet ovat sisäsyntyisiä persoonallisuuden piirteitä. Toisin sanoen esimiesten on mahdollista olla nuorille sellainen esimies kuin nämä odottavat, jos he kehittävät esimiestaitojaan nuorten arvostamien taitojen mukaisesti.

Koska nuoren arvostukset vaikuttavat tämän työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutumiseen ja asenteisiin työtä kohtaan, on tärkeää, että esimies tiedostaa ne ja johtaa nuorta niiden mukaisesti (Parry & Urwin 2011, 79). Tällöin nuori on tyytyväinen, motivoitunut, sitoutunut ja hänen asenteensa työtä kohtaan on myönteinen, jolloin hän antaa parhaan työpanoksensa. Esimiehen pääasiallinen tehtävä onkin varmistaa, että työntekijät antavat parhaan työpanoksensa yrityksen menestymisen eteen (Aarnikoivu 2008, 25–27). Esimiehen tapa johtaa on keskeinen keino lisätä työhyvinvointia (Virtanen & Sinokki 2014, 148–149). Työhyvinvointi taas on vahvasti sidoksissa tuottavuuteen, työssä viihtymiseen, jaksamiseen ja työssä pysymiseen (Vesterinen 2006, 41–42).

Voidaan siis todeta, että pystyäkseen johtamaan nuoria työntekijöitä oikein esimiehen tulee ensin ymmärtää, mitä nuoret työntekijät odottavat esimieheltään ja työltään. Kun yrityksessä keskitytään oikeisiin ja olennaisiin asioihin, resurssit kohdistuvat oikein. Tällöin säästyy sekä aikaa että rahaa. Keskittyminen oikeisiin ja olennaisiin asioihin nuorten johtamisessa hyödyttää esimiestä myös oman työssä jaksamisen kannalta.

Kyselytutkimuksen avulla selvisi, että nuoret odottavat esimieheltä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, kykyä hyödyntää johtamisen työkaluja sekä tunneälyä. Esikartoitus vahvisti, että valmentavan johtamisen osa-alueet korostuvat nuoria johdettaessa. Valmentavassa johtamisessa yksilöt kokevat tulevansa arvostetuiksi, millä on suora vaikutus heidän motivaatioonsa ja siten koko työskentelynsä (Thorpe & Clifford 2003, 12). Lisäksi nuoret odottavat kyselytutkimuksen perusteella oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta sekä hyvää ja turvallista ilmapiiriä. Avointen vastausten perusteella nuoret odottavat eniten perehdyttämistä, palautetta sekä ohjaamista ja tukemista.

Esimiehen tulee ottaa huomioon paljon asioita, jotta voi vastata nuorten odotuksiin työstä ja esimiehestä. Ensinnäkin esimiehen pitää ymmärtää, että yhdessä tekeminen ja työyhteisön jäsenten tunteminen lisää luottamusta, mikä näkyy hyvänä yhteishenkenä ja työilmapiirinä (Alasaari 2014, 92). Sitä varten esimiehen pitää asettua tasavertaiseksi nuorten työntekijöidensä kanssa (Pyykönen 2018, 1). Keskinäinen tasavertaisuus edesauttaa vuoropuhelua, johon sisältyy avoimen jakamisen merkitys, kuunteleminen ja kysymysten esittäminen (Laine 2012, 18). Esimiehen tuleeekin vuorovaikutustilanteissa pyrkiä tasavertaiseen keskusteluasemaan eli vuoropuheluun. Se tukee työyhteisöön liittymistä, vahvistaa osallistujien välistä suhdetta ja auttaa tekemään yhteistyötä sekä sitoutumaan tehtäviin. (Kuusela 2013, 56.)

Esimiehen pitää kohdella nuoria oikeudenmukaisesti ja huolehtia, että kaikki noudattavat yhteisiä sääntöjä ja ohjeita. Lisäksi pitää olla määriteltynä kriteerit, joiden perusteella työntekijöitä arvioidaan ja palkitaan. (Järvinen 2011, 145–148.) Työntekijöitä tulee kohdella myös tasapuolisesti, mutta kuitenkin huomioiden eri-ikäisten tarpeet (Nieminen 2016, 16). Nuorten johtamiseen tarvitaan asia- ja ihmisjohtamisen työkaluja, kun taas kokeneiden kanssa tarvitaan muutos- ja ihmislähtöistä johtamista (Kiviranta 2010, 57–60). Toisin sanoen nuorten kanssa korostuvat selkeys, konkreettisuus sekä yksittäiset vaiheet ja pitkän uran tehneiden kanssa korostuvat kokonaisuus, arvon kokeminen sekä tukeminen muutoksessa. Toki nuoret kaipaavat myös arvostusta ja palautetta, mutta pääpaino on kuitenkin tehtävien opettelussa ja vaiheittaisessa oppimisessa (Kiviranta 2010, 57–60).

Jotta esimies pystyy tukemaan ja ohjaamaan nuoria, hänestä täytyy välittyä aktiivinen läsnäolo, jossa hän kuulee, näkee ja vastaa toiselle (Bartlett 2005, 200; Kaski & Kiander 2007, 123). Selkeiden tehtävien ja tavoitteiden asettaminen tukee nuoren tarttumista työhön. Tehtävien valmiiksi saaminen ja tavoitteiden täytyminen tuottavat onnistumisen

tunteita, minkä ansiosta nuori tunnistaa kehittyvänsä. Esimiehen pitää tukea nuoren kehittymistä. Se onnistuu mentoroinnilla, työparitoiminnalla, hyvällä perehdytyksellä käytännön toiminnan kautta työhön ja työyhteisön kulttuuriin sekä tarjoamalla mahdollisuus vanhojen käytäntöjen kyseenalaistamiseen ja uusien ideoiden tuomiseen. (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 24–25.) Työntekijän saadessa tukea esimieheltään hänen sitoumuksensa esimiestänsä kohtaan kasvaa, minkä seurauksena työntekijä on valmis ponnistelemaan esimiehensä hyväksi (Hiltunen, 2011, 139).

Kehittymismahdollisuudet vaikuttavat voimakkaasti niin nuorten työtyytyväisyyteen kuin työorganisaatioon sitoutumiseen (Alasaari 2014, 92–93). Työtyytyväisyydellä on mitattu olevan työhön liittyvistä asenteista suurin vaikutus organisaation tuloksellisuuteen (Rivinoja 2015, 72). Esimiehen huomioidessa nuoren yksilölliset toiveet ja odotukset, hän saa lisättyä nuoren motivaation sekä sitoutumisen astetta työhön ja työorganisaatioon (Alasaari 2014, 92–93).

Työpaikkaa valitessa nuoret kokevat tärkeimpänä tekijänä monipuoliset ja haastavat työtehtävät (Academic Work 2018). Ne mahdollistavat nuoren osaamisen kehittymisen. Esimies pystyy vaikuttamaan siihen, pystytäänkö työpaikalla tarjoamaan työntekijöille monipuolisempia ja haasteellisempia tehtäviä (Alasaari 2014, 93).

Työilmapiiri ja ystävälliset kollegat nähdään toiseksi tärkeimpänä tekijänä nuorten valitessa työpaikkaa (Academic Work 2018). Työilmapiirillä on suora vaikutus nuoren työtyytyväisyyteen (Alasaari 2014, 92). Innostus ja tunteet tarttuvat työyhteisössä (Tiililän 2016, 50). Kun esimies on positiivinen ja innostunut, se tarttuu työyhteisön muihin jäseniin. Esimiehen kannattaakin muistaa, että hän on käyttäytymismallina ja esimerkkinä nuorille työntekijöilleen (Järvinen 2011, 144). Esimiehellä on näin ollen merkittävä rooli työpaikan ilmapiirin muodostumisessa (Härkönen 2013, 6). Esimies luo viestinnällään yhteishenkeä ja ryhmän yhteistä kokemusta ryhmän merkityksestä (Koivisto & Ranta 2019, 141–142).

Nuorten motivointiin liittyvät kehittymisen mahdollistamisen lisäksi jatkuva tuki ja palaute, työtehtävien joustava organisointi sekä valmentava johtamistyyli (Heikkilä-Tammi ym. 2017, 20). Nuorille pitää myös tarjota mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Kilpinen 2017, 164). Rahaa ei ole mielekästä käyttää motivointikeinona nuorille, koska nuoret arvostavat enemmän osaamisensa kehittämistä kuin rahaa (Broadbridge, Maxwell &

Ogden 2007, 523). Nuoret arvostavat myös vapaa-aikaa (Twenge 2010, 201). Esimiehen tulee ottaa huomioon nuorta motivoidessaan myös tämän henkilökohtaiset arvot, odotukset ja uskomukset, jotta pystyy motivoimaan nuorta tarkoituksenmukaisella tavalla (Ruohotie 1997, 94). Sen vuoksi nuoriin työntekijöihin pitää olla avoin suhde ja heidät täytyy tuntea hyvin (Räsänen 2007, 90).

Nuoret haluavat saada palautetta, kunhan se on ilmaistu oikealla tavalla (Värränkivi 2015, 44). Hampurilaismalli sopii jokapäiväisiin palautteenantotilanteisiin ja dialoginen palautteesta keskusteleminen sopii kehityskeskusteluihin. Esimiehen pitää saada nuori työntekijä olemaan samaa mieltä kehityskohteistaan, jotta nuori on valmis kehittämään omaa toimintaansa niihin liittyen. Siihen päästäkseen esimiehen kannattaa hyödyntää valmentavaa johtamista ja saada työntekijä kysymysten avulla oivaltamaan asiat itse. Työntekijän luottamus ja motivaatio kasvavat hänen löytäessään itse vastauksen ongelmaansa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21). Valmentava johtaminen auttaa henkilöstöä kehittymään, motivoitumaan ja saavuttamaan yrityksen kannalta tärkeitä tavoitteita (Joo 2005, 468; Zeus & Skiffington 2008, 70; Lawson 2009, 76–77).

Koen palvelualan henkilöstöstrategian näkökulmasta olevan tärkeää, että yrityksissä on niin nuoria kuin vanhempia työntekijöitä. Molemmilla osapuolilla on omat vahvuutensa, jotka täydentävät toisiaan ja jotka saadaan valjastettua yrityksen edun hyväksi oikeanlaisen esimiestyön avulla. Nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisessa korostuu eri asiat, joten esimiehillä täytyy löytyä osaamista johtaa heitä tasapuolisesti, mutta kuitenkin ottaen huomioon heidän erilaisuutensa.

Vanhempia työntekijöitä johdetaan kuuntelemalla ja puhumalla heidän kanssaan tulevista muutoksista, kun taas nuoria työntekijöitä johdetaan tarjoamalla heille selkeä toimenkuva, perusteellinen perehdytys sekä mahdollisuus mentorointiin (Kiviranta 2010, 57). Vanhemman työntekijän toimiessa mentorina nuorelle vanhempi työntekijä saa kaipaamaansa arvon kokemista. Mentoroitava nuori taas saa kaipaamaansa tukea sekä ohjaamista tehtävien opettelussa ja vaihteellisessa oppimisessa.

Esimieskokemukseni ja asiantuntijuuteni perusteella kiteyttäisin nuorten ja vanhempien työntekijöiden johtamisen eron seuraavasti: Esimies tarvitsee vanhempia työntekijöitä enemmän kuin vanhemmat työntekijät tarvitsevat esimiestä, kun taas nuoret työntekijät tarvitsevat esimiestä enemmän kuin esimies tarvitsee nuoria työntekijöitä.

7.2 Kehittämisehdotukset ja työn luotettavuus

Kyselylomakkeen laatiminen onnistui mielestäni hyvin: Sain tiivistettyä neljään kysymykseen kaiken tutkimukseni kannalta olennaisen. Kuitenkin näin jälkepäin ajateltuna esimiehen ominaisuuksia ja esimiestaitoja olisi voinut olla vaihtoehtoina vieläkin vähemmän, vaikka olin jo kertaalleen kyselylomakkeen testaamisen jälkeen vähentänyt niiden määrää. Alun perin sekä esimiehen ominaisuuksia että esimiestaitoja oli 17 kappaletta, mutta sain karsittua ne 12 kappaleeseen. Silti sain kyselyyn vastanneilta suullista palautetta, että oli vaikeaa valita kaksi tärkeintä ja kaksi vähiten tärkeintä esimiehen ominaisuutta ja esimiestaitoa, koska sopivia vaihtoehtoja oli niin paljon.

Tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. (Silverman 1997, 203, 207.) Tämän työn kyselytutkimus on validiteetiltaan hyvä, koska kysymykset mittasivat sitä mitä niiden oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset olivat oikeat. Myös kyselyn reliabiliteetti on hyvä, koska satunnaisia virheitä ei ilmennyt. Mikään ei viittaa esimerkiksi siihen, että vastaajat olisivat ymmärtäneet kysymykset eri tavoilla.

Esikartoitus toimi mielestäni hyvin ikään kuin johdantona kyselytutkimukseen. Odotin saavani kyselytutkimuksesta esimiesvastauksia 40 kappaletta ja alle 30-vuotiaiden työntekijöiden vastauksia 60 kappaletta. Tavoittelin siis yhteensä 100 vastausta. Sain esimiesvastauksia 33 kappaletta ja alle 30-vuotiaiden työntekijöiden vastauksia 28 kappaletta. Yhteensä sain 61 vastausta. Kyselytutkimuksen vastausmäärä, varsinkin nuorten työntekijöiden osalta, jäi selvästi odotettua vähäisemmäksi, mikä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja siten yleistettävyyteen. Nuorten työntekijöiden vähäinen vastausmäärä johtuu siitä, että yrityksen X toimipisteissä oli vähemmän alle 30-vuotiaita työntekijöitä kuin oletin.

Kyselyn ajankohta oli mielestäni hyvä, mutta vastausaikaa olisi voinut näin jälkepäin ajateltuna antaa viikon sijasta useamman viikon. Lisäksi olisin voinut toteuttaa tarkentavia haastatteluja kyselyn tuloksien pohjalta. Kuitenkin merkittävimmäksi kehittämisehdotukseksi koen isomman otannan kyselytutkimukseen, jotta tulokset olisivat luotettavammat.

7.3 Jatkotutkimusaihe ja oma oppiminen

Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena pidän avoimissa vastauksissa esiin noussutta sosiaalisen median hyödyntämistä johtamisessa, joka on erittäin ajankohtainen aihe. Opin paljon tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Osaamiseni johtamisen teoriasta vahvistui. Opin myös ymmärtämään nuoria työntekijöitä syvällisemmin ja hyödyntämään sitä omassa esimiestyössäni vieläkin paremmin. Lisäksi opin toteuttamaan kyselytutkimuksen, mistä minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta. Siihen kuului kyselyn laatiminen, aineiston kerääminen, aineiston kuvaaminen sekä aineiston analysointi, jossa vertasin nuorten ja esimiesten vastauksia keskenään.

Ympyrädiagrammien laatiminen aineiston kuvaamiseksi vaati aikaa ja huolellisuutta. Halusin esittää kyselyn tulokset ympyrädiagrammeina, koska koin niiden hahmottavan paremmin kokonaisuutta verrattuna taulukkoon. Myös avointen vastausten läpikäyminen vei aikaa. Koin kuitenkin suurta mielenkiintoa opinnäytetyötäni kohtaan koko prosessin ajan, koska aihe on minulle henkilökohtaisesti tärkeä.

Aineiston analysointi oli haastavinta, varsinkin johtopäätökset siitä, miksi nuoret ja esimiehet vastasivat kuten vastasivat. Omasta esimieskokemuksestani ja nuorten kanssa työskentelystä oli paljon apua tulosten analysoinnissa. Työni meinasi alun perin jäädä melko yleiselle tasolle, mutta päätin lisätä analysointiosion jatkoksi kohdan omista kokemuksistani esimiehenä. Mielestäni siitä tulikin tämän työn keskeisin osio, koska se käsittelee esimieheyteen liittyviä asioita käytännön tasolla ja antaa työkaluja nuoria johtaville palvelualan esimiehille, jotta he pystyisivät onnistumaan paremmin esimiestyössään nuorten kanssa.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Academic Work. 2018. YPAI - Young Professional Attraction Index. Luettu 13.1.2019. <https://www2.academicwork.fi/yrityksille/ypai>
- Alahuhta, M. 2016. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Helsinki: Docendo.
- Alasaari, H. 2014. ”Homma luistaa kun meininki on hyvä” – Tapaustutkimus nuorten työelämäasenteista. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotieteiden Pro gradu -tutkielma.
- Allardt, E. 1983. Sosiologia I. Juva: WSOY.
- Anseel, F. & Lievens F. 2006. Certainty as a moderator of feedback reactions? A test of the strength of the self-verification motive. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, 533.
- Autio, V.; Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen – tuloksellisen ja hyvinvointia tuottavan johtamisen peruste. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Barlett, C. 2005. Coaching the top team. The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets. New Jersey: John Wiley.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöskirja.
- Broadbridge, A.; Maxwell, G. & Ogden, S. 2007. Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International* 12(6), 523.
- Burke, C.; Sims, D.; Lazzara, E. & Salas E. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly* 18, 613–619.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Great Britain: Sage.
- Erwin, P. 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Helsinki: WSOY.

Ferris, G.; Liden, R.; Munyon, T.; Summers, J.; Basik, K. & Buckley, M. 2009. Relationships at work: toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management* 35(6), 1391–1392.

Gilley, J. & Boughton, N. 1996. *Start coaching! How performance coaching can enhance commitment and improve productivity*. Chicago: Irwin.

Haavisto, I. 2010. *Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010*. Helsinki: Taloustieto Oy.

Halava, I. & Pantzar, M. 2010. *Kuluttajakansalaiset tulevat! EVA-raportti*. Helsinki: Taloustieto Oy.

Hammarén, E. 2002. *Viestintä- ja vuorovaikutustaidot 2*. Helsinki: Suomen Siivoustekninen liitto.

Hamel, G. 2009. Moon Shots for Management. *Harvard Business Review* 87(2), 91.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

Heikkilä-Tammi, K.; Koski, A.; Lampi, M.; Larjovuori, R.-L. & Rivinoja, T. 2017. *Nuoren pomona – miten tuen nuorta monimuotoisen työelämän kynnyksellä*. Tempo-hanke. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. *Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen*. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, A. 2011. *Johtamisen taito*. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hobbs, H. 2017. *A Qualitative Study of Millennials in the Workplace: Gaining their Long-term Employment in News Media Firms in North Alabama*. Florida Institute of Technology. Business Administration. Doctoral Thesis.

Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Härkönen, T. 2013. *Esimiehen työmotivaatio*. Laurea-ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.

Ilgen, D.; Fisher, C. & Taylor M. 1979. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology* 64(4), 349.

Ilmarinen. 2018. *Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella – Opas ikästrategian laatimisen tueksi*. Luettu 7.1.2019. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf>

Innotiimi-ICG. 2018. *Esimies, saatko nuoren työntekijän kukoistamaan?* Luettu 19.12.2018. <https://www.innotiimi-icg.fi/insights/esimies-saatko-nuoren-tyontekijan-kuoistamaan/>

- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Johansson, H.-M. 2009. Esimiehen heikot taidot tunneälyn käytössä. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Joo, B-K. 2005. Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. Human resource development review 4(4), 468.
- Juholin, E. 2001. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.
- Kataja, J. & Liukkonen, J. 2002. Kehityskeskustelut motivaation ylläpitäjänä ja edistäjänä. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kauppalehti. 2018. Esimies, oletko nuorelle lannistaja vai kannustaja? Luettu 12.1.2019. <https://studio.kauppalehti.fi/terveystalo-menestysta-hyvinvoinnilla/esimies-oletko-nuorelle-lannistaja-vai-kannustaja>
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo Oy.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kontio, A. 2017. Eri-ikäisten johtaminen ja sen haasteita. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Kotter, J. 2007. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. Luettu 5.8.2018. <https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail>

Kuisma, M. 2016. Huumori osana lähiesimiestyötä. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Kukkola, J. 2013. Esimies luottamuksen kohteena – luottamuksen ja epäluottamuksen ilmeneminen työntekijöiden tarinoissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Yrityksen johtamisen Pro gradu -tutkielma.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ladyshevsky, R. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal* 31(4), 293–294.

Lahdensivu, K. 2010. Uusi digiajan sukupolvi töissä. Teoksessa Ritvola, R. ym. 2010. *Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä*. Tampere: Traff Finland Oy.

Laine, M. 2012. Valmentava johtaminen – osaamisen johtamisen johtamismenetelmä. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotieteiden Pro gradu -tutkielma.

Lapidot, Y.; Kark, R. & Shamir, B. 2007. The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly* 18, 17.

Lawson, K. 2009. *Successful coaching & mentoring*. London: New Holland Ltd.

Lehtola, H. 2014. Asiakeskeisen ja ihmiskeskeisen johtamisen erot ja miksi on tärkeää ne tietää. Luettu 5.8.2018. <http://hlehtola.blogspot.com/2014/02/asiakeskeisen-ja-ihmiskeskeisen.html?view=magazine>

Liukkonen, J.; Jaakkola, T. & Kataja, I. 2006. *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. *Tehoa työelämän viestintään*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

Mayer, R.; Davis, J. & Schoorman, F. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20(3), 717.

Mikkola, P. 2016. Teksti, agenda, artefakti: Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. Vaasan yliopisto. *Nykysuomi ja kääntäminen*. Väitöskirja.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2010. *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mokka, R.; Neuvonen, A.; Riala, M.; Vassinen, S.; Alanen, O.; Kaskinen, T. & Åman, P. 2009. *Hyvän työn manifesti*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Mollen, S.; Rimal R.; Ruiter, R. & Kok, G. 2013. Healthy and unhealthy social norms and food selection. Findings from a field-experiment. *Appetite* 65, 85.
- Myllyniemi, S. 2014. Vaikuttava osa. Helsinki: Nuorisotutkimusseuran julkaisuja.
- Nieminen, K. 2016. Ikäjohtaminen organisaatioiden dokumentoinnissa ja käytännön esimiestyössä. Savonia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.
- Northouse, P. 2007. Leadership theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nuorisotutkimusseura. 2009. Muistio nuorten työelämäasenteista ja -arvoista sekä toimenpiteistä nuorten työllisyyden edistämiseksi. Luettu 15.1.2019. <http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/tyoelamaasenteet.pdf>
- Nuorisotutkimusseura. 2017. Nuorisobarometri 2017. Luettu 5.1.2019. <https://tietoanuorista.fi/nuorisobarometri/nuorisobarometri-2017/>
- Nuutinen, S.; Heikkilä-Tammi, K.; Manka, M.-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Paananen, H. 2016. Z-sukupolven esimiesihanteet: ammattiin opiskelevien nuorten käsityksiä hyvästä johtajuudesta. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Pajamäki, O. 2011. Perintö vai perintä. Helsinki: Helsinki-kirjat.
- Palomäki, S. 2009. Motivaatio koetuksella. Esimiesten motivaatio ja motivoituminen sekä hallintorakennemuutostuksen vaikutus motivaatioon Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksessa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Parry, E. & Urwin, P. 2011. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews* 13(1), 79.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Poutiainen, O. 2007. Nuorten arvot ja tietoyhteiskunta-asenteet. Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Väitöskirja.
- PR Newswire Association LLC. 2015. Young & hungry for success? Survey shows a quick service restaurant job gives youth advantage. New York: PR Newswire.
- Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Vantaa: Limor kustannus.
- Pyykönen, M. 2018. Nuorten työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaidoista ja johtamisesta. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

- Repo, I. & Nuutinen, T. 2003. Viestintätaito. Keuruu: Otava.
- Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Pro.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Rivinoja, T. 2015. Y-sukupolven työelämäasenteet ja -orientaatiot. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Saari, L. & Judge, T. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management* 43(4), 395–396.
- Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly. Kohti kokonaista elämää. Helsinki: WSOY.
- Sandlund, E.; Olin-Scheller, C.; Nyroos, L.; Jakobsen, L. & Nahmfeldt, C. 2011. The performance appraisal interview – an arena for the reinforcement of norms for employeeship. *Nordic journal of working life studies* 1, 60.
- Senge, P. 1994. *The fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Setälä, S. & Ylijoki, S. 2017. Nuorten johtaminen ja onnistunut esimiestyö. Asenteisiin ja motivaatioon vaikuttaminen. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Silverman, D. 1997. *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. Surrey: Sage Publications Ltd.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- STT Viestintäpalvelut. 2018. Tutkimus kertoo: Aikuisten käytös työpaikalla hämmentää nuoria – Nuoret ja työ -tutkimus nosti esille pölyttyneitä työelämän käytäntöjä. Luettu 12.1.2019. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-kertoo-aikuisten-kaytos-tyopaikalla-hammentaa-nuoria-nuoret-ja-tyo--tutkimus-nosti-esille-polytlytneita-tyoelaman-kaytanta-joja?publisherId=20972098&releaseId=68358732>
- Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry. 2016. Nuorista Suomessa 2016 – Tietoa nuorista, heidän elinoloistaan sekä nuorisotyöstä. Luettu 21.1.2019. <https://www.alli.fi/sites/default/files/2018-05/ns16-netti.pdf>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

Talouselämä. 2016. OP:n Karhinen: "Suomi tarvitsee nopean sukupolvenvaihdon". Luettu 27.1.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/opn-karhinen-suomi-tarvitsee-nopean-sukupolvenvaihdon/c5aee0c3-b381-338c-b636-d0b55c669b6b>

Talouselämä. 2018. Nuorten toiveet tulevaisuuden toimitusjohtajille: empaattisuutta, rentoutta, sosiaalisen median hyödyntämistä ja otetta ympäristökysymyksiin. Luettu 16.12.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/nuorten-toiveet-tulevaisuuden-toimitusjohtajille-empaattisuutta-rentoutta-sosiaalisen-median-hyodyntamista-ja-otetta-ymparistokysymyksiin/80fdca25-31fb-3f0b-a9fc-f775236c38b1>

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Porvoo: WS Bookwell.

Terjesen, S.; Vinnicombe, S. & Freeman, C. 2007. Attracting generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International* 12(6), 504.

Thorpe, S. & Clifford, J. 2003. *the Coaching handbook: An action kit for trainers & managers*. USA: Kogan Page Limited.

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

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. *Onnellinen organisaatio – ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa*. Helsinki: Edita.

Tiililä, M. 2016. *Innostu onnistumaan – yhdessä*. Helsinki: Kauppakamari.

Tilastokeskus. 2018. Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900-2070 (vuodet 2020-2070: ennuste). Luettu 1.4.2019. https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tau_001_fi.html

Tuohinen, R. 1990. Työlle viileä sukupolvi? nuorten työlle antamista merkityksistä, niiden tutkimisesta ja tulkinnasta. Työpoliittinen tutkimus nro 1. Helsinki: Työministeriö.

Turunen, T. 2012. Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja.

Twenge, J. 2010. A Review of the Empirical Evidence on Generational Difference in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology* 25(2), 201.

Twenge, J.; Campbell, S.; Hoffman, B. & Lance, C. 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management* 36(5), 1117.

Työterveyslaitos. 2016. Tätä eri-ikäiset toivovat johtamiselta. Luettu 20.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tata-eri-ikaiset-toivovat-johtamiselta/>

Työterveyslaitos. 2018. Nuorten työelämäodotukset -selvitys 2018. Luettu 13.1.2019. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/nuorten-tyoelamaodotukset-selvitys/>

- Valpola, A.; Kvist, H.; Heimonen, J.; Niutanen, K.; Lillkäll, L.; Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi –muutosvoimana ihmiset. Omakustanne.
- Varma. 2016. Nuorten johtaminen vaatii uudenlaista otetta. Luettu 15.12.2018. <https://www.varma.fi/muut/uutishuone/ajankohtaista/2016-q4/nuorten-johtaminen-vaatii-uudenlaista-otetta/>
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosa-
keyhtiö Tammi.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Vesterinen, P. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolven työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosa-
keyhtiö Tammi.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Värränkivi, T. 2015. Nuorten johtaminen. DuuniExpo 2013 projekti. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö.
- White, D. 2006. Coaching leaders: guiding people who guide others. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. London: Nicholas Brealey Publishing.
- World Economic Forum. 2017. Global Shapers Survey. Luettu 2.4.2019. http://www.shaperssurvey2017.org/static/data/WEF_GSC_Annual_Survey_2017.pdf
- Wyn, J. & Woodman, D. 2006. Generation, youth and social change in Australia. Journal of Youth Studies 9(5), 495.
- Yle Uutiset. 2018. Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut ennenkin tapana – Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan. Luettu 7.1.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10376257>
- Zeus, P. & Skiffington, S. 2008. The complete guide to coaching at work. Sydney: The McGraw-Hill.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuslomake

1 (2)

KYSELYTUTKIMUS ESIMIESTYÖSTÄ

Lomake on ajastettu julkisuus alkua 21.10.2018 18:00 ja päättyy 31.10.2018 23:30
Kysely on suunnattu esimiehille sekä alle 30-vuotiaille työntekijöille

Työnkuvasi:

- esimies (myymälä/ravintolapäällikkö tai vuoropäällikkö)
 alle 30-vuotias työntekijä

1. Kysymys: Aseta seuraavat esimiesosaamisen osa-alueet tärkeysjärjestykseen (mikä on mielestäsi tärkein, toiseksi tärkein ja kolmanneksi tärkein). Kysymysmerkin kohdalta näet tarkemman kuvauksen.

TIETO ?

--Valitse tästä--

TAHTO ?

--Valitse tästä--

TAITO ?

--Valitse tästä--

--Valitse tästä--

1. tärkein
2. tärkein
3. tärkein

2. Kysymys: Valitse seuraavista mielestäsi tärkein ja toiseksi tärkein esimiehen ominaisuus sekä vähiten tärkeä ja toiseksi vähiten tärkeä esimiehen ominaisuus.

Tärkein esimiehen ominaisuus (eli persoonallisuuden piirre):

--Valitse tästä--

Toiseksi tärkein esimiehen ominaisuus (eli persoonallisuuden piirre):

--Valitse tästä--

Vähiten tärkeä esimiehen ominaisuus (eli persoonallisuuden piirre):

--Valitse tästä--

Toiseksi vähiten tärkeä esimiehen ominaisuus (eli persoonallisuuden piirre):

--Valitse tästä--

--Valitse tästä--

- auktoriteetti
- avoimuus ja helposti lähestyttävyyys
- empatia ja tunnealy
- herkkyys havaita työyhteisössä tapahtuvia asioita
- oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus
- rehellisyys ja luotettavuus
- itseluottamus
- postivisuus ja huumorintaju
- vastuullisuus
- motivaatio ja sitoutuminen työhön
- huolellisuus
- innostavuus

3. Kysymys: Valitse seuraavista mielestäsi tärkein ja toiseksi tärkein esimiestaito sekä vähiten tärkeä ja toiseksi vähiten tärkeä esimiestaito.

Tärkein esimiestaito (eli opeteltavissa oleva taito):

Toiseksi tärkein esimiestaito (eli opeteltavissa oleva taito):

Vähiten tärkeä esimiestaito (eli opeteltavissa oleva taito):

Toiseksi vähiten tärkeä esimiestaito (eli opeteltavissa oleva taito):

- palautteen vastaanottaminen työntekijöiltä
- palautteen antaminen työntekijöille
- työntekijöiden yksilöllisyyden huomiointi
- hyvän ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen/ylläpitäminen
- työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen työhön
- päätöksentekokyky
- vuorovaikutustaidot ja työntekijöiden kuunteleminen
- taito delegoida
- taito priorisoida
- työntekijöiden arvostaminen ja kunnioittaminen
- stressin- ja paineensietokyky
- asiantuntemus ja kokemus omalta alalta

4. Kysymys: Miten nuorten työntekijöiden johtaminen mielestäsi eroaa vanhempien työntekijöiden johtamisesta?**Tietojen lähetyks**

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2. Kyselytutkimuslomakkeen saatekirje

Hei,

Olen toimipiste X:n ravintolapäällikkö Juuli Vieri ja olen tekemässä ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyötä aiheesta "Näkemyserot johtamisessa esimiehen ja nuoren työntekijän välillä palvelualalla".

Tarvitsen apuanne. Alla on linkki kyselyyn, johon tulee vastata 31.10.2018 mennessä. Kysely on suunnattu esimiehille (ravintola/myymäläpäälliköille sekä vuoropäälliköille) ja alle 30-vuotiaille työntekijöille.

<https://lomake.tamk.fi/v3/lomakkeet/27070/lomake.html>

Toivon, että saisin avullanne mahdollisimman monta vastausta kyselyyni, jotta tutkimuksestani tulee luotettava. Voisitteko itse vastata kyselyyn ja pyytää vuoropäälliköitänne sekä alle 30-vuotiaita työntekijöitänne vastaamaan siihen myös. Kyselyn avulla saamme selville, että näkevätkö esimiehet ja alle 30-vuotiaat työntekijät johtamiseen liittyvät asiat samalla vai eri tavalla.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä. Kysely on todella lyhyt, se sisältää vain 4 kysymystä ja sen täyttää 1-2 minuutissa. Suuri kiitos jo etukäteen avustanne.

Ystävällisin terveisin,

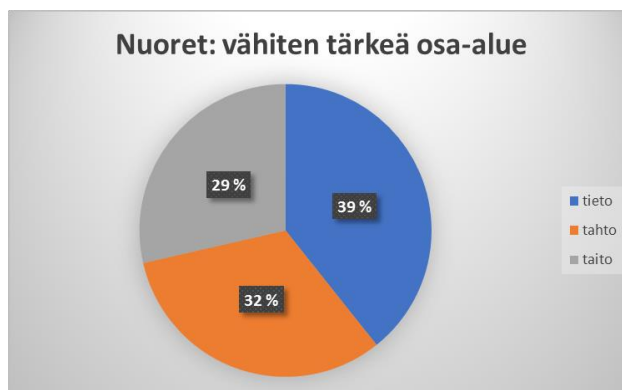
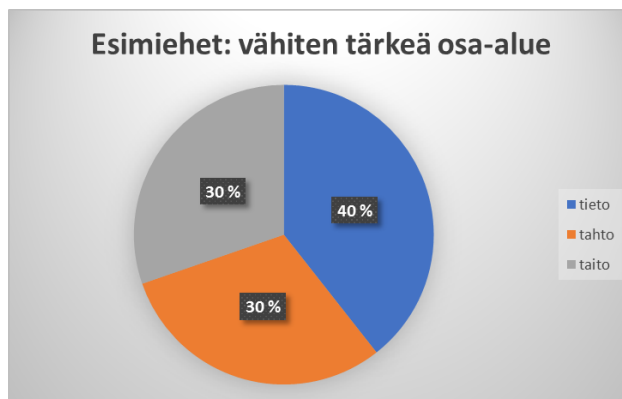
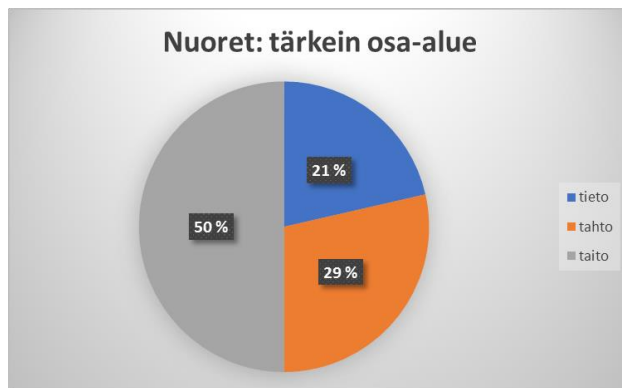
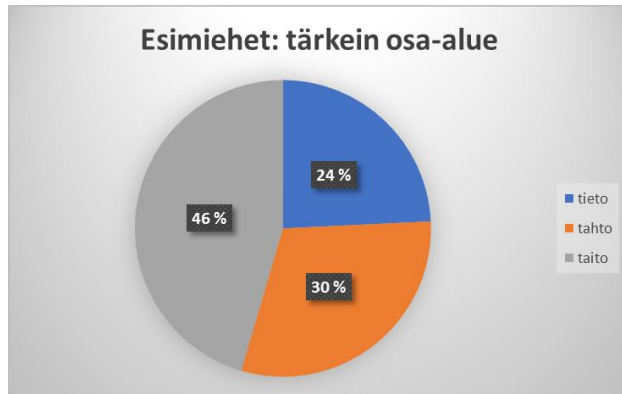
Juuli Vieri

Liite 3. Muistiinpanot havainnoinnista

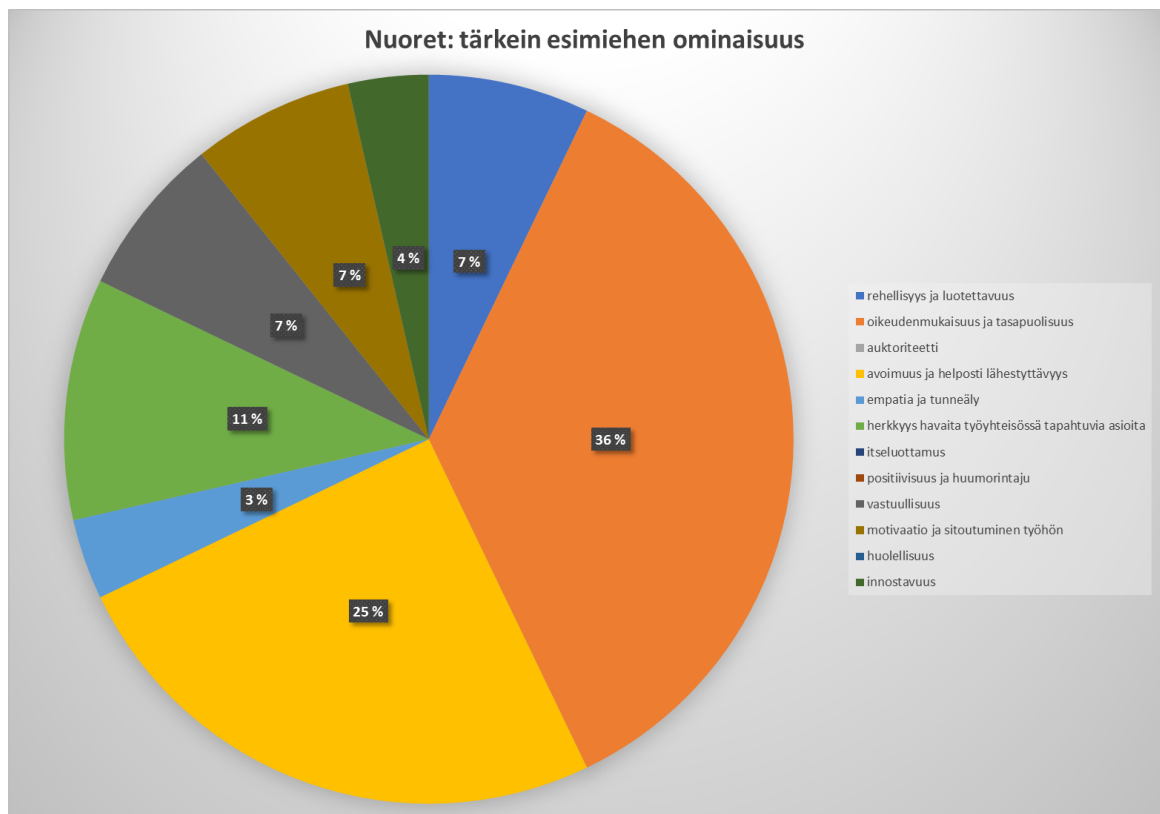
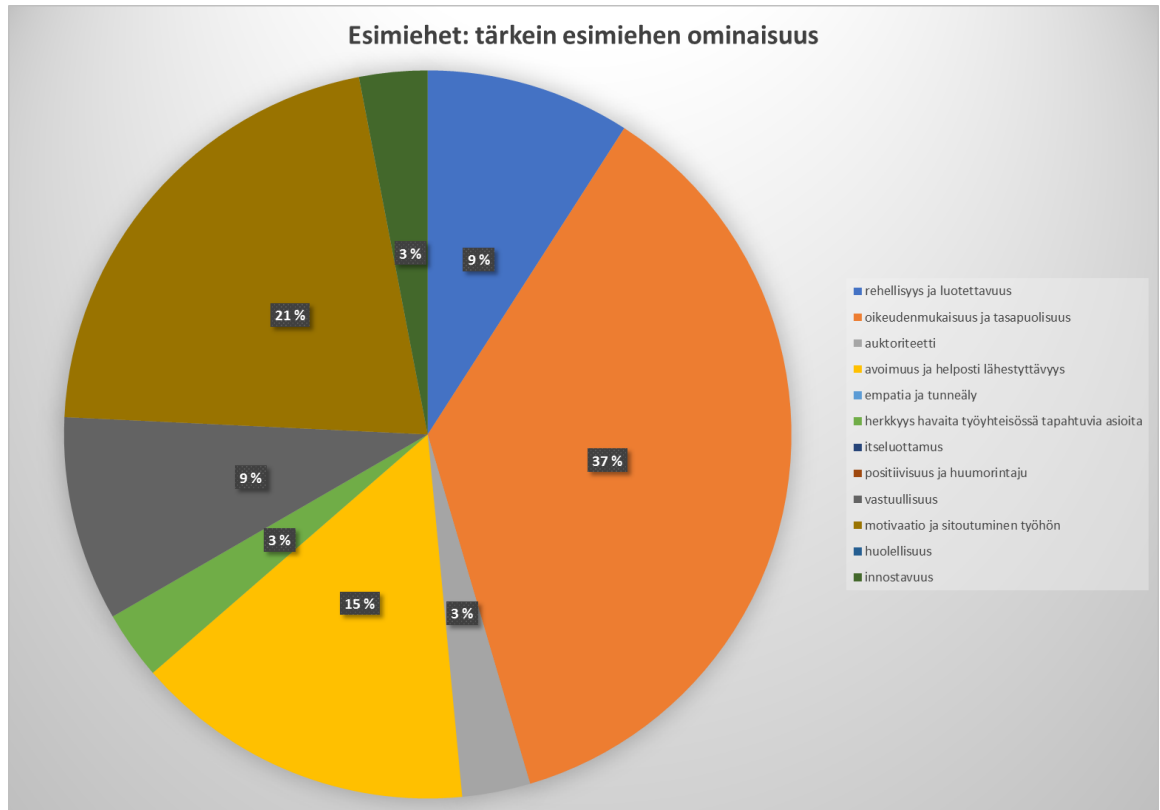
MUISTIINPANOT ESIKARTOITUKSESTA TOIMIPISTEESSÄ X AIKAVÄLILLÄ 5.-11.11.2018

- Työntekijät jakavat työkavereilleen ja esimiehelleen avoimesti henkilökohtaiseen elämäänsä liittyviä asioita, esimerkiksi liittyen vapaa-aikaansa
- Työntekijät esittävät rohkeasti ja avoimesti ideoita sekä kehitysehdotuksia esimiehelle liittyen työhön
- Työntekijät työskentelevät ahkerammin ja oma-aloitteisemmin esimiehen läsnä ollessa
- Työntekijät saattavat välillä keskittyä enemmän toistensa kanssa keskustelemiseen kuin asiakkaisiin ja työympäristöön
- Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki näkyvät työkaverin auttamisena ja tukemisena sekä iloisuutena
- Kommunikointi esimiehen ja työntekijöiden välillä on vuoropuhelua, molemmat kuuntelevat toisiaan ja esittävät toisilleen kysymyksiä
- Käskyttäminen ei ole tarpeen, vaan esimies saa kuuntelemalla ja keskustelemalla aikaan haluamansa lopputuloksen
- Esimieheltä uskalletaan kysyä, jos työntekijöillä on epävarmuutta jostain asiasta
- Työntekijät eivät tunnu kaipaavan esimieheltä jatkuvaa ohjaamista ja ohjeistamista, vaan he haluavat esimiehen, joka luottaa työntekijöihinsä ja jolta saa apua tarvittaessa
- Esimiehen on tärkeää olla läsnä ja tavoitettavissa, siten esimies osoittaa olevansa tukena ja apuna, kun työntekijä sitä haluaa ja tarvitsee
- Työntekijät tuntevat pitävän tärkeänä, että esimies ei nosta itseään jalustalle vaan toimii osana tiimiä
- Kun esimies ei anna suoria vastauksia, se saa työntekijät ajattelemaan itse, kokemaan oivaltamisen tunteita ja olemaan omatoimisempia

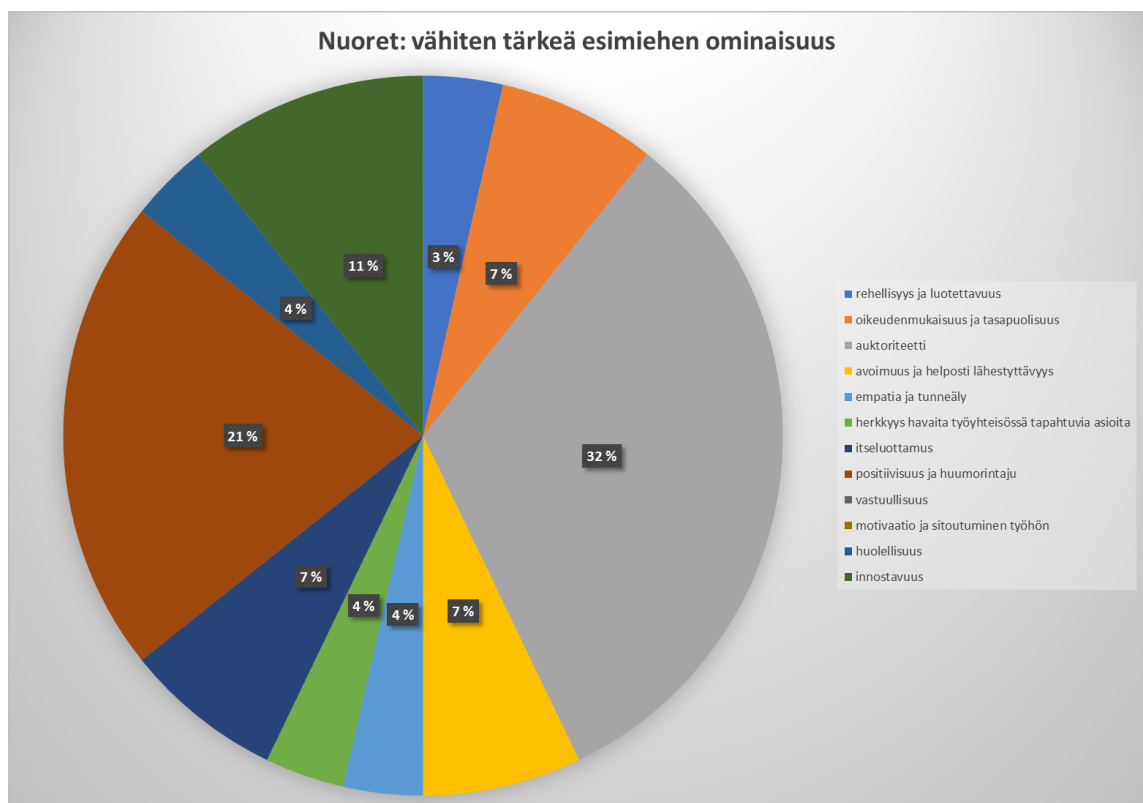
Liite 4. Tärkein ja vähiten tärkeä esimiesosaamisen osa-alue esimiesten ja nuorten työntekijöiden mielestä



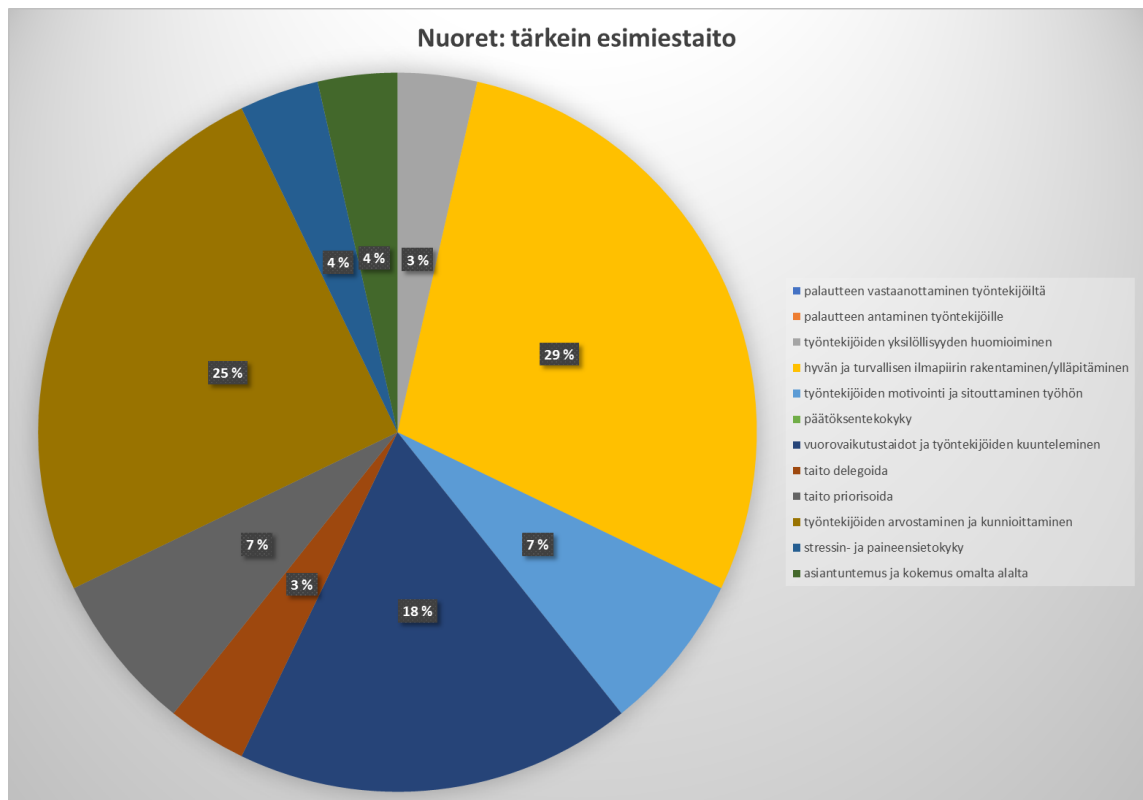
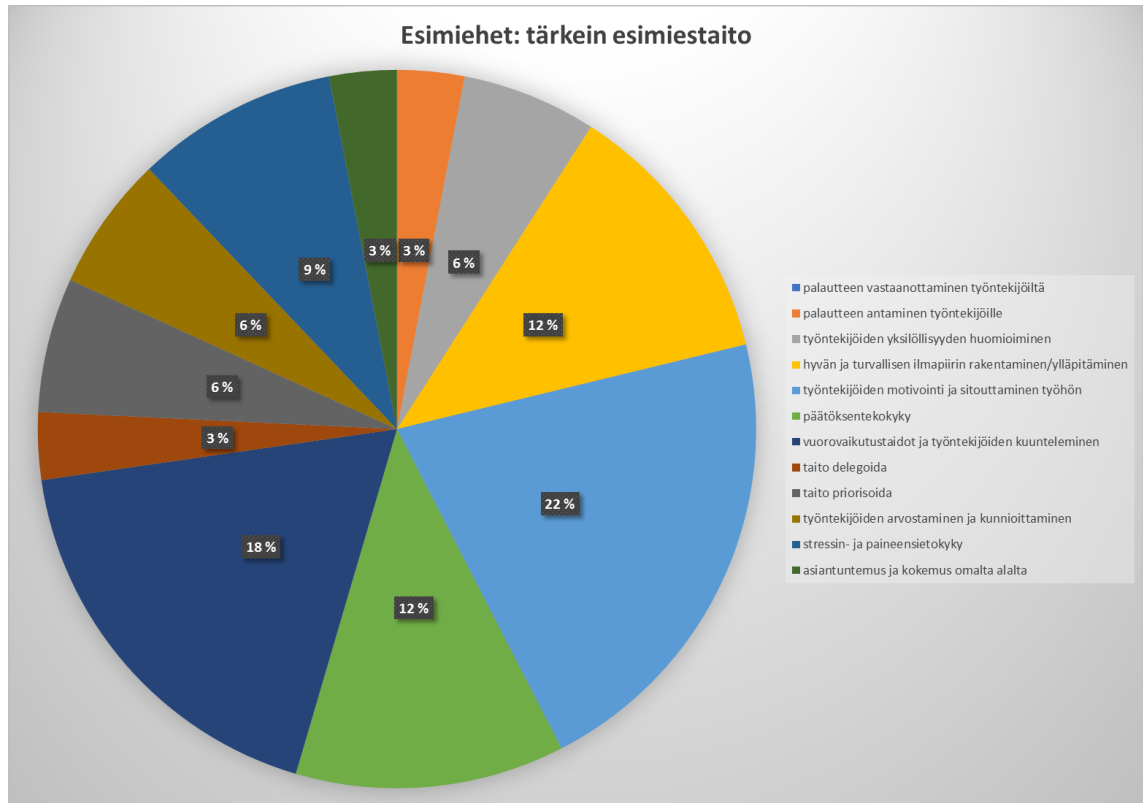
Liite 5. Tärkein esimiehen ominaisuus esimiesten ja nuorten työntekijöiden mielestä



Liite 6. Vähiten tärkeä esimiehen ominaisuus esimiesten ja nuorten työntekijöiden mielestä



Liite 7. Tärkein esimiestaito esimiesten ja nuorten työntekijöiden mielestä



Liite 8. Vähiten tärkeä esimiestaito esimiesten ja nuorten työntekijöiden mielestä

