

Johtamisen tulevaisuus ravitsemis- alalla – Z-sukupolvi työntekijöinä

Hanna Jauhiainen

Opinnäytetyö

Syyskuu 2020

Matkailu- ja ravitsemisala

Restonomi (AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminta tutkinto-ohjelma

Kestävä gastronomia

Tekijä(t) Jauhiainen, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä syyskuu 2020
	Sivumäärä 106	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Johtamisen tulevaisuus ravitsemisalalla – Z-sukupolvi työntekijöinä		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Anita Hukkanen		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitä tarvitaan johtamiselta ja esimiestyöltä ravitsemisalalla, jotta Z-sukupolvi kokisi työn merkitykselliseksi ja innostuisi alan antamista mahdollisuuksista. Tutkimustehtävänä oli oppia ymmärtämään Z-sukupolvea ihmisenä, työntekijänä ja Z-sukupolven johtamista tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin systemoitua kirjallisuuskatsausta. Aineiston haun tietokannoiksi valittiin EBSCO, ABI/INFORM ja ECONBIZ tietokannat. Lopulliseen analyysiin valikoitui 23 vertaisarvioitua tutkimusta tai tutkimusartikkelia. Aineistoanalyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, jossa hyödynnettiin luokittelua. Tutkimustulokset rakennettiin tutkimuskysymyksen kautta.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että Z-sukupolvea johdetaan merkityksellisesti vuorovaikutteisen, vastuullisen ja valmentavan johtamisen kautta. Elämän tasapaino, joustava työ ja itsensä kehittäminen sekä luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentuminen ovat Z-sukupolvelle merkityksellisiä, ja ne sitouttavat työhön ja työyhteisöön. Z-sukupolvelle rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja arvostus sekä kehittävä palaute ovat tärkeitä.</p> <p>Tutkimustuloksilla on merkitystä Z-sukupolven johtamisessa tulevaisuudessa. Tuloksia hyödyntämällä voidaan Z-sukupolvi sitouttaa ja innostaa luomaan työuraa ravitsemisalalla. Z-sukupolven herkyys, tavoitteellisuus ja yrittäjyysmäisyys tulee huomioida. Johtamisessa tulee vaalia merkityksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentumista, yksilöllistä työn räätälöintiä sekä perehdytystä työvälineenä koko työyhteisön ammattitaidon, yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden rakentumisessa. Esimiestyössä tulee tuntea jokainen työntekijä omana aitona yksilönä. Esimiehille hyödynnettäväksi käytännön arkeen on tuloksista tiivistetty työkalupakki Z-sukupolven johtamiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Z-sukupolvi, ravitsemisala, merkityksellisyys, johtaminen, systemoitu kirjallisuuskatsaus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) -		

Author(s) Jauhiainen, Hanna	Type of publication Bachelor's thesis	Date September 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 106	Permission for web publication: x
Title of publication The Future of Management in Hospitality Business – Z-generation as an Employee		
Degree programme Bachelor of Tourism and Service Business		
Supervisor(s) Hukkanen, Anita		
Assigned by -		
Abstract <p>The goal of the thesis was to study the requirements of management and managerial work in catering industry, so that Z-generation would feel work to be meaningful and became enthusiastic about the prospects of the area. The research task was to learn to understand Z-generation as a human and an employee and to understand, what the leadership is going to be in the future.</p> <p>Systematic review was used as a research method with EBSCO, ABI/INFORM and ECONBIZ databases chosen as search databases. 23 peer evaluated studies and research articles were included in the final analysis. Content analysis with classification was used as the material analysis method. The research results were generated through research questions.</p> <p>The research results proved that for Z-generation meaningful management is interactive, responsible, and coached. Life balance, flexible work, self-development and building trustful relationships are meaningful for Z-generation. Those things make Z-generation entirely dedicated to work and work community. Honesty, justice, respect, and progressive feedback are important for Z-generation.</p> <p>The research results are meaningful for the leadership of Z-generation in the future. By taking advantage of the results, Z-generation can be committed to proceed their career in catering industry. The sensibility, target-oriented mind set, and entrepreneurship of Z-generation must be considered. Building of meaningful interdependent relationships, personal work tailoring and orientation must be cherished as a tool in the management to raise the expertise, communality, and sense of solidarity in the whole work community. In managerial work, each employee must be considered as their own true individual. To support the management, a toolbox is wrapped up from the research results.</p>		
Keywords/tags (subjects) Z-generation, catering industry, meaningfulness, management, systematic review		
Miscellaneous (Confidential information) -		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Johtaminen ravitsemisalalla.....	5
2.1	Ravitsemisala nyt ja tulevaisuus.....	5
2.2	Johtaminen ravitsemisalalla nyt ja johtamisen tulevaisuus.....	9
3	Z-sukupolvi työelämässä.....	13
3.1	Sukupolvet.....	13
3.2	Z-sukupolvi ihmisenä ja työntekijänä	14
3.3	Merkityksellisyys	19
4	Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	22
5	Systemoitu kirjallisuuskatsaus ja sen toteutus	23
5.1	Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina.....	23
5.2	Aineiston sisäänotto-poissulkukriteerit	26
5.3	Käytetyt tietokannat ja hakusanat	29
5.4	Aineistonkeruun kuvaus tietokannoittain.....	32
5.5	Aineiston valinta ja laadunarviointi.....	37
5.6	Aineiston analyysi.....	41
6	Tutkimustulokset.....	48
6.1	Z-sukupolvi ihmisenä ja työntekijänä.....	48
6.2	Z-sukupolven odotukset johtamiselta.....	54
6.3	Merkityksellisyys Z-sukupolvelle	59
6.4	Miten johdat merkityksellisesti Z-sukupolvea ravitsemisalalla?.....	63
7	Johtopäätökset.....	66
7.1	Z-sukupolvi ihmisenä, työntekijänä ja merkityksellisyys Z-sukupolvelle ..	66
7.2	Z-sukupolven merkityksellinen johtaminen tulevaisuudessa ravitsemisalalla	71
7.3	Yhteenveto	75

8 Pohdinta.....	78
Lähteet	86
Liitteet	92
Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen laadunarviointi	92
Liite 2. Kirjallisuuskatsaukseen lopulliset valitut tutkimukset	93
Liite 3. Tutkimustuloksien tiivistys	94
Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen analyysin valittu materiaali 1/3	95
Liite 5. Kirjallisuuskatsauksen analyysin valittu materiaali 2/3	96
Liite 6. Kirjallisuuskatsauksen analyysin valittu materiaali 3/3	97
Liite 7. Alkuperäisilmaus, pelkistetty ilmaus 1/3	98
Liite 8. Alkuperäisilmaus, pelkistetty ilmaus 2/3	99
Liite 9. Alkuperäisilmaus, pelkistetty ilmaus 3/3	100
Liite 10. Pelkistetty ilmaus ja luokittelun kaikki vaiheet 1/3.....	101
Liite 11. Pelkistetty ilmaus ja luokittelun kaikki vaiheet 2/3.....	102
Liite 12. Pelkistetty ilmaus ja luokittelun kaikki vaiheet 3/3.....	103
Liite 13. Arjen työkalupakki esimiehille Z-sukupolven johtamiseen.....	104
Liite 14. Lähteet kirjallisuuskatsaukseen 1/2	105
Liite 15. Lähteet kirjallisuuskatsaukseen 2/2	106

Kuviot

Kuvio 1. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen työvaiheet raportissa	26
Kuvio 2. Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysin työvaiheet.....	43
Kuvio 3. Yrittäjämäinen luova työote	49
Kuvio 4. Työhön sitoutuminen.....	50
Kuvio 5. Elämän tasapaino.....	52
Kuvio 6. Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä	53
Kuvio 7. Valmentava ja vastuullinen johtaminen	55
Kuvio 8. Vuorovaikutteinen johtaminen.....	58
Kuvio 9. Sitoutuminen	60
Kuvio 10. Elämän tasapaino.....	61

	3
Kuvio 11. Työn merkitys.....	62
Kuvio 12. Johtopäätökset yhteenveto	76

Taulukot

Taulukko 1. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit	28
Taulukko 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tietokannat	30
Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen haku tietokannoittain	37
Taulukko 4. Kirjallisuuskatsauksen aineiston valinta tietokannoittain	39
Taulukko 5. Alkuperäisilmaukset ja valittujen tutkimuksien tiedot	45
Taulukko 6. Alkuperäisilmauksien pelkistäminen ja luokittelu	46
Taulukko 7. Alaluokka, yläluokka ja pääluokka	47

1 Johdanto

Johtamisen tulevaisuus ravitsemisalalla huolestuttaa työvoimapulan vuoksi eikä ravitsemisala kiinnosta nuoria tällä hetkellä. Aiheesta tutkimisen arvoisen tekee ajankohtaisuus. Vanhemmat ikäluokat eläköityvät ja uusi Z-sukupolvi etsii omaa alaansa. Työn tekeminen ja ihmisten arvot muuttuvat. Yrityksen työnantajakuvasta puhutaan paljon. Tärkeää on pohtia, mitä esimiestyölle voidaan tehdä yrityksen työnantajakuvan parantamiseksi.

Nuorisobarometri 2019 osoitti, että nuorille ovat merkityksellisiä perhe, ihmissuhteet, terveys ja työ sekä vapaa-aika ja ympäristön hyvinvointi. Nuoret kokivat tämänhetkisessä työtehtävässään täyttymystä ja tyytyväisyyttä, kun pystyivät hyödyntämään omaa osaamistaan työssään, omaavat aktiivisen ja positiivisen otteen tekemiseensä sekä tunsivat merkityksellisyyden tunnetta tekemästään työstä. (Haikkola & Myllyniemi 2020, 87-92.)

Työn merkitys on murroksessa. Ammattitaito, motivaatio ja joustavuus nousevat vahvemmin esiin tulevaisuuden työssä. Työhyvinvointi ja työkyvyn vahvistaminen ja säilyminen tukevat pitkää työuraa. Yrittäjyys ja työsuhteet sekä työskentely uudistuvat ja rakentuu uniikkeja yhdistelmiä ja uudenlaisia kevytyrittäjiä. (Oksanen 2020, 217-220.)

Ravitsemisalalan johtamisen on uudistuttava Z-sukupolven tuoman muutoksen mukana. Tutkimuksessa keskitytään tunnistamaan tekijöitä, jotka mahdollistavat johtamisen ja esimiestyön uudistumista. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitä johtamisen tulisi olla tulevaisuudessa. Lisäarvoa ja täsmennystä työ tuo jo olemassa olevaan tietoon tulevaisuuden johtamisesta. Johtamisen tulevaisuudesta tiedetään jo, että päätöksenteko ja hedelmällinen keskustelukulttuuri kulkevat yhdessä. Johtamisen tärkeimmät työkalut ovat puhe, vuorovaikutus ja läsnäolo. Psykologisemmalla johtamisella ja lähestymällä henkilöstöä yksilöinä sekä osallistavaa kokeilukulttuuria ja kehittämistä rakentamalla luodaan uutta johtamista. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018.)

Opinnäytetyössä tavoitteena on tutkia, mitä tarvitaan johtamiselta ja esimiestyöltä ravitsemisalalla, jotta Z-sukupolvi kokee työn merkitykselliseksi ja innostuu alan mahdollisuuksista? Mitä muutoksia se vaatii esimiestyöltä? Opinnäytetyössä halutaan selvittää, miten Z- sukupolvea johdetaan merkityksellisesti ravitsemisalalla. Tutkimustehtävänä on oppia ymmärtämään Z-sukupolvea ihmisenä ja työntekijänä ja sen johtamista tulevaisuudessa. Opinnäytetyö on laadullinen ja teoreettinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytetään systemoitua kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on löytää uutta näkökulmaa Z-sukupolven merkitykselliseen johtamiseen ravitsemisalalla.

Ammatissani koen tärkeäksi kehittyä ja uudistua esimiehenä ravitsemisalalla. Toimin nyt kahdeksatta vuotta ruokapalveluesimiehenä ja olen työskennellyt 20 vuotta alalla. Haluan oppia ymmärtämään syvemmin uutta sukupolvea ja johtamisen merkityksellisyyttä.

2 Johtaminen ravitsemisalalla

2.1 Ravitsemisala nyt ja tulevaisuus

Ravitsemistoimialaan kuuluvat sekä yksityisen että julkisen sektorin keittiöt. Ravitsemisala työllisti vuonna 2014 Suomessa 52 000 henkilöä. Toimipisteitä oli melkein 13 000. Suomessa ravitsemistoimiala työllisti vuonna 2013 eniten työntekijöitä Uudellamaalla. Seuraavaksi eniten ala työllisti Varsinais-Suomessa, Hämeessä ja Pirkanmaalla. (Jänkälä 2016, 16-23.)

Suomessa matkailu- ja ravintola-ala työllistää 140 000 henkilöä. Alalla työllistyneistä yli 30 % on iältään alle 26-vuotiaita. Alan uskotaan kasvavan ja työllistävän Suomen matkailun vetovoimaisuuden ansiosta myös tulevaisuudessa. Automaation ei uskota vievän suuria määriä alan työpaikkoja. Alan kannattavuus on Suomessa vuonna 2015 ollut EU alueella toiseksi alhaisin. Tähän vaikuttavat Suomen verotus ja palkkojen si-

vukustannukset sekä alan raaka-aine- ja tuotantokustannukset. (Kilpailukyky kuntoon: hallitusohjelmatavoitteet 2019, 2-7.) Matkailu- ja ravintola-alalla tavoitellaan koulujen kesälomien ajankohdan muutoksella korjautuvan työntekijöiden saatavuusongelma kesäsesonkina. (mts. 15).

Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara selvitti vuonna 2019 kesätyöntekijöiden määrää alalla. Alan yritykset palkkasivat kesätöihin 18 000 nuorta. Heistä 3500 pääsivät mukaan ”Tutustu työelämään ja tienaa”-harjoitteluohjelmaan. Tämä antoi nuorille mahdollisuuden oppia työelämän pelisääntöjä ja kokea, millaista työn sisältö on alan ammatissa. Samalla karttui työkokemusta. (Matkailu- ja ravintola-ala työllistää noin 18 000 kesätyöntekijää.)

Työ matkailu- ja ravintola-alalla antaa henkilöstölle mahdollisuuden rakentaa asiakkaille elämyksiä, aitoa vuorovaikutusta, vieraanvaraisuutta ja värikästä arkea. Asiakas ja ihmiset ovat kaiken keskiössä. Henkilöstöltä vaaditaan kielitaitoa, tiimityötaitoa, itsenäistä ja tarttuvaa otetta työhön. (Kun koulu loppuu - opas lukion jälkeiseen elämään 2019, 25.)

Ravitsemistoimiala tulee tulevaisuudessa olemaan maailman trendien perusteella ruokamatkailua entistä suuremmissa mittakaavoissa. Laadukas, puhdas ja aito makuelämys tarinoiden lomassa sekä asiakkaan osallistaminen ovat paikallista ruokakulttuuria ja asiakkaalle matkailuelämys. Pienetkin paikkakunnat, ekologisuus ja kotoisuus voivat näin oikein innovoiden mahdollistaa korkeampaa työllisyyttä ja parempaa taloutta ravitsemisalalla. (Jänkälä 2016, 39.)

Tulevaisuudessa ravitsemispalvelut monimuotoistuvat. Ruokapihat muokkaavat ravitsemistoimialan liikeideat siruiksi. Yritysten toiminta muovautuu uudelleen ja eri yrityksiä valikoima on rajaton megaravintoloista, pop-up- ja take-away-ravintolaan ja fine dining-ravintoloihin. Premium ja kotoisuus laajenevat asiakaskunnan tarpeiden mukaan huomioiden kestävä kehitys ja paikallisuus. Maailmanlaajuiset trendit vaikuttavat Suomen ravitsemistoimialaan. Yrityksissä on näkyvissä jo entistä enemmän erikoislaatuiset henkilökohtaiset palvelukokonaisuudet, hyvinvointia ruoasta ja

vastuullisuus sekä lähituotteet. Alkuperäisyys ruokailukokemuksissa ja niiden jakaminen vertaisverkon kautta mahdollistavat monia uusia ja kokonaisvaltaisempia toimintamalleja sekä näkyvyyttä alalla. (Jänkälä 2016, 59-66.)

Matkailu- ravintola-alan tammikuun (2019) suhdannebarometri osoittaa pientä kasvua alalle. Ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen alan yrityksiin aiheuttaa vaikeuksia. Matkailu- ravintola-alan joulukuussa 2019 julkaistun suhdannekatsauksen mukaan vuonna 2019 oli kasvua 2,9 % lokakuuhun mennessä. Kesällä myynnin kasvu oli 3,9 %. Pätevän työntekijän puuttuminen ei mahdollista yrityksen laajentumista ja siitä tulee hidaste yrityksen kehittymiselle. Yleisesti alan yrityksissä on ongelmana yrityksen alhainen kokonaiskannattavuus tukkuhintojen ja työvoimakustannusten nousun myötä. (Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri 2019; Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus 2/2019, 1-3.)

Suomessa kodin ulkopuolella syöminen tulee tulevaisuudessa olemaan jokapäiväistä arkea yhä useammalla asiakkaalla. Toisena vaihtoehtona ovat ruokatoimitukset suoraan kotiin. Ravitsemispalveluyrityksien monimuotoisuus nostaa yksittäisen ihmisen ainutlaatuisen palveluhetken ja sen koko sisällön uudelle tasolle. Ravintoloiden pöytävaraukset jäävät historiaan. Asiakas liikkuu oman fiiliksen mukaan, ja tämä rakentaa uusia haasteita ravintolan henkilölle ja prosessien rytmittämiseksi. Teknologia ja koneellistaminen mahdollistavat tuoreempia toimintamalleja selkeiden perus- ja ruutiinitehtävien suorittamiseen. Ravintolahenkilöstön arkea rytmittävät innovointi, tarinat ja kokeilukulttuuri, jotta ihmisiä voidaan palvella tasokkaasti. Yrityksen toiminnassa on tärkeää huomioida ympäristö kokonaisvaltaisesti. (Ravintolaruokailun ja ulkona syömisestä tulevaisuus 2018.)

Maailmanlaajuisesti ihmisten työn muutokseen vaikuttavat maailman taloustilanteiden vaihtelut ja globaali kaupankäynti sekä uuden teknologian liiketoimintakulttuuriin tuomat muutokset. ”Suomessa työn muutokseen vaikuttavat teknologisoituvaa toimintaympäristö, avoimet toimintamallit ja arvopohjan monimuotoistuminen.” (Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelma 2014, 2.)

Eettiset arvot, robotiikka, digitalisaatio ja bioreaktorit tai aeroponinen tuotanto muovaavat tulevaisuudessa ravitsemisalalla ruokatuotantoa kokonaisvaltaisesti lähituotannoksi. Raaka-aineiden alkuperä, ruokatuotanto ja keittiöiden prosessit ovat murroksessa. (Dufva 2019, 24-25.)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta on selvittänyt, miten teknologiakehitys muokkaa yhteiskunnan toimintamallit uusiksi. Ravitsemistoimialan muutoksiin vaikuttavat henkilöiden päätöksiä ohjaavat yksilön arvot ja havainnot. Arvoina valintoja ohjaavat merkittävimmin kokonaisvaltainen laatu, terveys ja ympäristövaikutukset. Ravitsemisalalla raaka-ainetuotannossa viljeleminen mullistuu perinteisistä kasvihuone- ja peltoviljelmistä GMO-menettelyn mahdollistamaan perusteltuun ja luotettavaan sisäviljelyyn. Paikallinen ja ravitsemistoimialan yrityksen oma sisäviljely tapahtuu tiheässä yrityksen tiloissa hyödyntäen LED-valoja aurinkopaneelien energiaa käyttämällä. Sisäviljely ei kuormita luontoa lannoitteiden osalta, ja veden tarve kastelussa on huomattavasti pienempi. Nykyiset mittavat viljelijätoimijat vähenevät, ja viljelystä tulee ympärivuotista, paikallista ja tarpeen kohtaavaa. Kuljetusmatkat ja pakkaaminen jäävät minimiin. Robotisaatio ja teknologia pystyvät korvaamaan osittain ihmisten tehtäviä työtehtäviä ja työvaiheita ravitsemisalalla. (Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037, 82-83.)

Digitalisaatio ja robotiikka vapauttavat henkilöstöltä työtehtäviä kuten, raaka-aineiden hankintaa, varastointia, valmistusprosesseja ja kuljetuksia. Samalla saadaan mahdollisuus käyttää tämä aika ja ammattiasiantuntijuus muihin työtehtäviin. Työn käsitys, merkitys ja sisältö rakentuvat uudelleen. (Kiiski Kataja 2016, 14.)

Opetushallitus ja opetus- ja kulttuuriministeriö muodostavat Osaamisen ennakointifoorumin, joka on arvioinut eri toimialojen tulevaisuuden ammattitaitotarpeita vuonna 2035. Ravitsemisalalla merkittävimmit ammattitaitotarpeiksi nousevat esiin seuraavat:

- Asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys
- Digitaaliset työvälineet ja niiden käsittely, ohjaus, jakaminen ja hyödyntäminen työtehtävissä sekä vuorovaikutuksessa
- Digitaalisen identiteetin hallinta

- Laaja-alainen ammattitaito
- Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus
- Innovatiivisuus
- Jatkuva oppiminen ja ongelmienratkaisu
- Stressin- ja paineen sietokyky ja kokonaisuuden hallintataidot
- Pehdytystaidot

(Osaamisen ennakointifoorumi - Osaamiskorttipakka, 23.)

2.2 Johtaminen ravitsemisalalla nyt ja johtamisen tulevaisuus

Ravitsemisalalla toiminnanohjauksen merkitys päivittäisessä johtamisessa on jo nyt arkea. Se monipuolistuu kehittyvän teknologian avulla koko ajan. Paperiton keittiö tarvitsee toiminnanohjausjärjestelmän, jonka avulla kaikki toimipisteen prosessit toimivat ja järjestelmät keskustelevat keskenään. Ohjelma on digitaalinen ohjauspöytä, jossa tieto liikkuu prosessista toiseen. Johtamiselle vapautuu aikaa, ja tiedottaminen on reaaliaikaista kaikille. (Koskinen 2018.)

Johtajuus rakentuu kokonaisuudesta. Siihen liittyvät prosessit työyhteisössä, kaikki toiminta ja toimintatavat organisaatiossa sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset taustatekijät. Suuri merkitys johtajuuden rakentumiselle on keskinäisellä vastavuoroisella vuorovaikutuksella koko organisaation henkilöstön kesken. Johtajuus rakentuu ja siitä välittyy mielikuva ja näkemys yksilönä ja ihmiseltä ihmiselle. (Kostamo, Launonen, Marttinen, Mäkkeli, Pääkkönen, Ruotsalainen & Vuori 2017, 203.)

Megatrendeistä työnmurros, työn ja toimeentulon arvoitus, nousee tällä hetkellä esiin kaikilla aloilla. Jatkuva kehittyminen on tullut osaksi jokapäiväistä arkea niin yksilön, työyhteisön kuin yrityksen tasolla. Tehokkuuden ja tuloksen mittaamisen tilalle ja rinnalle voisi tulla työn mielekkyys ja uudet innovaatiot teknologian avustamina. (Megatrendit 2017.)

Johtamistyö voi tulevaisuudessa keskittyä teknologian ansiosta enemmän ihmisten ympärille. Johtajilta vaaditaan taitoa ymmärtää erilaisia luonteita ja persoonia sekä avoimen ja aidon työilmapiirin ja työyhteisön rakentamista. Ennakoiva johtamistyö

on tulevaisuutta. Työyhteisöt voivat innovoida ekologisia vaihtoehtoja auttaen asiakkaita päivittäisissä ongelmissa. Työntekijällä on enemmän aikaa rakentaa luottamusta asiakkaaseen vastavuoroisessa dialogissa hyödyntäen aitoja tunteita sekä empatiaa. Teknologiaa laajasti hyödyntävä yritys mahdollistaa työntekijälle työaikaa itselle merkityksellisiä työtehtäviä varten. Se lujittaa työsuhdetta työnantajaan. Johtaminen rakentuu tulevaisuudessa kestäväen hyvinvoinnin ja tyytyväisen henkilöstön ja asiakkaiden sekä ihmisyyden ympärille. (Kiiski Kataja 2016, 18-19.) Kestävä hyvinvointi sisältää merkityksellisen työn ja elämän, hyvinvointia ja terveyttä sekä eettiset ja ekologiset valinnat (Kiiski Kataja 2016, 20).

Valtionneuvoston tekemässä tulevaisuusselonteossa (Ratkaisuja työn murroksessa) nostettiin esiin, kuinka työyhteisöissä henkilöstön johtamiselta vaaditaan tulevaisuudessa laadukkaampaa ja pitkän aikavälin henkilöstön työuran ymmärrystä terveyden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden näkökulmista, koska työnrakenne muokkautuu uudelleen. Koneoppi ja tekoäly mahdollistavat henkilöstön ja laitteiden jokaisen ammattitaidon vahvuuksien käyttämisen tiiminä työn edellyttämänä ajankohtana. Näin työntekijöiden ammattivahvuudet täydentävät toisiaan, eikä ole kello ja työpiste sidonnaisuuksia. Tekoäly vähentää stressiä ja työpainetta, kun jokainen voi keskittyä omiin vahvoihin alueisiinsa ja vapautua itselleen haastavista tehtävistä. Näin työntekijän ammattitaito kehittyy henkilökohtaisten vahvuuksien ja kiinnostuskohteiden mukaan. Oikeanlaisella johtamisella tuetaan henkilöstön osaamista sekä työn sisältöä ja merkitystä työntekijälle, työyhteisölle, työnantajalle. (Ratkaisuja työn murroksessa 2018, 24-25.)

Kallion tutkimuksen Tulevaisuuden ennakointia restonomien näkökulmasta (Kallio 2014) tulokset viittaavat siihen, että koko ravitsemisala niin julkiset kuin yksityisetkin yritykset ottavat hyödyn uudesta teknologiasta ja tavoittelee yritystoiminnan tuloksellisuutta ja taloudellista kestävyttä. Yrityksen kannattavuutta nostetaan minimoimalla työntekijäkustannuksia teknologisoitumisen ja digitalisaation avulla. Pikaruokaloista ja lounasravintoloista katoavat tarjoilijat ja kassahenkilöstö lähes kokonaan. Julkisella sektorilla ruoanvalmistusyksikköjen koko kasvaa ja automatisointi lisääntyy. Robotiikka tulee ravitsemisalalla korvaamaan ensimmäiseksi tilojen hygieniasta ja

puhtaudesta vastaavan henkilöstön. Restonomien tulevaisuuden johtamistyössä näkyä henkilöstön keskinäinen ja vastavuoroinen vuorovaikutus, henkilöstön ammattitaidon kasvattaminen ja henkilöstön työn merkityksellisyys. (Kallio 2014, 45-47.) Tulevaisuuden työmarkkinoilla Suomessa säilyvät sellaiset ammattitehtävät, jotka pystytään tekemään kustannustehokkaasti. (Kauhanen 2014, 6-13.)

Kultalahti ja Viitala (2014) nostivat esiin henkilöstöbarometriaineiston perusteella työelämässä olevien nuorten näkemyksiä tulevaisuuden työelämästä. Heidän mukaansa esimiestyö ja työntekoaika uudistuvat täysin. Uusille sukupolville merkityksellisyys ja oma aika ovat uudessa arvossa. (Kultalahti & Viitala 2014, 119.)

Tulevassa uudistuneessa esimiestyössä nousevat esiin sosiaaliset verkostot työyhteisössä, arvojärjestyksen tasoittuminen, hallinnan ja valvonnan madaltuminen ja itsensä johtaminen sekä itsenäinen työskentely. Kovimman tuloksen tekee organisaatio, joka oivaltaa ja hallitsee esimiestyössä yksilöiden ja eri sukupolvien johtamisen arvostaen henkilöstöä. (Marttinen, 136-137.)

Kokeilukulttuuri ja jatkuva ajassa kehittyminen Lean startup pyrkii innovoimaan läpinäkyvästi asiakkaan tarpeeseen eettisiä ja kestäviä valintoja yhdessä tiiminä (Ries, Rautanen & Markula 2016, 302-303). Kokeilukulttuurissa pyritään tiimin luottamuksella ja positiivisella asenteella uuteen ja jatkuviin kokeiluihin opin kautta joskus ensin erehtyen. (Ries, Rautanen & Markula 2016, 254-255). Yrittäjähenkkinen ja idearikas henkilö saa kasvattaa työuraansa yksilöllisesti. Jokainen henkilö saa itse valita prosessissa, jäävätkö nykyiseen vai menevätkö tuotteen mukana eteneviin työvaiheisiin. Valinnanmahdollisuus kasvattaa luovuutta, ideointia ja motivaatiota, joka tukee kasvua sekä innovaatioita. (Ries, Rautanen & Markula 2016, 284-285.)

Sydänmaanlakka on tarkentanut Tulevaisuuden johtaminen 2020 tutkimusprojektin kautta johtamisen ongelmia tulevaisuudessa. Projekti keskittyi Eurooppaan, Amerikkaan ja Aasiaan. Suomessa johtamisen ongelmiksi tulevaisuudessa koettiin kiitävät muutokset ja innovaatiot sekä niiden korkeat laatutasot. Itsensä johtaminen on edelleen esillä. Verkosto-, virtuaali- ja arvojohtaminen sekä aidon luottamuksen rakentaminen kaikkien yksilöiden ja yrityksen henkilöiden välille koettiin ongelmalliseksi

muutoksien keskellä. Projekti osoitti, että Amerikassa tutkimusprojektin tulokset peilasivat lähes kopiona edellä esitettyihin Suomen tuloksiin. Erona olivat jaettu johtajuus Amerikan tuloksissa ja arvojohtaminen Suomen tuloksissa. Ekosysteemin johtaminen ja verkostojohtaminen nousivat esiin mittavimpina ongelmina kummankin maan tuloksissa. (Sydänmaanlakka 2012, 125-133.)

Verkostojohtamisessa rakennetaan luottamusta ja käytetään sosiaalisen median välineitä vaihtelevassa ja läpinäkyvässä verkostotaloudessa. Ekosysteemin johtaminen on esteetöntä ja vastaanottavaista sekä rehellistä. Se on globaalia ja hyvin itseohjautuvaa. Innovointi, kokeilukulttuuri ja vastavuoroinen vuorovaikutus sekä ekologisuus ovat kaiken toiminnan ydin. Innovaatioekosysteemi muodostuu avoimen kokeilukulttuurin, yritysyhteistyön ja yksilöyrittäjyyden sekä markkinatarpeen kohtaamiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 133-137.)

Tulevaisuuden johtamiselta edellytetään tavoitteellista johtamisotetta ja pitkäjänteisyyttä. Johtaminen vaatii hetkessä elämistä ja sen ymmärtämistä, mutta myös selkeää pyrkimystä kohti tavoitetta ja uusia innovaatioita. (Sydänmaanlakka 2015, 180-182.) Juutin mukaan tulevaisuuden johtamisessa henkilöstöjohtaminen tulee muuttamaan niin, että asiakaskohtaaminen on esteetöntä kaikille yksilöille organisaatiossa. Hierarkia madaltuu, ja prosessit muuttuvat läpinäkyviksi. Asiakkaan hyvinvointi, arvot ja elämykset nousevat uuteen merkitykseen. (Juuti 2015, 164-166.)

Suomessa johtamisessa tulisi tuoda näkyvämmiin esiin arvot. Henkilöstön arvostus ja luottaminen ovat yrityksen valttikortti myös ulospäin. Ammattitaitoa ja innovaatioita tulisi hyödyntää rohkeammin ja laajemmin globaaleissa verkostoissa. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 20-21.)

3 Z-sukupolvi työelämässä

3.1 Sukupolvet

Samaan sukupolveen kuuluvat linkittyvät yhteen yhteisten merkityksellisten hetkien ja tilanteiden kautta (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 28). Sukupolvi rakentuu yksilöistä, jotka ovat kaikki uniikkeja (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 41).

Henkilön itsetuntemus vahvistuu, kun hän on tietoinen oman sukupolvensa kokonaiskuvasta ja sen ominaispiirteistä. Käsitys toisten sukupolvien kokonaiskuvasta vahvistaa eri sukupolvien keskinäistä ymmärrystä ja yhteistyötä sekä vähentää väärinkäsityksiä. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 34.)

Suomen talouden muutoksien pohjalta pystytään suomalaisessa työelämässä sukupolvet jakamaan kuuteen kategoriaan:

- Suuret ikäluokat 1945-1954
- Öljykriisin sukupolvi 1955-1964
- Hyvinvoinnin sukupolvi 1965–1972
- Lamasukupolvi 1973-1979
- Y-sukupolvi, diginatiivit 1980-1990
- Z-sukupolvi, suuren globaalin taantumien sukupolvi 1991

Ihmisten herkkyyks, arvot ja asenteet ovat muovautuneet yhteiskuntakehityksen aalloissa, ja niiden pohjalta ovat syntyneet eri sukupolvien erot ja yhteneväisyydet. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 52-58.)

Y- ja Z -sukupolvi muovaavat työelämää merkittävästi, koska heistä koostuu henkilömäärältään merkittävin osa maapallon työvoimasta tänään ja huomenna (The Deloitte Global Millennial Survey 2019, 27).

Kultalahti on väitöskirjassaan (2015) tutkinut suomalaista Y-sukupolvea työelämässä. Tutkimuksen mukaan Y-sukupolven edustajia kiinnostaa jatkuva ammattitaidon kehittäminen, työtehtävien haastavuuden ja työajan joustavuus. Tutkimustuloksissa nousi esiin Y-sukupolven aktiivisuus esittää omat ajatuksensa ja ideansa. Esimieheltä

Y-sukupolvi odottaa läsnä olevaa, motivoivaa ja valmentavaa roolia. Y-sukupolvelle on merkityksellistä esimiehen arvostus heidän työsuoritustaan kohtaan. Tärkeää on myös työntekijän oma innostus työhönsä. (Kultalahti 2015, 94-98.)

X-sukupolvi on syntynyt 1965 – 1979, jolloin Suomessa voitiin vähitellen paremmin, mutta elettiin työn saatavuuden epävarmuudessa. Y-sukupolvi on syntynyt 1980-1995. Tuona ajanjaksona esineelliset arvot, elämysmatkailu ja internet koostuivat ja vaikuttivat sukupolveen. Z-sukupolvi on syntynyt 1995 – 2009. Heidän arvonsa rakentuvat kohtuuden, rauhallisuuden ja kestävien valintojen ympärille. Heille elämän arvot rakentavat voimanlähteen. Z-sukupolvi saattaa yllättää yksilöllisellä ja epätavallisella olemuksellaan koko henkilöstön. He eivät ole toisten vietävissä. Yrityksen johdon tulisi tarttua positiivisella otteella uuden sukupolven näkemyksiin ja innovaatioihin. Vastavuoroinen keskustelukulttuuri rakentaa aitoja kohtaamisia koko henkilöstön kesken. Työnhakijoita saattaisi kiinnostaa yritys enemmän, jos yrityksen arvot ja työn sisältö olisivat läpinäkyviä työnhakijoille. (Puttonen 2012; Rusila 2014.)

3.2 Z-sukupolvi ihmisenä ja työntekijänä

Tienari ja Piekkari (2011) tuovat esiin, kuinka Z-sukupolvi on esteetön ja esillä. Se arvostaa ja rakentaa luottamusta. Z-sukupolvi haluaa tulla itsenäisenä henkilönä aidosti kohdatuksi. Hakkerietiikka kiehtoo Z-sukupolvea. Z-sukupolvi on moninainen, ja siihen kuuluvat ovat ainutlaatuisia yksilöitä - uniikkeja, kuten aikaisempiinkin sukupolviin kuuluvat. Elämä ja ympäristö muovaavat persoonaa. Ketään sukupolvea ei voida lokeroida täysin tietynlaiseksi. (Tienari & Piekkari 2011, 14-21.)

Z-sukupolven henkilöt ovat usein idearikkaita, ja halukkaita kehittämään uutta. Menestyminen ja ura jäävät vapaa-ajan ja ystävien alapuolelle tärkeysjärjestyksessä. (Tienari & Piekkari 2011, 36-37.) Tarinan ja brändin merkitys sekä vaikutelmat kuuluvat Z-sukupolven päivään. He pystyvät hahmottamaan muita sukupolvia paremmin aitouden. (Tienari & Piekkari 2011, 55-57.)

The Deloitte Global Millennial Survey 2019 tutkimukseen osallistui 3900 Z-sukupolvea edustavaa vastaajaa kymmenestä eri maasta. Tutkimukseen vastanneista 56 %

tavoitteli korkeampaa palkkaa työstään ja varallisuutta. Perheen perustamista ja lapsia tavoitteli 45 %. Heistä 52 % haaveili oman kodin omistamisesta. Matkustaa ja nähdä maailmaa halusi 57 % vastanneista. (The Deloitte Global Millennial Survey 2019, 4-5.)

Z-sukupolvi pitää merkittävässä arvossa yrityksiä, henkilöitä, tuotteita ja palveluita, jotka huomioivat ilmastonmuutoksen, kestävät valinnat ja ympäristön sekä vähäosaiset kaikissa prosessien vaiheissa. Brändi ja yrityksen kokonaisvaltainen läpinäkyvä toiminta vaikuttavat asiakkaan ja työntekijöiden luottamuksen syntymiseen. Yrityksen koko strategia tulisi rakentaa huomioiden pitkällä aikavälillä ympäristö ja yhteiskunnan hyvinvointi sekä ottaa ne huomioon yrityksen valinnoissa. Z-sukupolvi pitää yrittäjämaailmassa henkilöiden työllistämistä ja hyvinvointia sekä toisista huolehtimista tärkeänä. (The Deloitte Global Millennial Survey 2019, 26-27.) Yrityksen parantavat tai huonontavat vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan vaikuttavat Z-sukupolven yksilöllisiin päätöksiin hyvin nopeastikin (The Deloitte Global Millennial Survey 2019, 18).

Z-sukupolven odotukset ja kokemukset työelämältä

Nuoret osaajat työelämässä tutkimus toteutetaan Ruotsissa ja Suomessa kerran vuodessa. Vuonna 2018 tutkimukseen osallistuivat niin peruskoululaiset kuin toisen asteen ja korkea-asteen opiskelijat. Tutkimus selvitti nuorten mielteitä, innostusta ja suunnitelmia ansiotyöstä. Tutkimus osoitti, että uusi sukupolvi kunnioittaa ansiotyössä työtovereita. He kokevat työtovereiden olevan työn henkireikä. Työn merkityksen kokemukset ja työaikojen elastisuus arjen kokonaisuudessa ovat tärkeämpiä uudelle sukupolvelle kuin rahallinen korvaus työstä. Oma joutoaika arjessa tuntuu uudelle sukupolvelle merkityksellisemmältä kuin ansiotyö. Uuden sukupolven saa innostumaan ja arvostamaan ammattitehtäviään, kun he kokevat vastavuoroisesti hyötyvänsä siitä ammatissaan. (Nuoret osaajat työelämässä 2018, 2-7.)

Nuorisobarometri (2016) osoittaa, että 15-19 -vuotiaista 50-59 % kokee ansiotyön, oman elannon ja omien arvojen mukaisen ammatin tärkeimmäksi tulevaisuuden tavoitteeksi (Aapola-Kari & Wrede-Jäntti, 162). Nuorisobarometrin (2016) mukaan 15-

24 -vuotiaista lähes 40 % kokee mielekkäämmäksi tehdä lyhyitä ansiotyösuhteita kuin vakituisia työsuhteita (Myllyniemi, 66). Suomalaiset 15-29 -vuotiaat kokevat onnellisuutta elämässään, kun ympäristön hyvinvointi ja kestävä kehitys sekä ekologiset arvot kohtaavat arjessa (Salonen & Konkka, 148-149).

Professori Liisa Välikankaan mukaan Z-sukupolvessa näkyy yksilöllinen ihmisen aitous. Tuodaan oma erilaisuus esille eikä peitellä sitä. Kestävät valinnat ovat kaiken keskiössä. ”Z-sukupolvessa yksi haluaa merkityksellisen työn ja toinen tehdä uraa.” Työuran ja ammatin omaperäisyys ja kekseliäisyys tulevat kasvamaan Z-sukupolven toimesta. Dialogi ja aidot tapaamiset sekä sosiaalisuus ovat kaiken työn keskiössä. Välikangas näkee, että tulevaisuudessa lojaalius ja omistautuminen ansiotyölle tarkoittaa yksittäisiä tehtäviä ja toimimista asia kerrallaan. Tulevaisuudessa ei rakenneta sopimuksia toistaiseksi voimassa oleviin työtehtäviin. Yksilö voi työskennellä yhtäaikaisesti useissa eri yrityksissä ja tehtävissä. (Rusila 2014.)

Young Professional Attraction Index -tutkimuksessa selvitetään, mitä nuoret Suomessa toivovat ja tavoittelevat työltä. Tutkimus tehtiin Pohjoismaissa, ja siihen vastasi 14 445 nuorta. Nuoret olivat ammattiin valmistuneita, mutta töiden alkutaipaleella. Suomesta vastasi noin 1 000 nuorta. Tutkimustuloksien mukaan suomalaiset vastaajat pitivät merkittävimpinä tekijöinä nykyisessä yrityksessä kiinnittymiseen uranousua, työilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita henkilöstön ja johdon kanssa. Tutkimustuloksissa nousi esiin, että suomalaisista vastanneista joka kolmas oli halukas sitoutumaan pitempiaikaiseen, yli viiden vuoden työsuhteeseen samassa yrityksessä. Tulos oli alhaisin muihin Pohjoismaihin verrattuna. Keskimääräisesti koko tutkimuksessa vastaava tulos oli 41 %. (Tuore tutkimus paljastaa: Tässä työelämän ominaisuudessa Suomessa hävitään räikeästi muille Pohjoismaille 2018.)

Z-sukupolven odotukset työelämältä ovat merkitykselliset. Työarki ei saa olla liian vakavaa. Sosiaalisen median tiukka hallinta ja työnantajan tarkkailu voivat kasvattaa organisaation epäsuosiota. (Tienari & Piekkari 2011, 96-97.) Tienarin ja Piekkarin mukaan Z-sukupolvelle tulee asiat perustella tarkoin ja aidosti, jotta ne saadaan käyttöön (Tienari & Piekkari 2011, 14-15). Z-sukupolvi pitää arvossa yrityksen, johtajuuden ja kulutukset kestäviä ja eettisiä arvoja (Tienari & Piekkari 2011, 274-275).

Z-sukupolven odotukset esimiestyöltä

Kivinen on pro gradu -tutkimuksessaan (2019) keskittynyt ammattiinsa valmistuneeseen Z-sukupolveen, joka on ammattiuransa ja urakehityksensä alkumetreillä. Tutkimustulokset näyttivät, että laadukas ja erinomainen johtaminen on Z-sukupolvelle yksi merkittävin asia työpaikalla ja työyhteisössä. Laadukas johtaminen heijastuu työoloissa ja työryhmässä henkilöstön ammattitaidon kehittymisenä sekä vastavuoroisen kehittävän palautekulttuurin syntyminenä. Nuorella on voimakas usko itseensä, mutta hän on kuitenkin heiveröinen ja murenee helposti. Z-sukupolvi toivoo rakentavansa johtajaansa aidon vuorovaikutussuhteen. Tutkimustulosten mukaan Z-sukupolvi näkee johtajan tärkeimpinä ominaisuuksina henkilöstön tasapuolisuuden, olemalla aidosti läsnä, ongelmatilanteissa tukemisen ja henkilöstön ideoiden huomioimisen. Johtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin Z-sukupolven mielestä kuuluvat myös henkilöstön arvostaminen ja toistuvasti käyty dialogi työstä heidän kanssaan. Z-sukupolvi toivoo, että he saisivat heti yhteyden johtajaan ongelmatilanteissa. (Kivinen 2019, 76-79.)

Z-sukupolvi toivoo johtamisen ja esimiestyön kehittyvän enemmän henkilöstön ja esimiehen joukkuepeliksi, jossa kaikki olisivat hetkessä. Esimies olisi moniosaaja, joka hallitsisi esimiestyön ja henkilöstön työnkuvien sisällön. Näin esimies pystyisi hallitsemaan ja ymmärtämään koko kokonaisuutta. Turvallinen työympäristö ja työyhteisö rakentuvat kohtaamisen ja vastavuoroisen dialogin kautta, jossa esimies on esimerkiksi. Johtamiselta ja esimiestyöltä Z-sukupolvi odottaa henkilöstöä kunnioittavaa, yhteistä tavoitetta kohti kuljettavaa otetta sekä henkilöstölle kiitoksia, kehittämiskohteita ja kehuja. Hyvä esimies havainnoisi henkilöstön yksilöinä. (Kivinen 2019, 80-84.) Kivisen tutkimus osoitti, että Z-sukupolvelle tyypilliset piirteet ja arvot näyttäytyvät vasta, kun usko omaan ammattitaitoon on vahvistunut työtehtävässä (Kivinen 2019, 82-83).

Kivisen näkemyksen mukaan esimiesten ammattitaidon ja sukupolvierojen ymmärtämisen merkitys työelämässä on akuutissa tilassa. Jokainen työntekijä on mahdollisuus, yksilö tarpeineen. Z-sukupolven ja esimiehen alkukohtaamisen merkityksen ym-

märtäminen on kaiken keskiössä. Esimies on pääosassa uuden ankkuroinnissa ja sulauttajana, kun Z-sukupolven kuuluva aloittaa ammattiuraansa työyhteisössä. Kivisen mukaan positiivinen uuden sukupolven ammattilaisen ankkurointi rakentaa kestäväää yritystoimintaa ulos ja sisään päin. Yrityksen kilpailukyky ja imago kasvavat. Yrityksien ylimpien tulisi reagoida nopeasti ja vahvistaa lähiesimiesten ammattitaitoa yksilöiden johtamisessa. Lähiesimiesten työajat tulisi järjestää niin, että ne mahdollistavat ihmisten hyvän johtamisen. Esimiehen ajanhallinta ja työrutiinit tulee purkaa auki, ja tarpeen vaatiessa tulee ottaa avuksi uutta teknologiaa. (Kivinen 2019, 85-87.)

Paananen on pro gradu -tutkielmassaan selvittänyt palvelu- ja tekniikan alan 1990-luvulla syntyneiden Z-sukupolven opiskelijoiden mielipiteitä laadukkaasta ja hyvästä esimiestyöstä ja johtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena oli edistää tulevaisuuden sukupolvijohtamista ja innovoida esimiestyötä huomioiden Z-sukupolven esimies-työntekijäsuhde. Tutkimustuloksissa nousivat esiin Z-johtajuuden tärkeimmät meriitit, joita ovat koko organisaation henkilöstön tasavertainen arvojärjestys, vastavuoroinen luottamus ja dialogi sekä mukana oleva ja aidon aktiivinen esimies. Z-sukupolvi arvostaa, kun esimies tilanteen niin vaatiessa arvostavalla jämäkkyydellään ohjeistaa kokonaisuutta. Esimiehen oikea-aikainen, vilpitön ja arvostava viestittäminen kasvat-
taa yhteistä luottamusta. Yhdessä rakennetaan kehittävää ja rohkeaa työyhteisöä. (Paananen 2016.)

Pyykösen pro gradu -tutkimus toi esiin, kuinka Z-sukupolvi toivoo esimiestyön kehittävän kommunikoimaan monipuolisemmin ja ajantasaisesti hyödyntäen nykyajan kommunikaatiotyökalujen käyttöä päivittäisessä arjessa. Viestimisen tulee olla tehokasta. (Pyykönen 2018, 54.)

Pulpahteleva johtajuus rakentaa yhtäjaksoista luovaa oppimisen kulttuuria. Henkilö kuvaa auki innovaationsa sisällön ryhmässä toisille. Tarinaa innovoidaan yhdessä eteenpäin. Pulpahteleva johtajuus on jatkuvaa, ja se tukee kestäväää kilpailukykyä. Jaettu johtajuus keskittyy ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseen aidossa vuorovaikutuksessa. Kuluttajuus, avoimuus ja innovaatiot tarvitsevat kohtaamisia. Läsnä olevaa kuulemista, kuuntelemista ja dialogia sekä yhdessä toteuttamista. (Tienari & Piekkari 2011, 106-109.)

3.3 Merkityksellisyys

Työ rakentaa rungon ihmisen elämälle. Työ on tärkeimpiä merkityksen tuojia ihmiselle. Työn kautta saa kunnioitusta ja kiitosta toisilta ihmisiltä. Työ on merkityksellistä, kun työntekijä saa siitä autonomian tunteen, pystyy hyödyntämään ja kehittämään ammattitaitoaan sekä kokee arvostusta ja yhteenkuuluvuutta työpaikalla. Työ on merkityksellistä, kun saavutetulla työn tuloksella on positiivisia vaikutuksia, apua asiakkaille, paikkakunnalle ja maailmalle. (Martela 2017.)

Merkityksellinen työ on osallistavaa ja tuottavaa. Se rakentaa arvoa yksilölle, työyhteisölle ja yritykselle sekä paikkakunnalle. Se kasvattaa työllisyyttä ja kilpailukykyä. Merkityksellinen työ on kestävää. Sitä rakennetaan luottamuksella yhdessä asiakkaan kanssa kohti tulevaisuutta ympäristö huomioiden. (Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelma 2014, 2.)

Merkityksellinen työ on koko kansan, organisaation ja henkilöstön näkökulmasta mukaansatempaavaa, kannattavaa ja tuottoisaa sekä kokonaisvaltaisesti ympäristön huomioivaa. (Suomalaisen työn liitto alkaa mitata merkityksellisen työn tilaa - työelämän laatu ja osallistuvuus ovat parantuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana 2016.) Merkityksellinen työ kasvattaa henkilöstön työn tehokkuutta, joka lisää yrityksen kannattavuutta. Yrityksen kannattavuus mahdollistaa lisäinvestoinnit, jotka tukevat merkityksellistä työtä. (Merkityksellinen ja arvokas työ: työ yhteisön ja työntekijän näkökulma 2015, 4.) Z-sukupolvelle merkityksellisyys, polte ja nöyryys ovat tärkeässä arvossa niin työelämässä kuin vapaa-ajalla (Tienari & Piekkari 2011, 227-230).

Elo Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö, Työterveyslaitos ja S-ryhmä tekivät Nuori mielityössä ohjelman lomassa kyselyn S-ryhmässä kaupan-, matkailun- ja ravitsemisalan töissä oleville nuorille. Vastanneiden syntymävuoden keskiarvo oli 1996. Auli Airila ja Mikko Nykänen toimivat tutkijoina Työterveyslaitoksella, ja he suorittivat tutkimuksen analyysin ja tekniset osa-alueet. Tutkimukseen vastasi 1 457 nuorta. Tutkimustuloksissa nousi esiin merkityksellisyys työssä ja johtamisen näkökulma. Tuki ja positiivinen rohkaisu, perehdytys sekä palaute koettiin erittäin merkittäviksi työssä.

Työnantajalta ja esimieheltä toivottiin joustoa ja tukea työntekijän vapaa-ajan ja työajan rakentamiseen ja muokkaamiseen eri tilanteissa. Vastanneista 78 % koki työnsä merkitykselliseksi jonkun verran tai hyvinkin paljon. Vastanneet kokivat merkityksellisuuden kumpuavan positiivisista hetkistä asiakkaiden kanssa. Hetkistä, joissa tavoite on saavutettu ja jopa ylitetty. Tilanteet, joissa menestys on noteerattu koko työyhteisössä. Esimiestyöhön toivottiin lisää aitoa vuorovaikutusta ja läsnäoloa sekä nuorta ymmärtävää pönkitystä. Nuoren ammatillinen kyky ja lujuus tulisi nostaa positiivisesti esiin. Palautetta työsuorituksista koki saavansa tarpeeksi vain alle 30 % vastanneista. (S-ryhmän nuorten työntekijöiden työelämä odotuksia ja kokemuksia 2018.)

Ville Mäkelä on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut arvoa luovaa työmiljöötä asiakkaan, työntekijän ja johdon näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittavat, että ostaja tai palvelun tarvitsija on energinen ja vaikuttava jäsen muutoksen keskiössä. Yksilö saavuttaa henkilökohtaisen elämyksen ja kokee vaikuttaneensa lopputulokseen. Tämä motivoi ja rakentaa yhdessä merkitystä. Se on kestävä arvo ja asiakassuhdetta sekä yrityksen henkilöstölle työn vaikuttavuutta ja merkityksellisyyttä. Se on rakennettu yhteisellä yhteisessä työmiljöössä. (Mäkelä 2017, 63-67.)

Jaakko Sahimaa on tutkinut työn merkityksellisuuden kokemuksen yhteyttä työntehokkuuteen, työtyytyväisyyteen, työorganisaatioon sitoutumiseen ja vapaaehtoisuuteen. Tutkimustuloksien mukaan työn merkityksellisyys ja sen tunteminen ovat suoraan liitoksissa työntekijän työn tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja vapaaehtoisuuteen. Tutkimustulos osoitti, että työntekijän sisäinen itsehallinto ei vaikuta työn tehokkuuteen. Sen sijaan sillä oli selkeä kiinnitys ja vaikutus työntekijän organisaatioon omistautumiseen, työtyytyväisyyteen ja vapaaehtoisuuteen. Tunne työn merkityksellisyydestä rakentuu, kun psykologiset perustarpeet täyttyvät. Se nostaa kilpailukykyä ja korkeampaa laatua. Samalla työnteho kasvaa, työtyytyväisyys sekä omistautuminen työlle kohoavat. (Sahimaa 2017, 41-45.)

Yritys voi rakentaa työn merkityksellisyyttä palveluinnovoimalla asiakkaan ja henkilöstön kanssa yhdessä aidossa vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa. Resurssi-innovointi ja LEAN-ajattelu sekä jatkuva koulutus tukevat yrityksen oikea-aikaisuutta

markkinakilpailussa. Virheet ja vaikeatkin päätökset tehdään positiivisiksi. (Merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottaminen: toimintaehdotukset 2014, 3-26.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri osoittaa, että Suomessa vuosien 1990-2017 aikana työntekijöiden tunne työnsä merkityksellisyydestä on laskenut. Tulokset työnteon mielekkyydestä ovat vuonna 2017 osoittaneet parempaa suuntaa ja hyvää nostetta verrattuna aiempiin vuosiin. (Ratkaisuja työn murroksessa 2018, 26-27.)

Merkityksellisyys ja johtaminen tulevat entistä enemmän rakentumaan yksilöiden ja tiimien innovoinnin ja ongelmien ratkaisun varaan. Ulkoisen motivoinnin lisäksi sisäisen motivoinnin rakentaminen nousee suureen rooliin, jotta saavutetaan tasokas lopputulos. Merkityksellisyys on tärkeä sisäisen motivoinnin osa-alue. Merkityksellisuuden tunne kasvattaa innostusta, sitoutuneisuutta ja korkeaa laatua. Merkityksellisuuden tunne vähentää masennusta, joten sillä on globaalistikin suuret vaikutuksen yrityksiin, yhteiskuntaan ja ihmisten hyvinvointiin työyhteisöissä. (Martela 2017.)

Professori Ria Parppei tuo esiin työntekijän itseuskon, itsetuntemuksen ja itsepystyvyyden merkityksen ymmärtämisen ja vaikuttavuuden esimiestyössä ja koko yrityksen menestyksessä. Toimeenpanokyky rakentaa yritykseen positiivista ja jatkuvaa tekemisen ja oppimisen kulttuuria. Työn merkityksellisyys johdattaa henkilön arkityön hankalien hetkien yli ja työtehtävä valmistuu. Esimies uskoo ja tukee yksilöä vahvemmaksi. (Haluatko tulosta tekemiseesi? – Esimerkkiä näyttävät Schwarzegger ja Alahuhta 2018.)

Tuloksellisuus ja tuottavuus rakentuvat yrityksen yksilöiden tuottavuudesta, heidän sisäisestä tehokkuudestaan ja keskinäisestä dialogista sekä dialogisesta johtamisesta. Dialoginen johtaminen rakentuu yhteisöllisestä aidosta vastavuoroisesta dialogista. Se synnyttää innovatiivisuutta ja luo uutta korkealuokkaista arvoa työhön. Dialoginen johtaminen muodostuu kohtaamisen ja arvostuksen sidoksista, ja ne onnistuessaan pystyttävät kestäväää työelämää. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 21-23.)

Dialogi sisältää sisäistä ja ulkoista läsnäoloa, aitoa yksilön ja ryhmän kohtaamista vertaisena, syväkuuntelemista ja keskustelua. Dialogissa odotetaan toisen vastausta ja suhtaudutaan siihen arvostavasti. Mahdollistetaan uuden syntyminen kuuntelemalla, ilman oman henkilökohtaisen käsityksen kertomista. Dialogi luo merkityksellisyyttä hetkeen. Dialogia käyvä esimies rakentaa ympärilleen kehittyvää, aktiivista ja kunnioittavaa työyhteisöä sekä yksilöitä. (Syvänen ym. 2015, 31-35.)

4 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten johdetaan merkityksellisesti Z-sukupolvea ravitsemisalalla. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään Z-sukupolvea. Työ keskittyy Z-sukupolven odotuksiin johtamiselta sekä Z-sukupolven merkityksellisyyden syntyyn sekä merkityksellisyyden johtamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista uudenlaista johtamista ja esimiestyötä ravitsemisala tarvitsee, jotta Z-sukupolvi kokisi työn merkitykselliseksi ja innostuisi ravitsemisalan mahdollisuuksista.

Tutkimusongelmana on selvittää, mitä on Z-sukupolven johtaminen tulevaisuudessa ravitsemisalalla. Tutkimustehtävänä on ymmärtää Z-sukupolvea ihmisenä ja työntekijänä ja sen johtamista tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: Miten johdat merkityksellisesti Z-sukupolvea ravitsemisalalla?

Tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia kolmen alakysymyksen kautta:

- Millainen on Z-sukupolvi ihmisenä ja työntekijänä?
- Mitä Z-sukupolvi odottaa johtamiselta?
- Mistä syntyy merkityksellisyys Z-sukupolvelle?

5 Systemoitu kirjallisuuskatsaus ja sen toteutus

5.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa valmista tutkimustietoa pakataan yhteen systemaattisesti. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tavoitellaan tasokkaita tutkimuksia yhdistelemällä löytää vastaukset tutkimusongelman kysymyksiin. Katsauksessa luotettavuus rakennetaan noudattamalla koko tutkimuksen ajan tiukasti valittua tutkimusmenetelmää ja sen menettelytapaa. Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa noudatetaan samaa rakennetta kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, mutta kevennetyssä muodossa. Tutkijana toimii yksi tutkija, kun systemaattisessa tutkijoita on vähintään kaksi. Tutkimuskirjallisuuden haku voidaan tehdä yhteen tietokantaan. Aineiston laadullinen tarkkailu ja valinta, analyysi sekä synteesi suoritetaan lähes yhtä tasokkaasti, pienin kevennyksin kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Näin tutkimuksen laatu pysyy korkealla. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 13-14.)

Kirjallisuuskatsauksessa tutkija analysoi ja referoi esiin valitsemiensa tutkimuksien pohjalta löytyneitä vajavaisuuksia, uusia tutkimusongelmia sekä jo löytyneitä tuloksia. Kirjallisuuskatsauksessa luotettavuus rakentuu tiukan systemaattisen mallin avulla. Ensin tutkimuskysymyksien pohjalta laaditaan poissulku- ja sisäänottokriteerit tutkimuksien laadun ja rajaamisen sekä valinnan tueksi. Tällä voidaan tavoitella tutkimuksen saavuttavan kilpailukykyistä tehokkuutta nykyisiin toimintatapoihin. (Salmi 2011, 9-10.) Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa ei pyritä löytämään kaikkea tutkimustietoa valitusta tutkimusaiheesta (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 8).

Kirjallisuuskatsauksen työvaiheet eritellään lukijalle tarkasti auki. Kaikkien työvaiheiden läpinäkyvyys ja tarkkuus rakentavat kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden. Kirjallisuuskatsauksessa esiintyy viisi eri työvaihetta. Työvaiheita ovat määrittää tutkimuksen tarkoitus ja ongelma, kirjallisuushaku ja aineiston valinta, tutkimusten kriittinen arviointi, aineiston analyysi ja synteesi sekä tulosten raportointi. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 23.)

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma rakentaa perustan koko tutkimuksen tekemiselle. Tutkijalla tulee olla palo tutkimusaihetta kohtaan. Tutkimusaiheen käsitteet, tarkastelunäkökulma ja tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset rakentuvat ja rajautuvat tutkimuksen ympärille ja ohjaavat tutkimusta eteenpäin. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 24-25.)

Kirjallisuushaku ja aineistonvalinta

Kirjallisuuden haku on kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden kannalta merkittävin vaihe. Löydetyn materiaalin tulee vastata tutkimuskysymykseen. Kirjallisuushaku suoritetaan sähköisten tietokantahakujen kautta. Tietohakua varten määritellään hakusanat ja hakulausekkeet aiheen ja tutkimuskysymyksiensä käsitteistä. Asiantuntija-apuna hakulauseiden määrittelyssä pystyy olemaan kirjaston informaatikko. Kirjallisuuden valinnan hakustrategiaan tulee määritellä mukaanotto- ja poissulkukriteerit. Niiden avulla rajautuvat tutkimus- ja kirjallisuusvalinnat rajattuun aiheeseen, ja ne minimoivat kirjallisuuskatsauksen virheitä ja vajavaisuutta. Kun tutkimus on aikaisemmin julkaistu, se nostaa kirjallisuuskatsauksen tutkimuksen arvoa ja laatua. Kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit opastavat ja vievät tutkimusaineiston valintaa eteenpäin, ensin otsikkotasolla, sitten abstraktitasolla ja viimeiseksi koko tutkimustekstin tasolla. Hakuprosessi kirjataan kirjallisuuskatsaukseen niin laajasti auki, että se on mahdollista tehdä uudelleen. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 25-27.)

Tutkimusten kriittinen arviointi

Hakuprosessista valitut tutkimukset arvioidaan kriittisesti suhteutettuna tutkimusongelmaan ja kysymyksiin. Arvioinnilla pyritään minimoimaan virheet. Tutkimuksen laatu, luotettavuus ja sopivuus määriteltyihin kriteereihin selvitetään yksittäin. Yleiset kriteerit ohjaavat arvioimaan tutkimuksia heikkouksien ja vahvuuksien perusteella. Tuodaan esiin alkuperäistutkimuksien tutkimusongelmat, tutkimusasetelma,

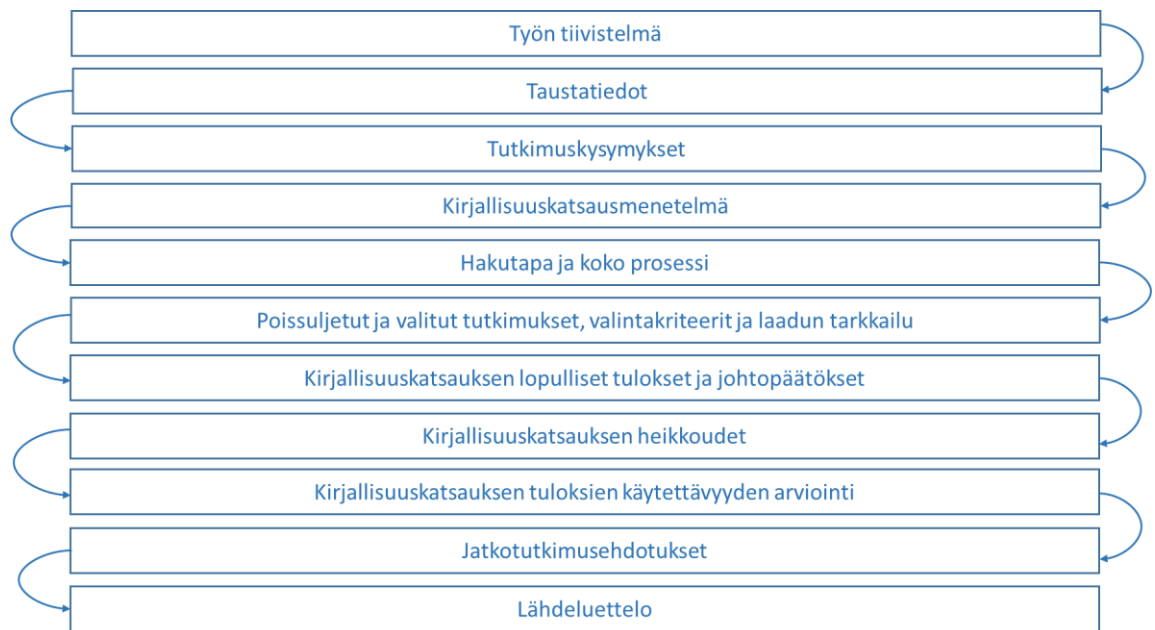
otantakoko, tutkittavien kohde, yleistettävyys, analyysimenetelmä ja aineiston valinta. Luotettavuuden arvioinnissa huomioidaan valittujen tutkimuksien perustelut niiden luottavuudesta. Siihen vaikuttavat myös tutkijan asiantuntemus, julkaisuvuosi ja julkaisufoorumi sekä arvoinnit. Jokainen tutkimus arvioidaan samojen kriteereiden mukaisesti. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 28-30.)

Aineiston analyysi ja synteesi

Aineiston analyysi ja synteesi osiossa kirjallisuuskatsauksessa tehdään tutkimustuloksien yhteenveto. Analyysin kaikissa vaiheissa, kaikkien päätösten valinnat ja perustelut tallennetaan erilliseen muistioon. Aineiston analyysi ja arviointi ovat toisiinsa yhteydessä. Aineisto luetaan useampaan kertaan. Analyysissä tutkimuksesta nostetaan ensin esiin julkaisuvuosi, kirjoittaja, tarkoitus, menetelmä, kohde, tulokset, vahvuudet ja heikkoudet. Ristiriitaiset tulokset nostavat esiin jatkotutkimusaiheet. Analyysin toisessa vaiheessa luetaan erityisesti tulokset ja johtopäätökset. Aineisto koodataan löytyneiden luokkien, teemojen ja kategorioiden mukaan. Analyysissä aineiston sisällöstä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Niitä tutkitaan ja ryhmitellään sekä vertaillaan keskenään. Vertailun tuloksena samankaltaisten merkintöjen sisällöt yhdistetään saman kuvaavan otsikon alle. Analyysin kolmannessa vaiheessa toistuvien vertailujen tuloksena eroavaisuuksista ja samankaltaisuuksista rakentuu synteesi, joka syventää tuloksen kokonaiskäsitystä. Analyysin yksittäisistä tutkimuksista rakennetaan yleinen kuva ja nostetaan ristiriitaisuudet esille. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 30-31.)

Raportointi

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen raportointiosuus sisältää kuviossa 1 olevat työvaiheet tarkoin kuvattuna auki.



Kuvio 1. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen työvaiheet raportissa

Kuvaus tulee tehdä niin, että joku toinen tutkija voi suorittaa saman kirjallisuuskatsauksen uudelleen. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusraportissa olisi tärkeää kriittisesti pohtia tutkimustuloksia useista eri näkökulmista. Hyviä näkökulmia olisivat muun muassa tutkimustuloksien käytettävyys työelämässä koulutuksien, johtamisen ja käytännön työn näkökulmista. Tulosten pohdinnassa merkittävä osuus on kirjallisuuskatsauksen luotettavuudella koko prosessin kaikissa työvaiheissa. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyistä tutkimuksista rakennettu kuvaileva taulukko välittää tarkkaan kaikkien prosessin työvaiheiden valinnat ja sisällöt. Taulukko todentaa kirjallisuuskatsauksen tuloksien ja alkuperäisten tutkimuksien tuloksien yhteisen liiton. Täydellinen kirjallisuuskatsaus antaa syvemmän merkityksen ja sisällön tutkimustuloksista kuin luettuna kyseiset tutkimukset erillisinä osuuksina. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 32-33.)

5.2 Aineiston sisäänotto-poissulkukriteerit

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin systemoitua kirjallisuuskatsausta. Tutkija teki kirjallisuuskatsauksen yksin ja tutkimuskirjallisuuden haku rajautui

kolmeen tietokantaan. Aineiston arviointi, analyysi ja synteesi eivät olleet yhtä järjestelmällisiä ja kokonaisvaltaisia laajuudessaan kuin systemaattisessa katsauksessa, mutta lähentelivät sitä. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen runkoon kuului kirjallisuuden haku, kriittinen arviointi, aineiston perusteella tehty analyysi, synteesi ja tulosten esittäminen. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit muodostuivat tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksiä kautta. Lopulliset kriteerit vahvistuivat kirjallisuuskatsauksen esitestauksen ja ennakkohakujen aikana.

Tutkimuksen tulee olla julkaistu vuosina 2005-2019, koska Z-sukupolvi on syntynyt vuosina 1995-2010. Ensimmäiset Z-sukupolven työntekijät valmistuvat ammattiin alkaen vuonna 2013. Ennakkohakujen aikana tutkimuksien kieleksi vahvistui englanti. Suomenkielisten vertaisarvioitujen artikkeleiden ja tutkimuksien löytäminen, jotka vastaavat tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, ei onnistunut tällä tutkimusaikataululla. Tutkija teki tätä kirjallisuuskatsausta yksin. Kirjaston informaatikon kanssa tutkija tuli siihen tulokseen, että suomenkielisten vertaisarvioitujen tutkimuksien etsiminen tähän tutkimukseen vaatisi laajaa tutkimista ja tutkijoita tulisi olla useampi, jotta aikaresurssi pysyisi inhimillisenä. Tutkimuksen tulee olla alkuperäistutkimus tai tutkimusartikkeli. Tutkimuksen täytyy olla vertaisarvioitu tutkimusartikkeli tai tieteellinen vertaisarvioitu tutkimusartikkeli. Tutkimuksen tulee olla maksuton. Tutkimus tulee olla luettavana vähintään tiivistelmänä.

Tutkimuksen tulee vastata ainakin yhteen tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksiä kautta tutkimuksen tulee käsitellä Z-sukupolvea työntekijänä, Z-sukupolven odotuksia työltä ja Z-sukupolven arvomaailmaa työssä sekä mitä Z-sukupolvi odottaa johtamiselta. Tutkimuskysymyksiä kautta tutkimuksen tulee käsitellä merkityksellisyttä tai merkityksellisyyden kokemuksia Z-sukupolvelle. Tutkimuksen tulee ensisijaisesti suuntautua ravitsemisalaan, mutta tärkeintä on, että tutkimus vastaa tutkimuskysymykseen.

Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit on avattu tarkasti taulukossa 1, jolla pyritään selkeyttämään aineiston valintakriteereitä.

Taulukko 1. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaistu tutkimus v. 2005-2019	Julkaistu ennen v.2005
Kieli englanti	Tutkimusartikkeli ei ole englannin kielinen
Alkuperäistutkimus tai tutkimusartikkeli	Tutkimus ei ole alkuperäistutkimus tai tutkimusartikkeli
Vertaisarvioitu tutkimusartikkeli, tieteellinen vertaisarvioitu tutkimusartikkeli	Tutkimus ei ole vertaisarvioitu tutkimusartikkeli tai tieteellinen vertaisarvioitu tutkimusartikkeli
Tutkimusartikkeli ei ole maksullinen	Tutkimus on maksullinen
Tutkimusartikkeli ovat luettavana tiivistelmänä ja/tai koko tekstinä	Tutkimus ei ole luettavana tiivistelmänä ja /tai koko tekstinä
Tutkimusartikkelit, jotka käsittelevät Z-sukupolvea työntekijänä. Z-sukupolven odotuksia työltä. Z-sukupolven arvomaailmaa työnsuhteen.	Tutkimusartikkelit, jotka eivät liity Z-sukupolveen, Z-sukupolveen työntekijänä, Z-sukupolven odotuksiin työltä, Z-sukupolven työn arvomaailmaan, Z-sukupolven johtamiseen, merkityksen johtamiseen tai Z-sukupolven merkityksellisyyden kokemuksiin.
Tutkimusartikkelit, jotka kuvaavat mitä Z-sukupolvi odottaa johtamiselta.	
Tutkimusartikkelit, jotka käsittelevät merkityksellisyyttä, merkityksellisyyden kokemuksia Z-sukupolvelle.	
Tutkimusartikkelit, jotka vastaavat ainakin yhteen tutkimuskysymykseen: Pääkysymys: ☐ Miten johdat merkityksellisesti Z-sukupolvea ravitsemisalalla? Alakysymykset: ☐ Millainen on Z-sukupolvi ihmisenä ja työntekijänä? ☐Mistä syntyy merkityksellisyys Z-sukupolvelle? ☐Mitä Z-sukupolvi odottaa johtamiselta?	Tutkimusartikkeli ei vastaa edes yhteen tutkimuskysymykseen
Ravitsemisalaan suunnatut tutkimukset.	

5.3 Käytetyt tietokannat ja hakusanat

Kirjallisuuskatsauksessa suoritettiin koehakuja useisiin mahdollisiin tietokantoihin huhti- ja toukokuussa 2019. Tietokantoina olivat ARTO, EBSCO, ABI/INFORM Collection Proquest, Google Scholar ja EconBiz sekä Journal. Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) kirjaston informaatikko opasti tietokantojen käytössä. Näin taattiin osaava tietokantojen käyttö kirjallisuuskatsauksen koehauista lähtien. Kirjallisuuskatsauksen tutkija oli Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) opiskelija, joten kirjallisuuskatsaukseen valittiin tietokannat, jotka ovat maksuttomia opiskelijoille.

ARTO on monipuolinen lehtien artikkeliviitetietokanta. Artikkelitietueet koostuvat laajasti useista tieteellisyyden tasoilta ja sisällöistä. Elektratietokanta löytyy ARTON tietokannasta. Elektra koostuu suomalaisista tieteellisistä tutkimusartikkeleista. (Johansson 2007, 30.) Journal sisältää suomalaisia tiedeartikkeleita. Google Scholarin kautta tehdään tutkimustiedonhakuja ja löydetään tutkimusraportteja sekä tutkimusartikkeleita. (Liiketoiminta liiketalouden ja palveluiden aineistovinkejä.) Arto, Journal ja Google Scholar eivät tuottaneet koehauilla tarpeeksi laadukasta ja tutkimusongelman sekä tutkimuskysymyksen aihealueeseen kuuluvia tuloksia. Vertaisarvioituja tutkimuksia Z-sukupolvesta suomen kielellä ei saavutettu, joten tutkimuskieleksi ja tietokannoiksi päädyttiin valitsemaan englanninkieliset tietokannat tällä aikaresurssilla. Päätös tehtiin (JAMK) kirjaston informaatikon kanssa keskustelun jälkeen.

Tutkimuskirjallisuus, Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston liiketalouden ja palveluiden oppaan ja (JAMK) kirjaston informaatikon asiantuntijuus sekä kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset ohjasivat tietokantojen lopullisessa valinnassa. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin lopullisiksi tietokannoiksi taulukossa 2 osoitetut tietokannat.

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tietokannat

Valittu tietokanta	Alatietokanta	Perustelut valinnalle
EBSCO	Academic search elite Business source elite Hospitality & tourism complete	Kansainväliset artikkelit, johtaminen, ravitsemisala, palveluala, taloustiede, matkailu, yrittäjyys, monialaisuus
ABI/INFORM Collection Proquest		Kansainväliset artikkelit, johtaminen, liiketoiminta ja talous
Econbiz		Kansainväliset artikkelit, talous ja liiketoiminta

EBSCO tietokannan hakuun yhdistetään EBSCO alatietokannat Academic search elite, Business source elite ja Hospitality & tourism complete. Tämä nopeuttaa hakuprosessia. EBSCO Academic search elite tietokanta pitää sisältää monialaisesti akateemisia viestinnän ja monitieteiden alojen artikkeleita ja julkaisuja. EBSCO Hospitality & tourism complete tietokanta kattaa akateemisia ravitsemisalan, palvelualan ja matkailualan artikkeleita ja julkaisuja. EBSCO Business source elite tietokanta sisältää akateemisia taloustieteen, johtamisen, matkailun ja yrittäjyyden artikkeleita ja julkaisuja. Niitä on näissä kaikissa alatietokannoissa tiivistelminä, koko teksteinä ja vertaisarvioituina. ABI/INFORM Collection Proquest tietokanta on kansainvälinen ja se sisältää akateemisia artikkeleita ja tutkimuksia johtamisen ja liiketalouden sekä yritysstrategian alueilta. Julkaisuja ja artikkeleita löytyy vertaisarvioituina. Tietokannan käyttö vaatii lisenssin. EconBiz tietokanta on ilmainen. Se on saksalainen tietokanta, jonka haut kattavat myös laajasti kansainvälisiä tietokantoja. Akateemisia julkaisuja on saatavilla ilmaisia ja lisensoituja. EconBiz on keskittynyt erityisesti talouden ja liiketoiminnan julkaisuihin. (Liiketoiminta liiketalouden ja palveluiden aineistovinkkejä.)

Nämä tietokannat valittiin, koska niitä oli opiskelijan mahdollista käyttää ilmaiseksi. Kirjaston informaatikko (JAMK) suositteli näiden valintaa tähän kirjallisuuskatsaukseen.

Käytetyt hakusanat

Esitestaus hakusanojen muodostukseen suoritettiin huhti- ja toukokuussa 2019. Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) kirjaston informaatikko opasti hakusanojen muodostuksessa esitestauksessa, koska ensimmäiset hakutulokset osoittautuivat ensin turhan laajoiksi tai laadullisesti liian suppeiksi. Informaatikon opastuksen jälkeen esitestauksen tulokset hakusanoilla tietokannoittain rakentuivat tutkimuskysymysten ympärille. Tuloksien määrät pysyivät inhimillisissä lukemissa yhdelle tutkijalle. Esitestauksessa käytössä olleet hakusanat ja kirjallisuuskatsauksen tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten sisältämät käsitteet rajasivat lopulliset hakusanat ja hakulausekkeet tiedonhakuun. Kirjaston informaatikon (JAMK) asiantunteva opastus auttoi ja osaltaan kasvatti luotettavuutta oikeiden hakusanojen ja hakulausekkeiden lopullisessa valinnassa. Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa hakusanat, tietokannat ja sisäänotto- ja poissulkukriteerit muotoutuivat lopulliseen muotoonsa esitestauksen tuloksien pohjalta. Näin pyrittiin rakentamaan tasokkain mahdollinen hakulauseke hyödyntämällä tarkoin valittuja asiasanoja.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) kirjaston informaatikon kanssa todettiin, että esitestauksen perusteella ravitsemisalnan tutkimustietoa Z-sukupolvesta on hyvin vähän. Z-sukupolvi on tutkimusaiheena vielä tuore. Kirjaston informaatikon (JAMK) mukaan hakusanojen liian tarkka rajaaminen ei ole tutkimuksen kannalta hyödyllistä. Ennakkohaku osoitti, että liian tarkka hakusanojen rajaus jättää hyviä tutkimuksia hakujen ulkopuolelle. Tällä ohjeella kirjaston informaatikko (JAMK) halusi taata, että kaikki mahdolliset vertaisarvioidut tutkimukset Z-sukupolvesta löytyvät eikä yksikään vertaisarvioitu tutkimus jää tutkijalta huomaamatta sen vuoksi, että hakurajaus on laitettu liian tarkaksi. Tutkimuksia arvioitaessa noudatettiin sisäänotto- ja poissulkukriteereitä. Paras ja kattavin hakutulos saavutettiin käyttämällä hakusanoina tietokannasta riippuen vapaasanahakua ja /tai asiasanahakua ja Z-sukupolvea käsitteenä

koskevia hakuja. Kirjallisuuskatsaukseen päädyttiin siksi valitsemaan asiasanaksi Z-sukupolvi.

Vapaasanahaku: iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo-Digital Natives" OR "post-millennials"

Hakulausekkeiden muodostuksessa hyödynnettiin kirjaston informaation ohjeistamia fraaseja ja sulkuja, koska ne vaikuttivat hakutuloksien syvyyteen. Sana iGen* katkaistiin, jotta saatiin mahdollisimman kattava hakutulos. Näin kaikki mahdolliset kyseisen käsitteen sisältämät tutkimusartikkelit nousivat hakutulokseksi. Fraaseja käytettäessä esimerkiksi "generation Z" sanoja ei katkaistu, koska silloin haku ei olisi toiminut tietokannassa eikä olisi tuottanut tulosta.

Asiasanahaku: generation Z

Kirjaston informaatikko (JAMK) opasti, että asiasanahaku oli tietokannan Theseuksessa tapahtuva haku, joka kohdentui dokumenttien kuvailutietoihin ja sisällön ensimmäiseen 10 000 merkkiin.

5.4 Aineistonkeruun kuvaus tietokannoittain

EBSCO

Ebsco haussa käytettiin yhdistelmähakua käyttäen kirjastoinformaation (JAMK) ja esitestauksen tuloksena alatietokantoja Academic search elite, Business source elite ja Hospitality & tourism complete. Kirjaston informaation kanssa päädyttiin käyttämään EBSCO tietokannassa yhdistettyä asiasanahakua ja vapaasanahakua. Esitestaus osoitti, että pelkkä asiasanahaku generation Z jätti ulkopuolelle tähän kirjallisuuskatsaukseen soveltuvia tutkimuksia. Informaation (JAMK) mukaan asiasanahaku kattaa yleensä kaikki käsitteet Z-sukupolvesta. Informaatikko epäili, että asiasanahaun vajavainen tulos johtui siitä, että Z-sukupolvi on vielä melko uusi tutkimuksen kohde eikä kaikki uudet käsitteet ole vielä päivittyneet asiasanahaku kantaan.

Yhdistelmähakuna asiasanahaku ja vapaasanahaku tähän tietokantaan saatiin kattavin hakutulos. Vapaasanaussa ensimmäisessä hakulausekkeessa hakusanat tarkennettiin kohdentumaan SU subject terms tutkimusartikkelissa. Vapaasanausta toisessa hakulausekkeessa kohdennuksena käytettiin AB Abstract.

asiasanahaku: DE "generation Z"

Vapaasanahaku: (iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo-Digital Natives" OR "post-millennials") SU subject terms

OR

(iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo-Digital Natives" OR "post-millennials") AB Abstract

Aineistonkeruun haussa käytettiin lisärajausena: englanti, Scholarly peer review journal ja aikarajausena vuosia 2005-2019. Aiherajausena tarkennettiin subject: generation Z, happiness ja attitudes, koska näillä saatiin hakutulosta rajattua kirjallisuuskatsauksen aihealueeseen sopivaksi. Ennakkotestaus osoitti, että nämä valinnat eivät rajanneet hakutulosta liikaa. Kun vertaisarviointi oli jo lisärajauksissa, valikoitui haussa tulokseksi vain vertaisarvioitut tutkimusartikkelit.

ABI/INFORM Collection Proquest

Esitestaus osoitti, että ABI/INFORM Collection Proquest tietokannan asiasanahaku valikosta ei löytynyt asiasanaa generation Z. Kirjaston informaatikon (JAMK) kanssa päädyttiin käyttämään vapaasanahakua seuraavilla käsitteillä ja yhdistelmähakua käyttäen, jolloin saatiin kattavin hakutulos. Hakusanojen tarkennukseksi laitettiin ensimmäiseen lausekkeeseen abstract-AB. Toisessa lausekkeessa oli tarkennuksena subject heading-main subject.

Vapaasanahaku:

(iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo-Digital Natives" OR "post-millennials") abstract-AB

OR

(iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo-Digital Natives" OR "post-millennials") subject heading - main subject

Lisärajausena haussa käytettiin: englanti ja peer review sekä aikarajausena 2005-2019. Vertaisarviointi oli valmiina lisärajausena, hakutulokseen nousi vain vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita.

Econbiz

Esitestauksen perusteella kirjaston informaattikko (JAMK) ohjeisti käyttämään Econbiz tietokannassa vapaasanahakua. Näin saavutettiin laadukkaita ja monipuolisia hakutuloksia Econbiz tietokannasta kirjallisuuskatsauksen aiheesta. Econbiz tietokannassa ei hakua pysty kohdentamaan tiettyyn osaan tutkimusartikkelia.

Vapaasanahaku:

(iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo-Digital Natives" OR "post-millennials")

Hakutuloksessa käytettiin tietokannan lisärajausessa seuraavia lisärajoituksia: open access only, aikarajaus 2005-2019, article, journal ja article in journal sekä englanti.

Econbiz tietokannassa ei ollut mahdollisuutta valita vertaisarvioitua tutkimusartikkelia rajausta, joten hakutuloksien vertaisarviointi tuli tarkistaa yksittäin erillisellä tarkistuskanavalla. Tämä oli yksi työllistävimmistä työvaiheista kirjallisuuskatsauksen aineistonkeruussa tietokannoittain. Kirjaston informaattikko (JAMK) suositteli käyttämään tarkistuskanavina Julkaisufoorumia, Directory of Open Access Journals ja SJR Scimago Journal & Country Ranking. Informaatikon kanssa tutkija kävi kaikki artikkelit yhdessä

läpi. Näin varmistettiin laadullisesti oikeat valinnat kirjallisuuskatsaukseen. Informaatikko (JAMK) totesi valitut vertaisarvioitua tutkimusartikkelit aineiston valintaan sopivaksi.

Julkaisufoorumi on luokitusjärjestelmä, joka mahdollistaa tieteellisten tutkimuksien ja julkaisujen arvioinnin ja laadun määrittämisen. Julkaisufoorumissa on muistettu useimmat ja yksittäiset tieteenalat sekä ulkomaiset ja suomalaiset julkaisukanavat. Julkaisufoorumissa on luokiteltu konferenssit, kirjakustantajat ja kirjasarjat sekä lehdet. Luokitukset julkaisufoorumin julkaisukanavahaussa rakentuu kolmeen tasoon: perus, johtava ja korkea. Jos luokituksen kriteerit eivät täyty luokitus on nolla. Luokituksen arvioinnin tekee 250 kotimaassa työssä olevaa tieteilijää ja tutkijaa. (Julkaisufoorumi 2019.)

Directory of Open Access Journals on verkkohakemisto, josta kaikilla maailmassa on mahdollisuus selvittää maksutta tutkimuksen ja tutkimusartikkelin vertaisarviointi ja laatu. Julkaisuja löytyy 122 maasta ja 74 kielellä. Ylläpitäjinä ovat kustantajat sekä tukijana sponsorit ja jäsenet. Yhtenä sponsorina toimii EBSCO. Directory of Open Access Journals toimintamalli ja kriteerit ovat tarkat ja pitkällä ajalla rakennetut. Jokainen julkaisu tutkitaan tarkkaan laadullisesti, että se täyttää vaadittavat standardit ennen julkaisua. (DOAJ Directory of Open Access Journals 2019.)

Scimago Journal & Country Rank (SJR) on kaikille avoin ja ilmainen kansainvälinen arviointisivusto, jossa pystyy selvittämään julkaisun laadun. Julkaisuja on mahdollista arvioida laadullisesti yksilönä, keskenään, aiheittain tai maittain. Julkaisuja on noin 5000 julkaisijalta. Kriteerit on tarkkaan määritelty vaikuttavuus kertoimen kautta. (Scimago Journal & Country Rank.)

Jokaisessa tutkimusartikkelissa käytettiin artikkelin ISSN numeroa, joka oli yksilöllinen. Sillä pystyttiin varmistamaan, että julkaisu oli oikea. Kun oikea artikkeli löytyi jonkun edellä mainittujen kolmen tarkistuskanavan kautta ja ISSN numero oli sama, tarkistettiin vielä vertaisarvioitu maininta. Kirjaston informaation (JAMK) mukaan rinnakkaistallenne kävi, jos ISSN numero artikkelissa oli sama. Myös rinnakkaistallen-

teessa täytyi olla maininta vertaisarvioinnista. Aineistonkeruun tuloksena jatkoon valittiin vain ISSN numerolla todennettu oikea artikkeli, joka oli vertaisarvioitu ja maksuton. Siitä tuli löytyä tiivistelmä tai koko teksti. Tutkimuksien oli täytettävä nuo kriteerit. Tutkimukset, joita ei löytynyt tarkistuskanavilta, vertaisarvioituna ja ISSN numerolla vahvistettuna eikä tiivistelmänä ja koko tekstinä hylättiin.

Econbiz hakutuloksista yksi maksullinen oli aiheeseen täysin osuva ja siitä etsittiin vertaisarvioitua maksutonta tutkimusta tutkijan kanavia hyödyntäen. Kirjaston informaation (JAMK) johdattamana ReseachGateen jätettiin yhteydenotto pyyntö kesäkuussa, mutta vastausta ei saatu. Kyseisestä tutkimuksesta ei ollut saatavilla edes tiivistelmää maksuttomana. Luettavana oli vain tutkimusartikkelista sivun neljä teksti. Se ei riittänyt kriteereiksi tähän kirjallisuuskatsaukseen. Kun vastausta ei saatu, jätettiin tämä pois kirjallisuuskatsauksesta.

Kirjallisuuskatsauksessa taulukossa 3 kuvataan tarkkaan auki, kuinka valittujen tietokantojen haku eteni ensimmäisessä vaiheessa. Taulukossa on eritelty hakuvaiheessa käytetyt tietokantojen hakurajaukset. Taulukossa on eritelty systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa käytetty tietokanta ja hakusanat sekä ensimmäiset hakutulokset ennen aineiston valintaa ja laadun arviointia sisäänotto ja poissulkukriteereiden avulla. Tietokantojen haku suoritettiin touko-kesäkuun 2019 aikana.

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen haku tietokannoittain

Tietokanta	Hakusanat	Tietokantojen lisärajaukset	Hakutulokset
EBSCO	Asiasanahaku: DE "generation Z" Vapaasanahaku: (iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo-Digital Natives" OR "post-millennials") SU subject terms OR (iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo-Digital Natives" OR "post-millennials") AB Abstract	englanti+ Scholarly peer review journal+ aikarajaus: 2005-2019+ subject: generation Z	36
ABI/INFO RM Collection Proquest	Vapaasanahaku: (iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo-Digital Natives" OR "post-millennials") abstract-AB OR (iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo-Digital Natives" OR "post-millennials") subject heading - main subject	englanti+ aikarajaus: 2005-2019+ peer review	70
Econbiz	Vapaasanahaku: (iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo-Digital Natives" OR "post-millennials")	open access only+ Aikarajaus: 2005-2019+ article+ journal+ englanti+ article in journal	35 (erikseen ja yksittäin tarkistettava ovatko vertaisarvioituja) Vertaisarvioituja 13kpl

5.5 Aineiston valinta ja laadunarviointi

Aineiston valinta eteni tarkkaan vaiheittain. Ensin jokainen aineiston hakuvaiheesta valittu vertaisarvioitu tutkimusartikkeli käytiin sisäänotto- ja poissulkukriteereitä käyttäen läpi yksittäin otsikkotasolla. Jos kriteerit eivät täyty, tutkimusartikkeli jäi pois valituista. Jos kriteerit täyttyivät, tutkimusartikkeli valittiin seuraavaan vaiheeseen. Seuraavaan vaiheeseen valitut artikkelit verrattiin edelleen yksittäin kirjalli-

suuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteereihin, mutta tiivistelmä tasolla. Jos kriteerit eivät täytyneet tutkimusartikkeli ei päässyt jatkoon. Jos kriteerit täyttyivät, tutkimusartikkeli valittiin mukaan seuraavaan vaiheeseen. Tiivistelmän jälkeen valitut tutkimusartikkelit tarkasteltiin yksittäin sisäänotto- ja poissulkukriteereiden avulla koko tekstin tasolla. Kun kriteerit täyttyivät, tutkimusartikkeli valittiin jatkoon. Jos kriteerit eivät täytyneet tutkimusartikkeli putosi pois valituista.

Kirjallisuuskatsauksessa sisäänotto- ja poissulkukriteerit rakensivat rungon ja laatutason aineiston valinnan ympärille. Kun vaatimukset sisäänottokriteereissä täyttyivät, valikoitui kirjallisuuskatsauksen aineistoon aineiston valintavaiheessa niin tiivistelmiä kuin kokotekstejä tutkimusartikkeleista.

Taulukossa 4 on kuvattu tarkkaan kirjallisuuskatsauksen aineiston valinnan eteneminen tietokannoittain ja vaiheittain. Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteereiden avulla aineiston valinnassa tutkimukset tarkasteltiin ensin otsikkotasolla, sitten tiivistelmän osalta ja lopuksi koko tekstinä. Näin taattiin mahdollisimman tarkka tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin vastaavien tutkimuksien oikea valinta. Lopuksi valikoituneista tutkimuksista ennen laadunarviointia tutkimuksien päällekkäisyydet poistettiin. Yhteensä kirjallisuuskatsauksen tutkimukseen otettiin 23 tutkimusta.

Taulukko 4. Kirjallisuuskatsauksen aineiston valinta tietokannoittain

Tietokanta	Hakusanat	Tietokant ojen lisärajaus set	Hakutu lokset	Valitut otsiko nperus teella	Valitut tiiviste lmän perust eella	Valitut kokoteks tin ja tiivistelm än perustee lla	Päällekkäi syyksien jälkeen valitut
EBSCO	Asiasanahaku: DE "generation Z" Vapaasanahaku: (iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo- Digital Natives" OR "post-millennials") SU subject terms OR (iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo- Digital Natives" OR "post-millennials") AB Abstract	englanti+ Scholarly peer review journal+ aikarajaus : 2005- 2019+ subject: generatio n Z	36	25	17	14(Koko teksti yhteensä 9 kpl, tiivistelm ä yhteensä 5kpl)	13 (Koko teksti yhteensä 8kpl, tiivistelm ä yhteensä 5kpl)
ABI/INFO RM Collection Proquest	Vapaasanahaku: (iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo- Digital Natives" OR "post-millennials") abstract-AB OR (iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo- Digital Natives" OR "post-millennials") subject heading - main subject	englanti+ aikarajaus : 2005- 2019+ peer review	70	30	15	10 (Koko teksti yhteensä 7 kpl, tiivistelm ä yhteensä 3kpl)	9 (Koko teksti yhteensä 7kpl, tiivistelm ä yhteensä 2kpl)
Econbiz	Vapaasanahaku: (iGen* OR "generation Z" OR "Z-generation" OR "gen Z" OR "Neo- Digital Natives" OR "post-millennials")	open access only+ Aikarajaus : 2005- 2019+ article+ journal+ englanti+ article in journal	Vertais arvioit uja= 13KPL	3	1	1 (koko teksti)	1 (koko teksti)

Laadunarviointi

Laadunarviointi toteutettiin tarkasti ja varmasti mukaillen Stolt, Axelin & Suhonen (2016) ohjeistamaa systemoidun kirjallisuuskatsauksen tutkimuksien laadun ja tasokkuuden arviointia. Laadunarviointi toteutettiin yksin kirjallisuuskatsauksen tekijän toimesta.

Kaikki kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimusartikkelit olivat vertaisarvioituja. Jo-kaista valittua tutkimusartikkelia vielä verrattiin yksittäin vielä sisäänotto- ja poissulkukriteereihin. Yksittäin tutkittiin valittujen tutkimusartikkelien tutkimustuloksia. Tutkimustuloksia rinnastettiin kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiin. Näin pyrittiin turvaamaan tutkimuksen luotettavuus ja laadukas tutkimusmateriaali. Tällä prosessilla pyrittiin varmistamaan, ettei virheellisiä tutkimusartikkeleita päätyisi tähän kirjallisuuskatsaukseen. Kriittinen arviointi laadunarvioinnissa madalsi erehdyksien ja poikkeavuuksien mahdollisuutta. Erillistä arviointityökalujen käyttöä ei hyödynnetty, koska katsaus on systemoitu kirjallisuuskatsaus ja aikarajat tulivat vastaan tehdessä kirjallisuuskatsausta yksilötyönä.

Liitteessä 1 on tarkkaan tiivistetty taulukkomuotoon kaikki vaiheet tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelien laadunarvioinnista. Tutkimuksen nimi, tekijät ja paikka sekä vuosi on kirjattu erikseen näkyville. Tutkimuksen tarkoitus/ongelma sekä tutkimuskohde on kuvattu auki. Erikseen on merkattu, jos tutkimus on edelleen täyttänyt sisäänottokriteerit. Prosessin tuloksena oli, että valituista tutkimuksista viisi karsiutui pois laadunarvioinnissa. Karsiutumisen syynä oli liian suppea tai laadullisesti heikko tiivistelmän anti, kun kyseisestä tutkimusartikkelista ei ollut koko tekstiä saatavana maksuttomana. Karsiutumisen syy oli myös tutkimustuloksien uupuminen tiivistelmästä, kun koko tekstiä ei ollut saatavana maksuttomana.

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

Liitteessä 2 on kuvattu taulukkomuodossa lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimusartikkelit. Tutkimusartikkeleista tiivistelmiä valittiin kolme ja koko tekstejä kolmetoista. Kaikki valitut tutkimusartikkelit käsittelevät Z-sukupolvea. Kaikki valitut tutkimusartikkelit sijoittuvat vuosille 2015-2019. Viidessä valitussa tutkimusartikkelissa käsitellään laajemmin useampia sukupolvia. Näissä tutkimusartikkeleissa on otettu huomioon vain Z-sukupolvea koskevat osuudet.

5.6 Aineiston analyysi

Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa teoria ja viitekehys rakentavat tutkimusaiheen rungon yhteyden toisiinsa käsitteiden kautta. Tutkimuksen viitekehys sisältää tutkimuksen aiheen ja aiheen merkityksen sekä tutkimukseen käytetyn menetelmän. Laadullisessa tutkimuksessa teoria on tärkeässä osassa koska tasokkaalla teorialla kyetään osoittamaan tutkimuksen arvo ja vaikuttavuus. Laadullisen tutkimus on empiirinen tutkimus, jos empiirinen analyysi sisältää tarkan kuvauksen aineiston muodostuksesta ja käytetyn menetelmän vaiheet. Empiirisessä tutkimuksessa prosessin kaikki osa-alueet on kuvattu tarkkaan auki. Tämä kasvattaa koko tutkimuksen ja sen ratkaisun ja johtopäätöksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22-27.)

Aineistonanalyysi rakentaa laadullisen tutkimuksen ytimen tutkimuksen ongelman ja kysymyksien tukemana. Tutkimusraportin aineisto ja analyysi ovat tiivis pari, joka luo läpinäkyvyyttä tutkimusprosessista ja sen käsitteistä. Yhdessä ne lisäävät arvoa ja oikeaa tietoisuutta tutkijan lopullisista tuloksista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75-77.)

Laadullinen sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

Laadullisessa sisällönanalyysissä painotus on koko analyysin ajan tutkijan valitsemassa aiheessa. Analyysin runkona toimii tutkimukseen valittu tutkimusongelma, tutkimuksen missio ja tavoite. Tämän rungon ulkopuolelle jäävät aiheet eivät valikoidu mukaan sisällönanalyysin prosesseihin. Analyysissä tutkija lukee tarkkaan valitse-

mansa tutkimusaineiston. Tutkimusaiheeseen kuuluvat osat irrotetaan erilleen litte-roinnin ja koodaamisen tuloksena. Nämä valikoituvat mukaan analyysin seuraavaan vaiheeseen. Sisällönanalyysissä luokittelu koostuu tutkimusmateriaalista yhteenlas-kettujen yksittäisten ennalta määriteltyjen luokkien näyttäytymisen summasta. Tutki-musaineiston eroavaisuudet ja yhteneväisyydet nousevat näkyviin. Tämän jälkeen kootaan yhteenveto analyysistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103-105.)

Sisällönanalyysi analyysimenetelmä rakentaa tasokkaan analyysin kertaalleen arvioi-dun ja tutkitun tiedon tutkimiselle. Tutkimustuloksien aito teksti pelkistetään ja luoki-tellaan luokkiin listaksi. Tutkimustulos muotoutuu sisällönanalyysin lopputuloksen luokkien ytimen merkityksen ja sen vastaavuuden sekä erojen löytämisestä kirjalli-suuskatsauksen tutkimukseen valittujen tutkimusartikkelien sisällöstä. (Tuomi & Sa-rajärvi 2018, 138-140.)

Aineisto rakentaa viitekehyyksen aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä. Aineisto pa-loitellaan ensin perehtymällä tarkkaan sen sisältöön ja kirjataan ylös huomiot. Löy-dökset kootaan joukoksi, ja ne pelkistetään. Näistä hahmotellaan ja järjestellään ana-lyysin alaluokat. Alaluokkien yläpuolelle rakentuvat vähitellen yläluokat. Yhteenveto analyysistä rakentuu esiin nousseiden käsitteiden ympärille. Sisällönanalyysissä ana-lyysin vaiheet havainnollistetaan taulukkomuotoon. Tasokas sisällönanalyysin tulos näkyy rakennettuina analyysin pääluokkina, jotka poikkeavat sisällöltään riittävästi muista analyysin pääluokista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 140-146.)

Pääluokka kuvastaa tiettyä kokonaisuutta tutkimusaineistosta. Näiden kaikkien luok-kien ylimmäksi rakentuu tutkimustehtävän kautta yhdistävä luokka. Koko prosessin ajan alkuperäisilmaukset ja tutkijan tekemät päätelmät kulkevat sisällönanalyysissä käsi kädessä. Merkittävää on huomioida, että jokainen aineistolähtöinen analyysi on yksilö, joten luokkien tasot ja lukumäärät saattavat vaihdella analyyseissä. Lopullinen luokkien tasojen lukumäärä tulee esiin vasta analyysin rakentuessa kohti lopputu-losta. Lopputuloksissa nousevat esiin alkuperäistutkimuksien aineiston käsitteet sekä luokitteluista rakentuneet käsitteet. Tutkittavien näkökulma on kaiken keskiössä koko tutkimuksen ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124-127.)

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen analyysin kulku

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmäksi, koska se on analyysimenetelmänä laadukas ja korkeatasoinen kirjallisuuskatsauksen analyysimenetelmä. Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysin kehyksenä olivat tutkimusongelma ja tavoite. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitä on Z-sukupolven johtaminen tulevaisuudessa ravitsemisalalla. Tutkimustavoitteena oli löytää uutta näkökulmaa esimiehille omaan esimiestyöhönsä ja Z-sukupolven johtamiseen. Tavoite ohjasi sisällönanalyysin runkoa oikeaan suuntaan analyysin kaikissa vaiheissa.

Tutkimusongelmasta muotoutuneet tutkimuskysymykset toimivat sisällönanalyysin kohdistajina kaikissa analyysin vaiheissa. Kysymyksien ympärille tutkimusaineistosta rakentui koko tapahtumasarja. Tutkimuskysymyksiä olivat: Millainen on Z-sukupolvi ihmisenä ja työntekijänä? Mitä Z-sukupolvi odottaa johtamiselta? Mistä syntyy merkityksellisyys Z-sukupolvelle?

Kuviossa 2 on kuvattu auki tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysin työvaiheet.



Kuvio 2. Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysin työvaiheet

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa kaikki valittu tutkimusaineisto tulostettiin ja luettiin kokonaan läpi. Näin tutkijalla vahvistui kokonaiskuva kaikista valituista tutkimuksista. Toisessa lukuvaiheessa tutkimukset luettiin uudelleen, ja niistä merkattiin tutkimustekstiin värikoodein tämän kirjallisuuskatsauksen kolmen tutkimuskysymyksen aiheisiin liittyvät asiat kyseisen tutkimuskysymyksen värillä. Kolmannessa vaiheessa luettiin tutkimuksien tulokset. Jokaisen tutkimuksen tuloksista tehtiin erillinen lyhyt tiivistys taulukkoon, joka löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä 3.

Neljännessä vaiheessa tutkimuksien värikoodatut kohdat luettiin läpi. Tutkimusaineistosta esiin nousseet alkuperäisilmaukset kirjattiin ylös kunkin tutkimuskysymyksen ohjaamana. Tämä vaihe oli tässä sisällönanalyysissä tutkijalle erityisen vaativa osuus, koska valittu tutkimusaineisto oli laaja. Tutkimuskysymyksen ohjaamana pätevää materiaalia löytyi paljon. Tutkija päätti ottaa analyysiin kaiken tutkimuskysymyksen ohjaaman materiaalin, koska näin tutkija koki saavansa kattavimman ja aidoimman sisällönanalyysin. Näin tutkimuksesta rajautui ulos vain tutkimuskysymyksen ulkopuolelle jäävä materiaali. Kaikki valittu materiaali on liitteinä 4-6. Taulukkoon 5 on tarkkaan kirjattu tutkimuskysymyksen ”Mistä syntyy merkityksellisyys Z-sukupolvelle?” alkuperäisilmaukset ja valittujen tutkimuksen tiedot.

Taulukko 5. Alkuperäisilmaukset ja valittujen tutkimuksien tiedot

Mistä syntyy merkityksellisyys Z-sukupolvelle?	
Alkuperäisilmaus	Tutkimus
Z-sukupolvi kokee tärkeäksi, että heihin luotetaan, heitä pidetään kypsinä ja he haluavat tietää, mitä heiltä odotetaan.	Bharat & Rajendra 2018, 36
Z-sukupolvelle tärkeintä on heidän ideoidensa arvostus.	Schroth 2019, 9
Oikeudenmukaisuus ja oikeuden mukainen menettely ovat tärkeitä Z-sukupolvelle. Se vaikuttaa yksilön työtyytyväisyyteen, työtulokseen, sitoutumiseen, luottamukseen ja itsetuntoon.	Schroth 2019, 9
Z-sukupolven tärkein uratavoite on työn ja vapaa-ajan tasapaino.	Bharat & Rajendra 2018, 36
Z-sukupolven tärkein uratavoite on työn ja vapaa-ajan tasapaino ja työpaikan pysyvyys.	Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 94
Z-sukupolvelle tärkeää on työn ja vapaa-ajan tasapaino.	Schroth 2019, 9
Kunnianhimoiset ja lahjakkaat korkeakouluopiskelijat haluavat paljon elämältä, he haluavat tasapainoa koululta, työltä, vapaa-ajalta ystävien ja perheen kanssa, terveydeltä.	Gayeski 2015, 10
Ystävyys, tiimityö, edullinen ja hyvä asumistilanne pitävät heidät tässä työssä kiinni.	Gayeski 2015, 11
Z-sukupolvelle työn ja työajan joustavuus on tärkeää.	Bharat & Rajendra 2018, 36
Z-sukupolvea motivoi : Tasapaino perheen, harrastusten, sosiaalisten kohtaamisten ja työn välillä. Työ- ja vapaa-aika eivät eroa, sen on oltava luonnollinen, luontainen, aito tapahtumaketju.	Gayeski 2015, 11
Heille merkitsee henkilökohtainen kehittyminen enemmän kuin raha, koska he ymmärtävät, kuinka nopeasti osaaminen vanhenee.	Gayeski 2015, 10
Z-sukupolvi seuraa omia unelmiaan, uskovat työhön, työn merkitykseen. Työ itsessään palkitsee.	Khatri & Dixit 2016
Z-sukupolvelle on työtehtävästä tärkeää kuvata auki:Työn vastuualueet Odotukset työajoista, matkustaminen ja työolot Työn positiiviset ja negatiiviset asiat Työyhteisössä työskentelyn positiiviset ja negatiiviset asiat Esimiehen kanssa työskentelyn positiiviset ja negatiiviset asiat Työpaikan kulttuuri, kasvu- ja urakehitysnäkymät	Schroth 2019, 6
Tutkimuksessa Z-sukupolvesta 51 % pitää tärkeänä henkilökohtaista keskustelua esimiehen kanssa.	Lanier 2017, 289
Z-sukupolvelle on tärkeää saada säännöllisesti kasvotusten henkilökohtainen palaute, se tuo Z- sukupolvelle merkityksellisen keskustelun	Lanier 2017, 289
Z-sukupolven työntekijän kokemaa psykologinen sopimus on hänen ja esimiehen välillä oleva vuorovaikutussuhde. Se vaikuttaa Z-sukupolven asenteeseen, tunteeseen ja käytökseen.Psykologinen sopimus on yksilöllinen. Sopimusta pyritään muokkamaan niin, ettei tule pettymyksiä. Sopimuksessa käsitellään, mitä odotuksia työntekijällä on työsuhteesta ja mitä odotuksia johdolla on työntekijää kohtaan. Näiden tulisi kohdata. Jos tulee poikkeamia, se johtaa pahimmassa tapauksessa työntekijän lähtöön.	Schroth 2019, 7
Kun etsit tapoja parempaan kommunikointiin, aseta itsellesi tavoitteeksi osallistua keskusteluihin, opi muiden mielilymyksistä ja mene ulos omalta mukavuusalueeltasi.	Sponaugle 2019, 23
Z-sukupolvesta 84 % pitää tärkeänä, että esimies antaa aikaa kasvotusten. He haluavat vuorovaikutusta kasvokkain pieniä hetkiä kerrallaan.	Tysiac 2017
Z-sukupolvelle merkitsee persoona, henkilökohtaisuus ja harmoniset ihmissuhteet.	Yaneva 2018,742
HR toimintaa tulee lisätä, ja sillä on tärkeä merkitys. HR tulee panostaa kommunikointiin, motivointiin ja yrityksen kulttuurin kehitykseen. HR täytyy saada kaikki sukupolvet hyvään yhteistyöhön. Positiivista yhdessä tekemistä. Se vähentää konflikteja. Johdon täytyy mahdollistaa: kärsivällisyyttä, ymmärrystä, empatiaa, organisaation uudelleen järjestelyä.	Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 104
Z-sukupolvelle tasa-arvo on tärkeää. Tutkimuksessa 91 % kokee, että kaikki ovat tasa-arvoisia.	Schroth 2019, 9

Viidennessä vaiheessa jokaisen tutkimuskysymyksen alle nousseet alkuperäistekstit luokiteltiin luokkiin sekä pelkistettiin. Tähän vaiheeseen suoritettiin vielä tarkka uudelleen tarkastuskierrös, koska tutkija koki, että hän halusi varmistaa hahmottaneensa luokittelussa kokonaisuudet tarkkaan. Samalla tutkija varmisti pelkistetyt tekstit toiseen kertaan, koska analyysin materiaali oli laaja ja tällä varmistettiin analyysin tarkkuus. Kaikki työvaiheet on tämän kirjallisuuskatsauksen tutkija kuvannut tarkkaan auki listattuna taulukkoon, joka on tämän opinnäytetyön liitteinä 7-9. Luokitteluvaihe luokkiin vaati tutkijalta tarkkuutta ja laaja-alaista hahmottamista.

Taulukossa 6 on esimerkkinä kuvattu auki, kuinka alkuperäisilmauksien luokittelu ja pelkistäminen etenivät tämän kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyyssissä.

Taulukko 6. Alkuperäisilmauksien pelkistäminen ja luokittelu

Alkuperäisilmaus	Tutkimus	Pelkistetty ilmaus
Z-sukupolvi menee enemmän kehitys, taloudellinen turvallisuus, edut edellä	Lanier 2017, 289	Z-sukupolvi kehitys, taloudellinen turvallisuus, edut
Z-sukupolvelle palkkaus on tärkein tekijä, kun valitaan työpaikkaa	Tysiac 2017	Z-sukupolvi palkkaus
Z-sukupolvi viihtyy työntekijänä yrityksessä, jossa on kilpailukykyinen palkka. Palkalla he haluavat olla itsenäisiä ja maksaa itse opintolainansa. He ovat lojaaleja työlleen, mutta eivät yritykselle. He ovat valmiita vaihtamaan yritykseen, jossa maksetaan paremmin. Yrityksen kannattaa keskustella työntekijän kanssa mitä etuja työhön tulee pitkällä aikavälillä. Se helpottaa Z-sukupolven vertailua työpaikkojen välillä.	Bharat & Rajendra 2018, 35	Z-sukupolvi kilpailukykyinen palkka, itsenäisyys, työlle lojaali
Z-sukupolvi on urasuuntautunut	Bako 2018, 140	Z-sukupolvi urasuuntautunut
Z-sukupolvi on valmis uravaihtoon ja saattavat vaihtaa uraa useamman kerran.	Gayeski 2015, 10	Z-sukupolvi uravaihto
62 % Z-sukupolvesta haluaa muokata oman urapolun.	Tysiac 2017	Z-sukupolvi urapolun muokkaus
Raha ja uravaihtoehdot voivat olla motivaativäline saada Y – ja Z-sukupolvi pysymään yrityksessä.	Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 102	Raha ja uravaihtoehdot motivaatio väline Z-sukupolvelle
Z-sukupolvi työntekijänä keskittyy heidän odotuksiinsa mahdollisiin uran tulevaisuuden näkökymän kehittymiseen.	Bohdziewicz 2016	Z-sukupolvi uran kehittyminen

Kuudennessa vaiheessa esiin nousevat ristiriidat ja eroavaisuudet kirjattiin ylös ryhmittelyssä. Seitsemännessä vaiheessa luokiteltuihin pelkistettyihin ilmauksiin ryhmittelyssä muodostui esiin alaluokat. Alaluokat muodostuivat pelkistettyjen luokkien sydämistä yhdistäen ne yhdeksi käsitteeksi. Kahdeksannessa vaiheessa tutkimuskysymyksen alaluokkiin hahmottui luokittelun jatkuessa yläluokka. Yläluokat syntyivät selkeästi erottuen omina kokonaisuuksinaan. Aivan kaikista alaluokista ei muodostunut yläluokkaa vaan suoraan pääluokka. Yhdeksännessä vaiheessa tämän sisällönanalyysin pääluokat rakentuivat jokaisen tutkimuskysymyksen alle tutkimusaineiston kokonaiskuvasta ja sisällöstä. Taulukossa 7 on esimerkkinä kuvattu auki, kuinka tämän kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysissä luokittelu eteni pelkistämisen jälkeen alaluokkiin, yläluokkiin ja pääluokkiin.

Taulukko 7. Alaluokka, yläluokka ja pääluokka

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Z-sukupolvi kehitys, taloudellinen turvallisuus, edut			
Z-sukupolvi palkkaus	Kilpailukykyinen palkka		
Z-sukupolvi kilpailukykyinen palkka, itsenäisyys, työlle lojaali		Motivaatio välineenä palkka ja urapolun muokkaus	Työhön sitoutuminen
Z-sukupolvi urasuuntautunut			
Z-sukupolvi uravaihto			
Z-sukupolvi urapolun muokkaus	Urapolun muokkaus		
Raha ja uravaihtoehdot motivaatio väline Z-sukupolvelle	Motivaatio väline		
Z-sukupolvi uran kehittyminen			

Kymmenennessä vaiheessa tutkimustehtävän kautta tässä sisällönanalyysissä ilmentyi yhdistävä luokka jokaisen tutkimuskysymyksen alle. Tutkimustehtävä oli ymmärtää Z-sukupolvea ihmisenä, työntekijänä ja sen johtamista tulevaisuudessa. Liitteinä 10-12 on kuvattu kolmeen erilliseen taulukkoon auki kaikkien tutkimuskysymysten ohjaamana koko analyysiprosessin luokitteluvaiheet.

6 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset rakentuvat kirjallisuuskatsauksessa kolmen alatutkimuskysymyksen alle, jotka ohjasivat koko sisällönanalyysin runkoa kaikissa vaiheissa. Tutkimuskysymysten alle rakentui luokittelujen ansiosta pääluokat, jotka kuvasivat tutkimusaineiston kokonaisuutta. Sisällönanalyysin pääluokat kuvaavat auki yhdessä rakentuneiden yläluokkien ja alaluokkien kanssa kirjallisuuskatsauksen tulokset. Alakysymyksiin syntyneiden tulosten jälkeen kuvataan auki tulokset pääkysymykseen, josta kolme alakysymystä ovat rakentuneet.

6.1 Z-sukupolvi ihmisenä ja työntekijänä

Ensimmäinen tutkimuskysymys kirjallisuuskatsauksessa käsitteli Z-sukupolvea ihmisenä ja työntekijänä. Kirjallisuuskatsaukseen valitulla tutkimusaineistolla pyrittiin löytämään syvempää sisältöä siitä, millaisia Z-sukupolveen kuuluvat ovat ihmisinä ja työntekijänä. Sisällönanalyysistä nousi neljä pääluokkaa: yrittäjämäinen luova työote, työhön sitoutuminen, elämän tasapaino ja yhteisöllisyys sekä yhteenkuuluvuus työyhteisössä.

Yrittäjämäinen luova työote

Kuviossa 3 on kuvattu auki, kuinka kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysissä ”Yrittäjämäinen luova työote” -pääluokan alaluokiksi rakentuivat luokittelussa yrittäjämäisyys, innovatiivisuus, itsenäisyys, vapaus, yksilöllinen työn muokkaaminen ja tavoitteellisuus.



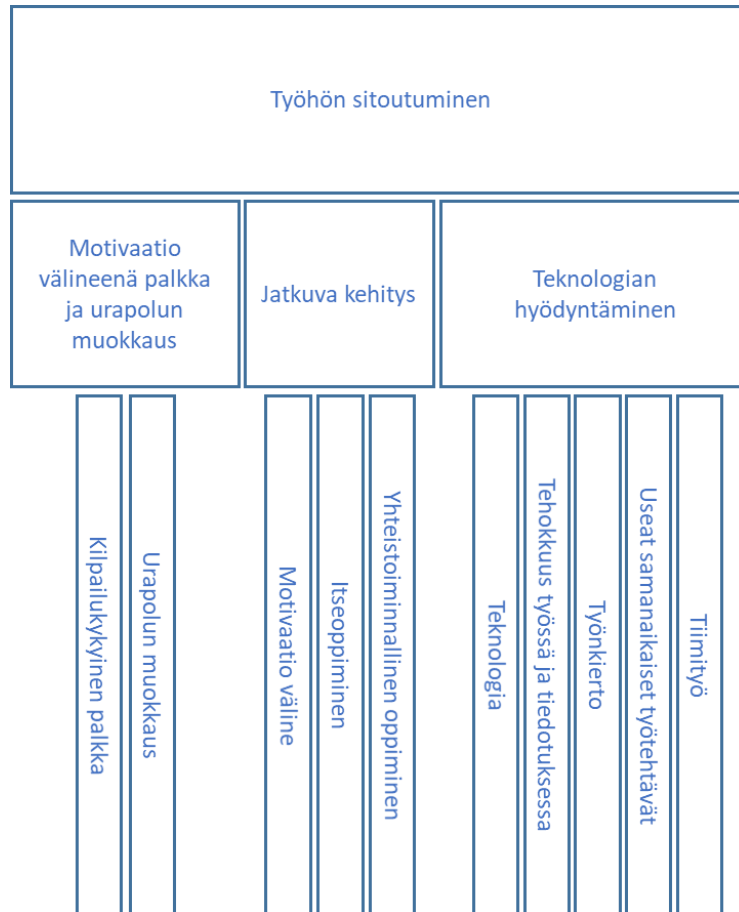
Kuvio 3. Yrittäjämäinen luova työote

Z-sukupolven yrittäjämäinen luova työote ja innovatiivisuus näkyvät Z-sukupolven määrätietoisessa halussa vaikuttaa maailmaan. Z-sukupolvi omaa synnynnäisen innon yrittelijäisyyteen ja he haluavat työskennellä itselleen. Z-sukupolvi saavuttaa laadukkaampia työsaavutuksia itseohjautuvuudella. Z-sukupolvi on kunnianhimoinen ja työteliäs, kun he saavat rakentaa työnsä ja tavoitteensa yksilöllisesti sekä valvoa työnsä jälkeä itsenäisesti. Joustavuus ja vapaus kasvattavat Z-sukupolven tuottoisuutta, kunhan työn valmistumiselle on asetettu selkeät tavoitteet. (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 94; Gayeski 2015, 9-10; Tysiac 2017; Khatri & Dixit 2016; Yaneva 2018, 744; Bharat & Rajendra 2018,35.)

Työhön sitoutuminen

Kuviossa 4 näkyy, kuinka ”Työhön sitoutuminen” -pääluokan yläluokiksi rakentui luokittelussa motivaatiovälineenä palkka ja urapolun muokkaus sekä jatkuva kehitys ja teknologian hyödyntäminen. ”Motivaatiovälineenä palkka ja urapolun muokkaus” -

yläluokan alaluokiksi rakentuivat kilpailukykyinen palkka, urapolun muokkaus ja motivaatioväline. ”Jatkuva kehitys” ja ”Teknologian hyödyntäminen” -yläluokkien alaluokiksi muodostuivat luokittelussa itseoppiminen, yhteistoiminnallinen oppiminen, teknologia, tehokkuus työssä ja tiedotuksessa sekä työnkierto, tiimityö ja useat samanaikaiset tehtävät.



Kuvio 4. Työhön sitoutuminen

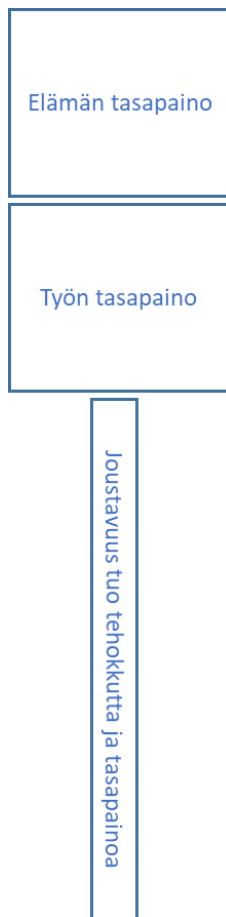
Z-sukupolven työhön sitoutuminen vaatii jatkuvaa kehittymistä teknologian tukena. Z-sukupolvelle uuden tiedon hakeminen ja itsensä kehittämisen into lähtee heistä itsestään automaattisesti. Itseoppiminen, yhteistyössä oppiminen ja teknologia ovat heillä sisimmässä. Työntekijänä he vaativat tuoretta tietoa ja avointa tiedotusta. (Bharat & Rajendra 2018,37; Khatri & Dixit 2016; Lanier 2017,289; Schroth 2019, 12.) Teknologisella Z-sukupolvella on taito ja into tehdä useita toisistaan hyvin-

kin eroavia työsuorituksia samanaikaisesti. He eivät koe eroja työn, pelin ja hyväntekeväisyystyön välillä. Z-sukupolvea innostavat tekniset työprosessit. Työllä on selkeät raamit, mutta sen sisältöä voi rakentaa teknologiaa ja pelillisiä toimintoja hyödyntäen. Työohjeiden tulee olla tiivistettyjä ja selkeitä sekä kuvien ja teknologian avulla auki avautuvia. He toivovat työnantajan painottavan työn lopputulosta, ei työhön käytettyä tuntimäärää. Z-sukupolvi hakeutuu mielellään tiimityöhön, se motivoi heitä. (Gayeski 2015, 10; Tysiac 2017; Yaneva 2018, 743.)

Työhön sitoutumisen motivointivälineenä Z-sukupolvella toimivat palkkaus yhdessä työn muokkauksen kanssa. Z-sukupolvi arvostaa työuralla työtehtävien eri tasoja. Z-sukupolvea motivoi urapolun muokkaus, urapolun kehittyminen monipuoliseksi ja kilpailukykyinen palkka. Palkka tekee heistä itsenäisiä ja palkan täytyy olla heille riittävä taatakseen toimeentulon. Heille kannattaa kuvata auki työuran eri vaiheissa saatavat työedut. Z-sukupolvi on urasuuntautunut. Vapaus työssä sitouttaa Z-sukupolvea. Z-sukupolvi on dynaaminen ja vaihtaa tarvittaessa uraa useamman kerran elämänsä aikana koska työpaikkavaihtoehtoja on olemassa useita. (Bako 2018,140; Bharat & Rajendra 2018,35; Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 102; Bohdziewicz 2016; Gayeski 2015, 10; Yaneva 2018, 744.)

Elämän tasapaino

Kuviossa 5 kuvataan, kuinka ”Elämän tasapaino” -pääluokan yläluokaksi muodostui luokittelussa työn tasapaino. Luokittelussa alaluokaksi rakentui joustavuus, joka tuo tehokkuutta ja tasapainoa.



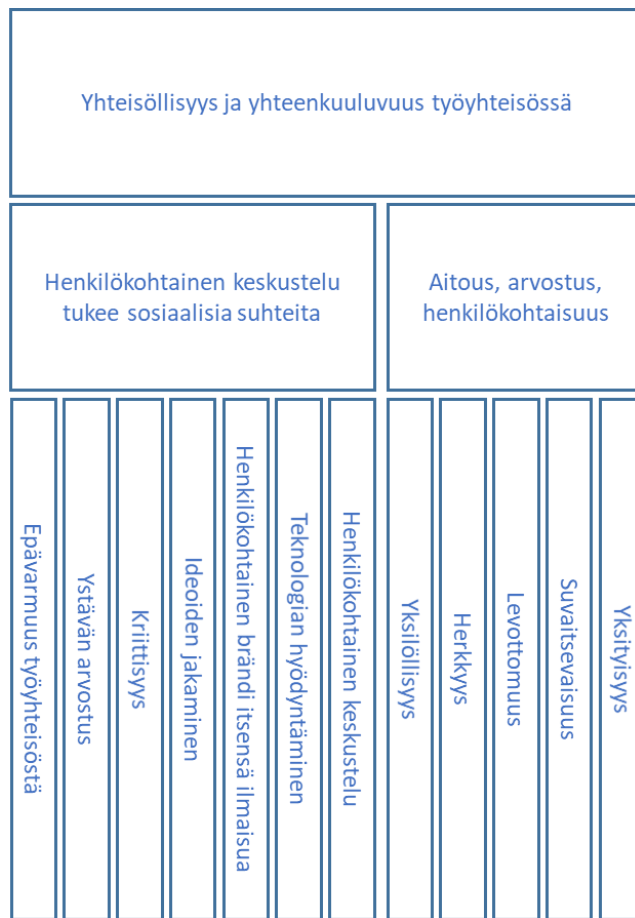
Kuvio 5. Elämän tasapaino

Z-sukupolvi työntekijänä kokee tärkeäksi työnantajan asenteen ja ajattelun työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Z-sukupolvi työntekijänä pyrkii saavuttamaan työ- ja vapaa-ajan tasapainon. (Bohdziewicz 2016.) Työnantajan lupaaman työ- ja vapaa-ajan tasapainon ja työn monimuotoisuuden tulee olla rehellistä ja toteutuvaa. Sen tulee olla läpinäkyvää ulospäin. Z-sukupolvelle työaikojen ja työympäristön joustavuus kasvattavat työn tehokkuutta, kun tavoitteet on ohjeistettu. Tasapaino sekä elastisuus arjessa ja elämässä tuovat tuloksia. (Yaneva 2018, 744.)

Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä

”Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä” -pääluokan yläluokiksi luokittelussa rakentuivat: Henkilökohtainen keskustelu tukee sosiaalisia suhteita sekä Aitous, ar-

vostus ja henkilökohtaisuus. Tämä on kuvattu kuviossa 6. ”Henkilökohtainen keskustelu tukee sosiaalisia suhteita” -yläluokan alaluokiksi muotoituivat epävarmuus työyhteisöstä, ystävän arvostus ja kriittisyys sekä ideoiden jakaminen. Alaluokiksi rakentuivat edellisten lisäksi myös henkilökohtainen brändi itsensä ilmaisua, teknologian hyödyntäminen sekä henkilökohtainen keskustelu. ”Aitous, arvostus ja henkilökohtaisuus” -yläluokan alaluokiksi luokittelussa tulivat yksilöllisyys, herkkyys, levottomuus ja suvaitsevaisuus sekä yksityisyys.



Kuvio 6. Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä

Z-sukupolvesta näkyy, että yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä rakentuu heidän kohdallaan aitouden, arvostuksen ja henkilökohtaisuuden kautta. Z-sukupolvessa näkyy yksilöllisyys ja se kuuluu heidän arvoihinsa. Henkilökohtaisen brändin luominen vahvistaa suhteiden rakentumista, yksilöllisyyttä ja verkostoitumista ja on osa heidän itsensä ilmaisua. Z-sukupolvi ei hahmota omia taitojaan ja he ovat hyvin

herkkiä kritiikille. He ovat epävarmoja, kärsimättömiä ja herkästi reagoivia. Z-sukupolven levottomuus tuo heille mukanaan tunteen, että he eivät koe tekevänsä riittävästi. Tämä tuo mukanaan stressiä ja jopa masennusta. Z-sukupolvi on hyvin suvaitseva kaikkia ihmisiä kohtaan. Z-sukupolvi vaalii turvallisuutta ja yksityisyyttään sosiaalisessa mediassa jakaen hyvin henkilökohtaisia asioitaan vain yksityisessä verkossaan. Z-sukupolvi viihtyy yksin ja on eristäytyvä. (Bako 2018, 140-141; Khatri & Dixit 2016; Lanier 2017, 289; Schroth 2019, 10; Vitelar 2019, 265-266; Yaneva 2018,741-742.)

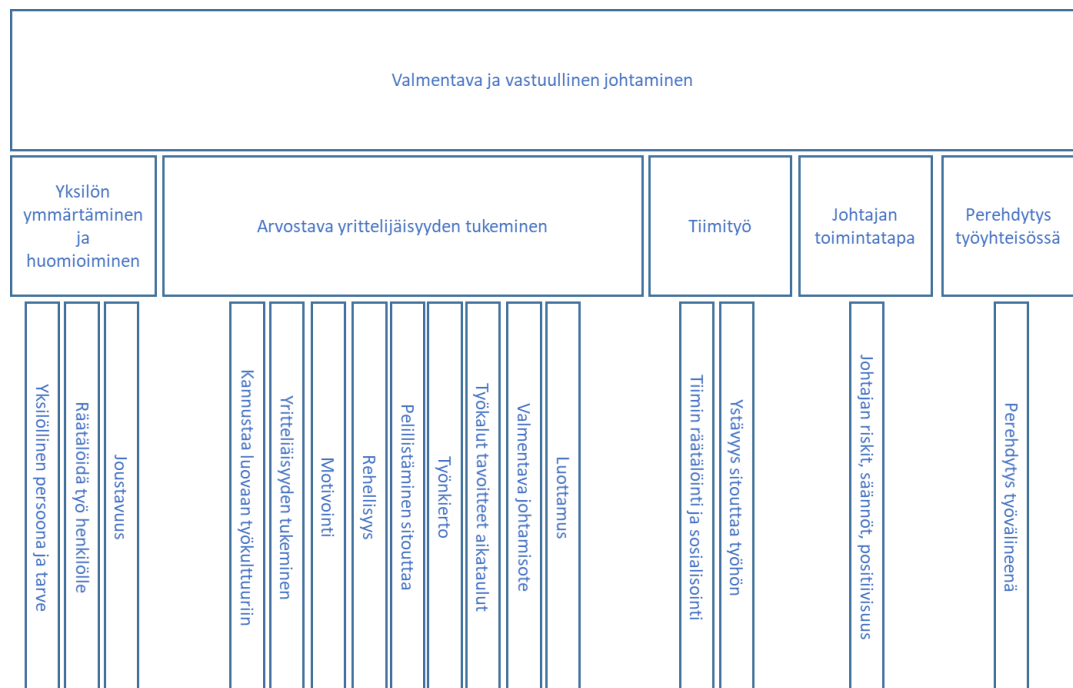
Z-sukupolvi kokee, että yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä kehittyvät ja syntyvät sosiaalisten suhteiden kautta, jota henkilökohtainen keskustelu tukee. Z-sukupolvella on eritasoinen luottamus muihin työntekijöihin kuin edeltävillä sukupolvilla. He eivät koe keskinäistä vankkaa sosiaalista yhteyttä vaan pitävät etäisyyttä. Z-sukupolvi on epäilevä ja kriittinen muita henkilöitä kohtaan. Z-sukupolvi luottaa työkolleegaan vain pisaran enemmän kuin ventovieraaseen. Z-sukupolvi arvostaa ystävänsä näkemyksiä ja näkökantoja niin paljon, että sillä voi olla vaikutusta lopulliseen päätökseen. Z-sukupolvi on hyväksyvä ja suvaitsevainen. He ovat valmiita työskentelemään kaikkien kanssa ja antamaan muille omia ideoitaan ja ajatuksiaan. Z-sukupolvi keskustelee mieluummin henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisessa keskustelussa siirtyy hiljainen tieto kirkkaimmin työntekijöiden kesken. (Bharat & Rajendra 2018, 36; Kick, Contacos-Sawyer & Thomas 2015, 217-218; Lazányi & Bilan 2017, 89-90; Yaneva 2018,742.)

6.2 Z-sukupolven odotukset johtamiselta

Toinen tutkimuskysymys kirjallisuuskatsauksessa käsitteli Z-sukupolven odotuksia johtamiselta. Tarkkaan valitulla tutkimusaineistolla pyrittiin löytämään syvempää näkökulmaa Z-sukupolven odotuksiin johtamiselta. Sisällönanalyysistä erottui esiin kaksi pääluokkaa: valmentava ja vastuullinen johtaminen sekä vuorovaikutteinen johtaminen.

Valmentava ja vastuullinen johtaminen

Sisällönanalysissä ”Valmentava ja vastuullinen johtaminen” -pääluokan yläluokiksi muodostuivat luokittelussa yksilön ymmärtäminen ja huomioiminen, arvostava yritteliäisyyden tukeminen, tiimityö ja johtajan toimintatapa sekä perehdytys työyhteisössä. ”Yksilön ymmärtäminen ja huomioiminen” -yläluokan alaluokiksi nousivat luokittelussa yksilöllinen persoona ja tarve, työn räätälöinti henkilölle ja joustavuus. ”Arvostava yritteliäisyyden tukeminen” -yläluokan alaluokiksi muodostuivat luokittelussa motivointi, luovaan työkuulttuuriin kannustaminen ja yritteliäisyyden tukeminen sekä rehellisyys. Edellisten lisäksi alaluokiksi tulivat työnkierto, pelillistäminen sitouttaa, valmentava johtamisote ja luottamus sekä työkalut, tavoitteet ja aikataulut. Tiimityö -yläluokan alaluokiksi nousivat luokittelussa tiimin räätälöinti ja sosialisointi sekä ystävyys sitouttaa työhön. ”Johtajan toimintatapa” -yläluokan alaluokiksi luokiteltussa rakentuivat johtajan riskit, säännöt ja positiivisuus. ”Perehdytys työyhteisössä” -yläluokan alaluokaksi luokittelussa nousi perehdytys työvälineenä. Kuviossa 7 näkyvät nämä luokittelun vaiheet.



Kuvio 7. Valmentava ja vastuullinen johtaminen

Z-sukupolvi tulee huomioida ja siihen kuuluvia tulee arvostaa yksilönä, mutta se tulee nähdä myös yhtenä sukupolvena muiden sukupolvien kanssa. Ihminen on yksilöllinen

omien tavoitteidensa, tarpeiden ja odotuksiensa kanssa. Esimiehen tulee hahmottaa ja täyttää jokaisen Z-sukupolven yksilöiden tarpeet sekä pyrkiä vastaamaan niihin. Työn joustavuus ja työn yksilöllinen räätälöinti sekä uudistaminen persoonan vahvuudet huomioiden mahdollistavat etulyöntiaseman yritykselle Z-sukupolvea palkatessa tai sitoutettaessa yritykseen. Z-sukupolvella tulee olla mahdollisuus rakentaa työ oman yksilöllisen halunsa mukaiseksi. Työn lopputulos ja tavoitteet on määritelty, mutta sen sisällön vastuut, aikataulut ja eteneminen muokkautuvat yksilön mukaan. Eri sukupolvien ammattitaito ja asiantuntemus tulee huomioida ennakkoiden yrityksen toiminnassa ja tavoitteissa. (Bharat & Rajendra 2018, 35-37; Gayeski 2015, 9-10; Khatri & Dixit 2016.)

Esimiehen tulee rehellisesti kirkastaa Z-sukupolvelle alusta alkaen, mitä yritys työntekijältä odottaa ja mitä työntekijä heiltä saa. Työnkierto rikastuttaa työtehtäviä ja luo lisää kokemuksia. Työprojekteissa pelillistämisen hyödyntäminen sytyttää ja sitouttaa Z-sukupolvea työn tavoitteiden saavuttamisessa. Z-sukupolvea tulee arvostaa, rohkaista ja haastaa työssä innovointiin, yrittelijäisyyteen ja itsenäiseen työotteeseen. Z-sukupolvelle heidän halutessaan on hyvä mahdollistaa itsenäinen työskentely. Esimies voi positiivisesti kannustaa ja kehua työntekijän itsenäisesti tekemiä päätöksiä sekä rohkaista tekemään niitä lisää. Z-sukupolvea täytyy sytyttää luomaan uutta ja oppimaan positiivisella ja rakentavalla tavalla. Esimiehen osoittama luottamus ja positiivinen tuki Z-sukupolven työn tekemiseen ja päätöksiin johdattaa prosessia eteenpäin ilman turhia paineita. Valmentava ja vastuullinen johtamisote vahvistaa, motivoi ja mahdollistaa yhteiseen tavoitteeseen pääsemisen. Z-sukupolven luottamus ja kunnioitus tulee kaikkien ansaita. Z-sukupolvi kunnioittaa vähemmän esimiestä kuin aikaisemmat sukupolvet. (Bharat & Rajendra 2018, 35; Lanier 2017, 289; Lazányi & Bilan 2017, 90; Schroth 2019, 11-14; Yaneva 2018, 743-744.)

Esimiesten tulee keskittyä Z-sukupolven saapumisen myötä tiimien räätälöintiin ja sosialisointiin. Z-sukupolven rekrytointi tiimin jäseneksi ja sitouttaminen työyhteisöön ja työhön vaatii innovatiivista kommunikointia ja yhteistyön strategioita. Luottamus ja ystävyys tiimissä rakentavat sekä tiimin että yksilön tehokkuutta, luovuutta ja itseluottamusta sekä hyvinvointia. Kokonaisten Z-sukupolvi-tiimien rekrytointi antaa mahdollisuuden sitouttaa työntekijät yritykseen valmiin ystävätiimin kautta. Z-

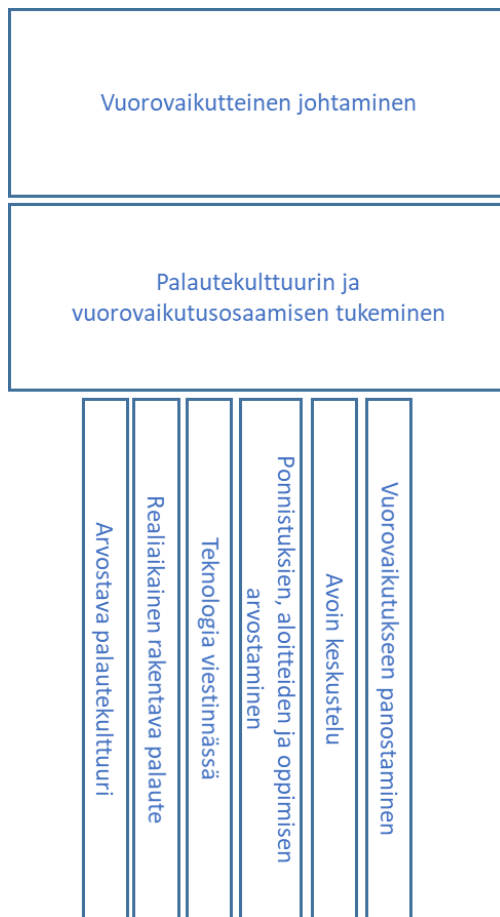
sukupolvi ymmärtää toisiaan ja tiedostaa toistensa vahvuuksia ja persoonaan liittyviä ominaisuuksia tiimissä. (Gayeski 2015, 9-11; Lazányi & Bilan 2017, 90.)

Z-sukupolvi odottaa johtajalta riskinottoa, vakuuttavaa työtettä ja uhrautuvuutta, jotta johtajasta on hyötyä heidän työuransa kehityksessä. Z-sukupolvi edellyttää johtajalta positiivista asennetta, motivoivaa otetta ja vastuullisuutta sekä sääntöjen noudattamista, samoin kuin hekin noudattavat. (Bako 2018, 140; Schroth 2019, 12.)

Z-sukupolven sopeutuminen uuteen työhön ja työyhteisöön on merkittävässä asemassa Z-sukupolven johtamisessa ja perehdytyksen kokonaishallinnassa. Z-sukupolvi kokee arkuutta ja pelokkuutta vierasta työyhteisöä kohtaan. Perehdytys työvälineenä sisältää kokonaisuudessaan kaiken, mitä tehdään niin uusien kuin nykyisten työntekijöiden sulautumisen, juurtumisen sekä pysyvyyden eteen. Työntekijän ja organisaation perehdytys lisää avoimuutta, ymmärrystä, tyytyväisyyttä ja itsetuntemusta. Työntekijä saa tukea ja tehoa rooliinsa sekä ihmissuhteisiinsa, ja se sitouttaa. Esimiehen ja työntekijän yhteyden tulee olla tiivis, jotta molemminpuoliset odotukset ovat kirkkaina. Uuden työntekijän perehdytys kannattaa aloittaa välittömästi, kun henkilö on ottanut tehtävän vastaan. (Schroth 2019, 7-8.)

Vuorovaikutteinen johtaminen

”Vuorovaikutteinen johtaminen” -pääluokan yläluokaksi luokittelussa muodostui palautekulttuurin ja vuorovaikutusosaamisen tukeminen. Vuorovaikutteinen johtaminen on kuvattu auki kuviossa 8. ”Palautekulttuurin ja vuorovaikutusosaamisen tukeminen” -yläluokan alaluokaksi rakentuivat reaaliaikainen rakentava palaute, arvostava palautekulttuuri, teknologian käyttö viestinnässä ja avoin keskustelu sekä vuorovaikutukseen panostaminen. Näiden lisäksi alaluokaksi luokittelussa nousi ponnistuksien, aloitteiden ja oppimisen arvostaminen.



Kuvio 8. Vuorovaikutteinen johtaminen

Z-sukupolvi kokee tärkeäksi säännöllisen reaaliaikaisen rakentavan palautteen. Palautetta arvostavassa työyhteisössä esimiesten ja kollegoiden keskinäinen ja vastavuoroinen positiivinen ja kehittävä palaute vie työyhteisöä kohti yhteistä tavoitetta. Palaute ja sen arvostaminen mahdollistavat yksilön jatkuvan kehityksen. Esimiehen tulee luoda aikaa palautekeskustelulle, olla esimerkillinen ja kannustaa arvostamaan palautekulttuuriin. Esimiehen on tärkeää nostaa henkilöstön ponnistukset ja aloitteet positiivisesti esille. Tämä osoittaa, että esimies, työyhteisö ja yritys arvostavat oppimista ja aloitteellisuutta. Virheiden tekeminen on kaikille sallittua, mutta kaikesta otetaan oppia olemalla läsnä tässä hetkessä. Esimiehen ja Z-sukupolven työntekijän viestinnässä teknologian hyödyntäminen on vahvuutta ja ketteryyttä. Erityisesti Z-sukupolvi pitää esimerkiksi videoiden hyödyntämisestä oppimisvälineenä. Personalisoitu oppiminen, jatkuva palaute ja teknologian tuomat mahdollisuudet uudistavat johtamista. Esimiehen tulee pyrkiä saamaan mahdollisimman sujuvaksi sukupolvien

keskinäinen toiminta työyhteisössä. (Khatri & Dixit 2016; Petrucci & Rivera 2018; Schroth 2019, 8-11; Yaneva 2018, 743-744.)

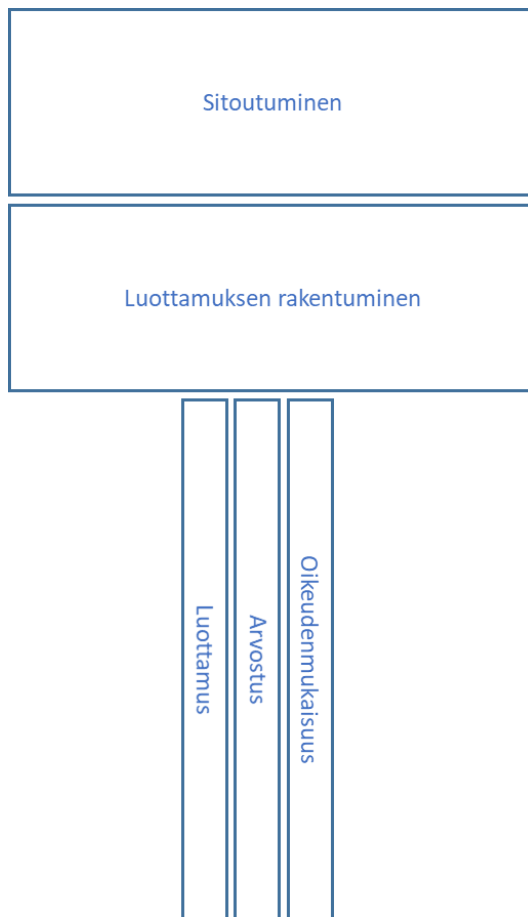
Z-sukupolvi odottaa avointa keskustelua esimiehen kanssa. Esimiehen hyödyntäessä valmentavaa johtamisotetta keskusteluhetket voivat olla vaihdellen lyhyitä ja pidempiä, mutta tärkeintä on keskittyä hetkeen ja yksilöön. Ongelmia ratkotaan kysymysten kautta mutta pitäen tavoitteet kirkkaina. Erityistaitojen kehittyminen, uuden oppiminen ja arvioiminen sekä vahvuuksien huomioiminen on kaiken keskiössä. Samalla yksilön suorituskyky, hyvinvointi ja sitoumus sekä motivaatio kasvavat. (Schroth 2019, 12-13.)

6.3 Merkityksellisyys Z-sukupolvelle

Kolmas tutkimuskysymys käsitteli kirjallisuuskatsauksessa merkityksellisyyden syntymistä Z-sukupolvelle. Tarkkojen kriteereiden kautta valikoidulla tutkimusaineistolla pyrittiin löytämään merkityksellistä ja tuoretta näkemystä siitä, mistä merkityksellisyys syntyy Z-sukupolvelle. Sisällönanalyysissä rakentui kolme pääluokkaa: sitoutuminen, elämän tasapaino ja työn merkitys.

Sitoutuminen

Sisällönanalyysissä sitoutuminen – pääluokan yläluokaksi nousi luokittelussa luottamuksen rakentuminen. Luottamuksen rakentumisen alaluokiksi rakentuivat arvostus, oikeudenmukaisuus ja luottamus. Vaiheet on kuvattu auki kuviossa 9.

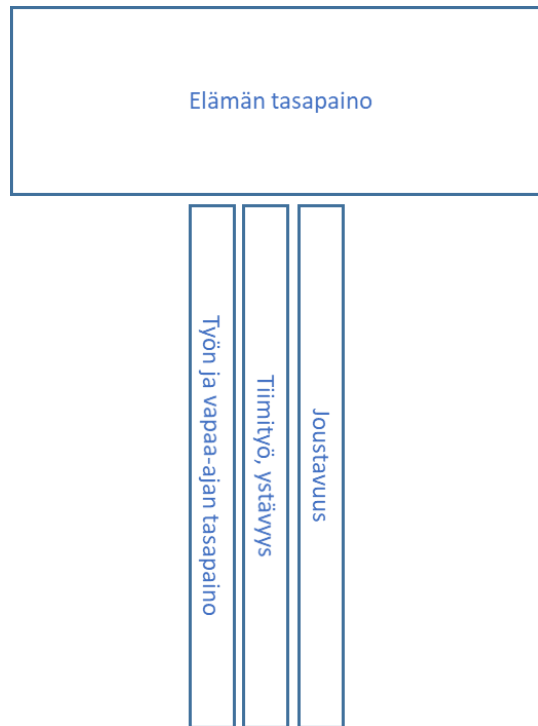


Kuvio 9. Sitoutuminen

Z-sukupolven sitoutuminen syntyy luottamuksen rakentumisen kautta. Z-sukupolvi kokee, että kaikki ovat tasa-arvoisia. Heille oikeudenmukaisuus ja oikeuden mukainen tapa toimia ovat kaiken keskiössä. Ne vaikuttavat Z-sukupolven yksilön työn jälkeen, työtyytyväisyyteen, luottamuksen rakentumiseen ja työhön sitoutumiseen sekä yksilön itsetunnon rakentumiseen. Z-sukupolvelle on merkityksellistä ja tärkeää, että heidän tekemiseensä ja heihin ihmisinä luotetaan. Z-sukupolvi haluaa tietää heihin kohdistuvat odotukset. He haluavat toimia kypsästi ja itsenäisesti. Z-sukupolvelle on tärkeää, että heidän ideoitaan ja innovaatioita arvostetaan. He ovat valmiita työskentelemään sitoutuneesti ja isoin työpanoksin, jos heille on kuvattu kirkaasti auki heidän henkilökohtaisen työnsä merkitys organisaation menestykselle. (Bharat & Rajendra 2018, 36; Schroth 2019, 9.)

Elämän tasapaino

”Elämän tasapaino” -pääluokalle ei muodostunut yläluokkaa luokittelussa. Alaluokaksi muodostui luokittelussa tiimityö, ystävyys ja joustavuus sekä työn- ja vapaa-ajan tasapaino. Nämä vaiheet näkyvät kuviossa 10.

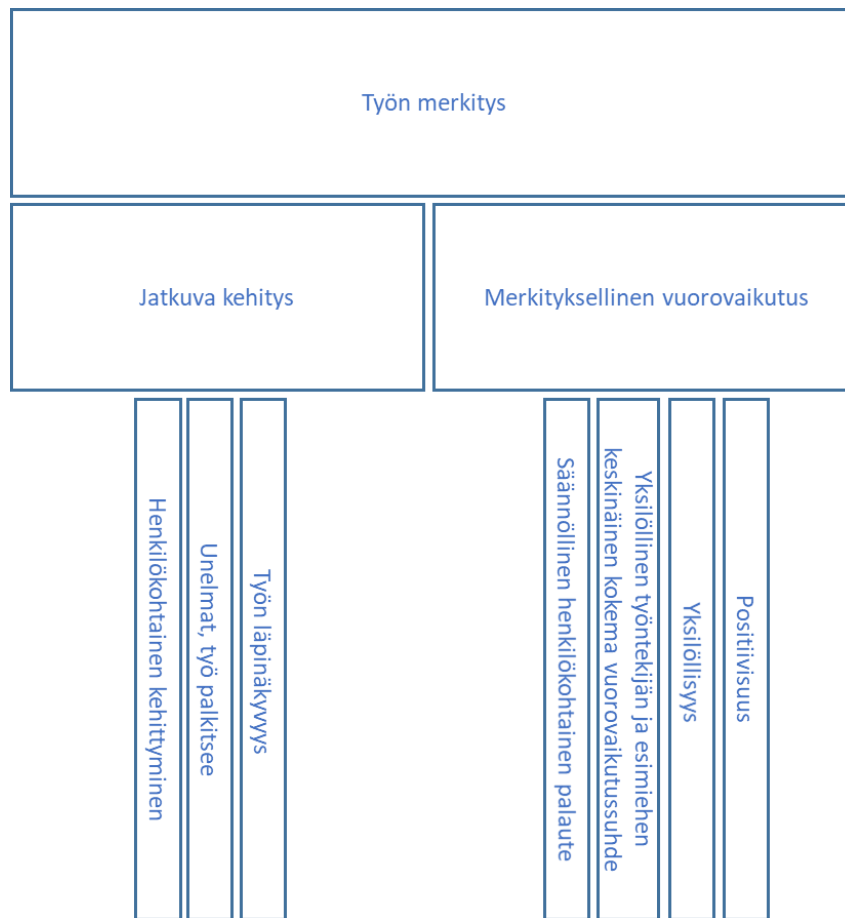


Kuvio 10. Elämän tasapaino

Z-sukupolvelle on tärkeintä saavuttaa työllä työn ja vapaa-ajan joustavuus, tasapaino sekä pysyvä työ. Pelkkä taloudellinen turvallisuus ei riitä Z-sukupolvelle. Heille on merkityksellistä ja motivoivaa työn ja henkilökohtaisen elämän tasapaino, jonka mukana tulee kokonaisvaltainen hyvinvointi ja terveys. Jokainen päivä on yhtenäinen ja luonnollinen, aito hetki elämässä. Ystävyyssuhteet kuuluvat Z-sukupolven elämän keskiöön, ja ne rakentuvat niin vapaa-ajalla kuin työtiimeissä. (Bharat & Rajendra 2018, 36; Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 94; Gayeski 2015, 10-11.)

Työn merkitys

Työn merkityksen vaiheet on kuvattu kuviossa 11. ”Työn merkitys” -pääluokan yläluokiksi rakentui luokittelussa jatkuva kehitys ja merkityksellinen vuorovaikutus. ”Jatkuva kehitys” -yläluokan alaluokiksi nousivat työn läpinäkyvyys, henkilökohtainen kehittyminen, unelmat ja työn palkitsevuus. ”Merkityksellinen vuorovaikutus” -yläluokan alaluokiksi muodostuivat positiivisuus, yksilöllisyys, säännöllinen henkilökohtainen palaute sekä yksilöllinen työntekijän ja esimiehen keskinäinen vuorovaikutussuhde.



Kuvio 11. Työn merkitys

Z-sukupolvi uskoo työn merkitykseen. He menevät rohkeasti omia unelmiaan kohti ja uskovat, että työ palkitsee. Z-sukupolvi kokee henkilökohtaisen kehittymisen tärkeämmäksi elämässä kuin varallisuuden. Z-sukupolvi ymmärtää jatkuvan uuden tiedon oppimisen merkityksen, jotta ammattitaito säilyy ja kehittyy. Työn läpinäkyvyys on

tärkeää Z-sukupolvelle. Heille tulee aidosti ja rehellisesti kuvata auki työtehtävän sisältö kokonaisuudessaan, niin positiiviset kuin negatiivisetkin asiat sekä haasteet. Läpinäkyvyys vahvistaa luottamusta ja antaa yksilölle valmiuksia ottaa vastaan kaiken edessä olevan. (Gayeski 2015, 10; Khatri & Dixit 2016; Schroth 2019, 6.)

Z-sukupolvelle merkityksellinen vuorovaikutus syntyy keskustelussa henkilökohtaisesti kasvokkain lyhyt tuokio kerrallaan. Esimiehen antama luotettava ja jatkuva henkilökohtainen palaute sekä aika kasvokkain ovat tärkeitä Z-sukupolvelle. Ne luovat merkityksellisen keskustelun. Siinä syntyy työntekijän ja esimiehen yksilöllinen ja keskinäinen odotuksien, tavoitteiden ja palautteen kohtaaminen, heidän keskinäinen koHEMA vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutuksen kehittyminen vaatii yksilöltä rohkeutta suunnata kohti tuntematonta, oppia ympäriltä ja uudistua osallistumalla pelottomasti keskusteluun. Z-sukupolvelle on tärkeää yksilöllisyys, persoona ja harmoniset ihmissuhteet. Esimiesten tukema positiivinen yhteistyö, vuorovaikutus, empatia ja motivointi rakentavat hyvää yhteishenkeä työyhteisössä. (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 104; Lanier 2017, 289; Schroth 2019, 7; Schroth 2019, 14; Sponaugle 2019, 23; Tysiac 2017; Yaneva 2018, 742.)

6.4 Miten johdat merkityksellisesti Z-sukupolvea ravitsemisalalla?

Päättökysymys tässä kirjallisuuskatsauksessa käsittelee Z-sukupolven johtamista merkityksellisesti ravitsemisalalla. Edelliset kolme alatutkimuskysymystä ovat avanneet tulokset auki edellisessä tekstiosiossa. Tässä esitetään tulosten tulkinta ja yhteenveto kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksista. Ravitsemisalasta suoraan ei tutkimustuloksia löytynyt, koska ravitsemisalaan keskittyvää laadukasta tutkimusaineistoa ei löytynyt tutkijalle maksuttomilta ja käytössä olevilta hakukanavilta. Yleisesti Z-sukupolven kokemasta merkityksellisyydestä ja johtamisesta löytyi vertaisarvioitua tasokasta tutkimusta, joita käytettiin kirjallisuuskatsauksessa.

Tutkimustuloksissa nousi esiin, että Z-sukupolvea johdetaan merkityksellisesti merkitystä tuovien osa-alueiden kautta. Z-sukupolvi uskoo, että työ on merkityksellistä. Z-sukupolvelle on tärkeää henkilökohtainen kehittyminen ja työn läpinäkyvyys. (Gayeski 2015, 10; Khatri & Dixit 2016; Schroth 2019, 6.)

Z-sukupolvelle on merkityksellistä kahdenkeskinen säännöllinen avoin keskustelu esimiehen kanssa. Keskustelussa käydään läpi molemminpuoliset odotukset, palautteet ja tavoitteet niin yksilön kuin koko työyhteisön näkökulmasta. Valmentava, vastuullinen ja vuorovaikutteinen johtaminen näkyvät esimiehen kaikessa työskentelyssä. Keskustelussa keskitytään yksilön erityisvahvuuksiin, kiinnostuksen kohteisiin tämän hetken ja tulevan arviointiin. Kysymyksiä kautta mietitään yhdessä ratkaisuja ja vaihtoehtoja, kun kohdataan ongelmia. Kahdenkeskiset keskustelut tukevat henkilön sitoutumista, työtehoa ja hyvinvointia. Z-sukupolvelle on tärkeää yksilöllisyys ja harmonia ihmissuhteissa. Esimieheltä tarvitaan johtamisessa kaikki yksilöt huomioivaa, mutta koko työyhteisöä yhteen rakentavaa positiivista ja kannustavaa työtettä. Esimiehen tulee ottaa kaikki työyhteisön sukupolvet tasapuolisesti mukaan kaikkeen toimintaan. Se auttaa luomaan yhteistä kokonaista joukkuetta. (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 104; Lanier 2017, 289; Schroth 2019, 7; Tysiac 2017; Yaneva 2018, 742.)

Valmentava, vastuullinen ja vuorovaikutteinen johtaminen tukevat Z-sukupolvea ja koko työyhteisöä kehittävän ja arvostavan palautekulttuurin sekä vuorovaikutusosaamisen rakentumiselle. Yksilö ja koko työyhteisö kulkevat yhdessä uutta oppien, uutta kehittäen sekä ponnistellen yhteistä tavoitetta kohti. Yksilöllisessä oppimisessa hyödynnetään teknologiaa yhdessä sukupolvien kesken toisia tukien. (Lazányi & Bilan 2017, 90; Petrucci & Rivera 2018; Schroth 2019, 11-13; Yaneva 2018, 743-744.)

Tutkimustuloksien mukaan Z-sukupolvea johdetaan merkityksellisesti sitoutumisen kautta. Z-sukupolven sitoutuminen rakentuu molemmin puoleisen luottamuksen rakentumisen kautta. Heille luottamus, arvostus ja tasa-arvoinen kohtelu sekä oikeudenmukaisuus kaikessa toiminnassa ovat merkityksellisiä. Näistä muodostuu Z-sukupolven yksilön luottamus, itsetunto, työhön sitoutuminen sekä työmotivaatio ja työn tulos. (Bharat & Rajendra 2018, 36; Schroth 2019, 9.)

Yksilön vahvuudet ja tarpeet huomioiden räätälöidään työtehtävän vastuut ja joustavat työaikataulut. Työn tavoitteet ja laatukriteerit määritellään tarkkaan. Tämä sitouttaa yritykseen ja antaa etulyöntiaseman rekrytoinnissa. (Bharat & Rajendra 2018, 35-36; Gayeski 2015, 9; Khatri & Dixit 2016.)

Z-sukupolvea sitouttaa, kun heille kertoo rehellisesti ja läpinäkyvästi, mitä heiltä työntekijänä odotetaan ja mitä he työntekijänä saavat. Työnkierto vahvistaa osaamista ja rikastuttaa työn sisältöä. Pelillistämisen ja teknologian hyödyntäminen sitouttaa ja innostaa Z-sukupolvea. Valmentavaa ja vastuullista johtamisotetta hyödyntävä esimies antaa tuen, työkalut ja luottaa. Esimies kannustaa positiivisesti luovaan yritteliäisyyteen, vastuunkantamiseen ja itsenäisesti työn sisällön suunnitteluun sekä suorittamiseen annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bharat & Rajendra 2018, 35; Gayeski 2015, 9; Schroth 2019, 6-14; Yaneva 2018, 743-744.)

Z-sukupolven sitouttaminen työhön kehittyy ystävyysuhteiden kautta. Esimiehen tulee panostaa tiimien räätälöintiin, sosialisointiin, luottamuksen vahvistumiseen ja ystävyysuhteiden rakentumiseen. Yksilöiden hyvinvointi, luovuus ja työn tehokkuus vahvistuvat tiimissä ystävyysuhteiden kautta. (Gayeski 2015, 9-11; Lazányi & Bilan 2017, 90.)

Z-sukupolven sitoutumiseen työhön vaikuttaa suuresti sopeutuminen työtehtävään sekä työporukkaan. Johtamisessa tulee hyödyntää perehdytystä työvälineenä koko työporukan hengen, ihmissuhteiden, työntekijän ammattitaidon ja yhteenkuuluvuuden rakentamisessa. Esimies luo jokaisen työntekijän kanssa yksilöllisen yhteyden. (Schroth 2019, 7-8.)

Tutkimustulokset osoittivat, että Z-sukupolvea johdetaan merkityksellisesti työn- ja vapaa-ajan tasapainon sekä joustavuuden kautta. Z-sukupolvelle on merkityksellistä ja motivoivaa saavuttaa työn ja henkilökohtaisen elämän tasapaino, joustavuus sekä kokonaisvaltainen hyvinvointi. Z-sukupolven tärkein uratavoite on työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työpaikan pysyvyys. Ystävyysuhteet ovat Z-sukupolvelle tärkeitä ja ne vahvistavat pysyvyyttä. (Bharat & Rajendra 2018, 36; Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 94; Gayeski 2015, 10-11.)

Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tuloksien ristiriitaisuuksista tutkija nosti esiin seuraavat asiat:

Tutkimustuloksiin perustuen Z-sukupolvi pitää itsenäisestä työskentelystä, on eristäytynyt ja passiivinen sekä suojelee yksityisyyttään. Z-sukupolvi kokee uusia ihmisiä kohtaan pelkoa ja arkuutta eivätkä he luota puolituttuihin, vaan vain ystäviinsä. Z-sukupolvi on kuitenkin motivoitunut tiimityöhön ja jakaa mielellään oppimaansa.

Tutkimustuloksissa nousi esiin palkka yhtenä tekijänä Z-sukupolven työn merkityksellisuuden rakentamisessa. Palkka on yksi tärkeimpiä tekijöitä, kun valitaan työpaikkaa. Kuitenkin Z-sukupolvelle merkitsee henkilökohtainen kehittyminen enemmän kuin raha.

7 Johtopäätökset

Seuraavaksi tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksia, joita verrataan aikaisempiin tutkimustuloksiin. Johtopäätökset on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: Z-sukupolvi ihmisenä ja työntekijänä sekä merkityksellisyys Z-sukupolvelle, Z-sukupolven merkityksellinen johtaminen ravitsemisalalla ja loppuyhteenveto. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitä on Z-sukupolven johtaminen tulevaisuudessa ravitsemisalalla. Miten Z-sukupolvea johdetaan merkityksellisesti? Tutkimuksella pyritään ymmärtämään Z-sukupolvea ihmisenä ja työntekijänä sekä heidän johtamistansa tulevaisuudessa.

7.1 Z-sukupolvi ihmisenä, työntekijänä ja merkityksellisyys Z-sukupolvelle

Yksilöllisyys ja yrittäjämäisyys

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksien valossa voidaan todeta, että Z-sukupolvi on ihmisenä ja työntekijänä yrittäjämäinen. He ovat kunnianhimoisia ja innovatiivisia teknologian taitajia. Esiin nousi vahvasti yksilöllisyys, joka sisältyy Z-sukupolven arvoihin. He ovat aitoja yksilöitä, jotka luovat ja tuovat esiin itsensä brändinä. Se on Z-su-

kupolvelle luonnollista. Arvostus, henkilökohtaisuus ja luottamus ovat yhteisöllisyyden ja suhteiden rakentumisen keskiössä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksissa nousi esiin, kuinka Z-sukupolvi on tavoitteellinen. He ovat valmiita työskentelemään sitoutuneesti ja ahkerasti saavuttaakseen tavoitteensa. Tekemisen tulee olla heille merkityksellistä. Heille on tärkeää vapaus saada itse rakentaa työnsä ja elämänsä sisältöä.

Deloitte Global Millennial Survey (2019, 26-27) sekä Salonen & Konkka tutkimuksissa Z-sukupolven ekologiset arvot nousivat kokonaisvaltaisesti vahvemmin esiin kuin kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksissa. Z-sukupolvi arvostaa yksilöä ja yritystä, joka huomioi valinnoissaan kestävä kehityksen, ilmaston muutoksen, ympäristön ja tasa-vertaisuuden sekä yhteiskunnan ja yksilön hyvinvoinnin. Brändin läpinäkyvyys ja rehellisyys vaikuttavat Z-sukupolven luottamuksen rakentumiseen niin työntekijänä kuin asiakkaana.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksista nousi esiin uutta näkökulmaa Z-sukupolvesta, kuinka Z-sukupolvi pitää herkästi etäisyyttä vieraaseen, mutta luottaa ja arvostaa ystävää. Z-sukupolvi on herkkä, epävarma, levoton ja kärsimätön. Heille yksityisyys ja henkilökohtaisuus ovat tärkeitä. Tutkimustuloksissa oli ristiriitaa Z-sukupolven yksityisyyden, aitouden ja oman brändin luomisen kesken. Oman brändin Z-sukupolvi on valmis jakamaan aitona kaikille, vaikka yksityisyys on heille tärkeää. Johtopäätöksenä voidaan pohtia voisiko syynä olla aitouden ja yksilöllisyyden merkitys, koska muuten aitous ei toteutuisi. He eivät antaisi rehellistä kuvaa itsestään.

Yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuus ja vuorovaikutus työyhteisössä sekä ystävyysuhteet

Young Professional Attraction Index (2018) ja Nuoret osaajat työelämässä (2018, 2; 2018, 14) tutkimustulokset vahvistavat yhtenevää linjaa kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksien kanssa, että yhtenä merkittävimmistä tekijöistä siihen, että nuoret työskentelevät nykyisessä yrityksessä oli työilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet henkilöstön ja johdon kesken. Nuoret kokevat ystävyysuhteiden olevan työn henkireikä ja

niiden tuovan työhön merkitystä. Ystävät työssä ovat merkittävämpiä kuin työstä saatu raha.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että Z-sukupolvelle vuorovaikutussuhteet niin työkollegoiden kuin esimiesten kanssa, ystävyysuhteet, työilmapiiri, yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys luovat merkityksellisyyttä työhön. Kaikki rakentuu luottamuksen ja merkityksellisen vuorovaikutuksen ympärille.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset olivat ristiriitaiset. Bakon (2018, 141) mukaan Z-sukupolvi on passiivinen ja eristäytynyt. Brahat & Rajendra (2018, 36) osoittivat että Z -sukupolvi on suvaitsevainen, itsenäinen mutta valmis tekemään töitä jokaisen kanssa. Gayeski (2015, 10) tutkimustuloksissa nousi esiin, että Z-sukupolvea kiehtoo tiimityöskentely, mutta vastaavasti Lazányi & Bilan (2017, 89) toivat esiin, kuinka Z-sukupolvi luottaa työkolleegaan heikosti, ei paljoa enempää kuin tuntemattomaan. Schroth (2019, 8) nosti esiin, kuinka Z-sukupolvi tuntee arkuutta ja pelkoa työyhteisöstä. Yanevan (2018, 742) mukaan Z-sukupolvi varjelee yksityisyyttään ja on mielellään yksin.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksien ja esiin nousseiden ristiriitojen pohjalta voidaan todeta, että esimiestyöltä vaaditaan paljon tukea ja ymmärrystä, jotta Z-sukupolvi oppii luottamaan uusiin työkollegoihin tiimissä sekä esimieheensä. Esimiehen tulee rakentaa yksilöllinen ja arvostava keskinäinen vuorovaikutussuhde jokaisen työntekijän kanssa. Auttavana oljenkortena yhteisöllisyyden ja ystävyysuhteiden rakentumiseen on Z-sukupolven hyväksyvä ote kaikkia yksilöitä kohtaan. Ystävyysuhteiden syntyminen ja vahvistuminen työyhteisössä vaatii aikaa ja aitoutta. Ystävyysuhteet ja hyvä ilmapiiri sekä vahva luottamus työyhteisössä tuovat merkitystä Z-sukupolvelle työhön ja sen myötä sitouttavat heitä työhön.

Vapaa-ajan ja työn tasapaino

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset ja lukujen kaksi ja kolme tutkimustulokset olivat päälinjoiltaan suurimmaksi osaksi yhteneväisiä työ- ja vapaa-ajan merkitykselli-

syydestä Z-sukupolvelle. Uutta ja syventävää tietoa saatiin kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksista, kun Bohdziewicz (2016) toi esiin kuinka Z-sukupolvi huomioi erityisesti työnantajan suhtautumisen työntekijän työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamiseen. Tämän jälkeen voidaan todeta, että yrityksiä olisi tärkeää ottaa tämä huomioon jo yrityksen ulkoista ja sisäistä brändiä rakennettaessa. Varmaa on, että yritys, joka rehellisesti toteuttaa tätä myös käytännössä, sitouttaa tehokkaasti Z-sukupolven työntekijät työtehtäviinsä ja yritykseen.

Nuoret osaajat työelämässä tutkimuksesta (2018, 7) nousi esiin ristiriita, kuinka nuoret haluavat joustavan työn, mutta säännöllisen työajan. Säännöllisyys tuo nuorelle tasaisuutta arkeen ja turvaa. Nuoret haluavat myös mahdollisuuden muokata työaikansa itselleen sopivaksi.

Tärkeää on pohtia, miten työnantajan tulisi huomioida tämä näkökulma, kun rakennetaan joustavampaa työ- ja vapaa-aikaa työntekijöille. Säännöllinen työaika luo luotettavaa suojaa ja turvallisuutta. Arjen rytmi pysyy samana. Elämäntilanne tulisi aina huomioida ja mahdollistaa työajan ja työtehtävien sekä paikan muokkaaminen tilanteiden mukaan. Ongelmatilanteiden ratkaiseminen neuvottelemalla rakentaa luottamusta ja arvostusta yksilöiden välille. Jatkuva tiivis esimiehen ja työntekijän vuorovai-
kutussuhde mahdollistaa elämäntilanteiden muutoksen ennakkoinnin. Tämä vahvistaa työntekijän tunnetta, että häntä arvostetaan. Samalla yritys pystyy ennakoimaan ajoissa tilanteet, joista olisi voinut aiheutua suuria odottamattomia kustannuksia.

Jatkuva kehittyminen ja ura, työhön sitoutuminen sekä palkkaus

Lukujen kaksi ja kolme tutkimuksien ja kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset olivat yhteneväisiä siltä osin, että Z-sukupolvelle luo merkityksellisyyttä ja sitouttaa työhön jatkuva ammattitaidon vahvistaminen, innovointi, uuden oppiminen ja urapolun muokkaus yksilölliseksi.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset syvensivät näkökulmaa, kuinka Z-sukupolvi haluaa yksilöllisen ja joustavan työn, jonka he muokkaavat itse omanlaisekseen. Z-sukupolvi tavoittelee elämän kokonaisvaltaista tasapainoa työn monimuotoisuuden ja

joustavuuden kautta. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksista löytyi seuraavaa uutta tietoa Z-sukupolvesta: Z-sukupolven työhön sitouttaminen vaatii yritykseltä investoimista uuteen teknologiaan, valmiutta muovata palkkaa ja työn sisällön kokonaisuutta sekä avointa ja yksilöllistä urapolkua. Itseoppiminen, yhteistyössä oppiminen ja jatkuva kehittyminen teknologiaa hyödyntäen ovat Z-sukupolvelle itsestänselvyyksiä. Tiimityö ja tiedon ajantasaisuus ovat heille tärkeitä. Z-sukupolvella on kyky suorittaa useita samanaikaisia ja toisistaan eroaviakin työtehtäviä samanaikaisesti mutta tavoitteellisesti. Z-sukupolvi on tehokkaimmillaan ja tekee parasta tulosta, kun työn tavoitteet on määritelty ja arjen elastisuus vapaa-ajan ja työn välillä ovat tasapainossa.

Tutkimustuloksista löytyi ristiriitaisuutta sen suhteen, mitä palkka merkitsee Z-sukupolvelle. Bharat & Rajendra (2018, 35) ja Tysiac (2017) mukaan Z-sukupolvelle on kilpailukykyinen palkka merkityksellisin tekijä, kun valitaan työpaikkaa. Nuoret osaajat työelämässä (2018, 4-5) tutkimuksessa nousi esiin kuinka nuorille työn merkityksen kokemukset ja työaikojen elastisuus sekä oman vapaa-ajan määrä arjen kokonaisuudessa ovat tärkeämpiä uudelle sukupolvelle kuin rahallinen korvaus työstä.

Tutkimustuloksissa erottui palkka yhtenä vahvana Z-sukupolven työn merkityksellisystekijänä. Palkka oli yksi tärkeimpiä tekijöitä, kun valitaan työpaikkaa. Kuitenkin Z-sukupolvelle merkitsee henkilökohtainen kehittyminen enemmän kuin raha. Tutkimustuloksien pohjalta voidaan todeta, että työntekijää haettaessa on tärkeää kuvata Z-sukupolvelle tarkkaan henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuudet työuralla kyseisessä organisaatiossa. Tärkeää on kuitenkin muistaa olla avoin ja rehellinen lupauksissa. Palkka on Z-sukupolvelle tärkeä, jotta he pystyvät huolehtimaan itsenäisesti itsestään. Jatkuva uuden oppiminen, luovuuden hyödyntäminen ja itsensä kehittäminen koko työuran ajan nostaa työtehtävän arvoa ja sitoutumista. Merkityksellisyys syntyy Z-sukupolvelle luottamuksen, sitoutumisen, elämän tasapainon ja jatkuvan kehittymisen sekä merkityksellisen vuorovaikutuksen kautta. Tutkimustulokset osoittavat, että kokonaisuutena työn merkityksellisyyden tunteminen, vapaa-ajan ja työn joustavuus sekä tasapaino ovat Z-sukupolvelle merkityksellisempiä kuin palkka.

7.2 Z-sukupolven merkityksellinen johtaminen tulevaisuudessa ravitsemisalalla

Valmentava ja vastuullinen johtaminen

Tutkimustuloksien valossa voidaan todeta, että sitouttaminen ja merkityksellä johtaminen ovat kokonaisvaltaista vastuullista johtamista. Martela (2017) ja Sahimaa (2017, 45) toivat tutkimuksissaan esiin, kuinka merkityksellisyys kasvattaa innostusta, sitoutuneisuutta ja korkeaa laatua. Työn merkityksellisyys on liitoksissa työntekijän sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työn tehokkuuteen.

Schroth (2019, 8) ja Elo Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö, Työterveyslaitos ja S-ryhmä Nuorimieli työssä (2018) tekemissä tutkimuksissa oli nähtävissä, kuinka Z-sukupolvi koki merkityksellisyyden johtamisen ja mitä he odottavat johtamiselta. Tutkimustulokset olivat yhteneväisiä siitä, että Z-sukupolvi tarvitsee ja odottaa johtamiselta tukea ja positiivista kannustamista. Perehdytys ja palaute sekä jatkuva oppiminen tuovat merkityksellisyyttä työhön ja sen myötä sitouttavat työntekijää.

Uutena näkökulmana kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksista erottui perehdytyksen merkitys Z-sukupolvelle ja koko työyhteisölle. Schroth (2019, 8) toi esiin perehdytyksen työvälineenä ja sen merkityksen uudelle työntekijälle kuin koko organisaatiolle. Perehdytys avaa kokonaisuutta ja kouluttaa, tukee sopeutumisessa työympäristöön, työhön ja rooliin sekä tukee ihmissuhteissa ja asiakastyössä. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että johtamisessa perehdytys tulisi ottaa kokonaisvaltaisemmin käyttöön työvälineenä päivittäisessä arjessa niin yksilön kuin koko henkilöstön kesken. Perehdytys työvälineenä tukee esimiestä kokonaisuuden hallinnassa. Jatkuva perehdytys on merkityksellistä yksilölle ja koko työyhteisölle. Perehdytys tukee uuden tulokkaan sopeutumista, sitoutumista ja työyhteisön hitsautumista yhteen.

Perehdytys työvälineenä ja työn sisällön rakentaminen yksilön kautta toivat uutta näkökulmaa tutkimustuloksissa. Brahat & Rajendra (2018, 37) nostivat esiin, kuinka Z-sukupolven tulee antaa olla ja heitä tulee ymmärtää omana yksilönään. Gayeski (2015, 9) toi merkittävänä tuloksena esiin kuinka yksilö edellä voisimme rakentaa

työnsisällön yksilön ympärille mieluummin kuin etsiä tiettyyn tehtävään sopivaa yksilöä.

Tutkimustuloksien pohjalta voidaan todeta, että tulevaisuuden johtamiseen tarvitaan, että esimies hyödyntää perehdytystä työvälineenä riittävän monipuolisesti. Jokaikseen tulee tutustua yksilönä. Yksilön ymmärtäminen ja huomioiminen on tärkeää kaikessa laajuudessaan. Työ tulisi räätälöidä yksilön tarpeiden mukaan, koko persoonana ja vahvuudet huomioon ottaen. Tämä sitouttaa yksilön työtehtävään. Näin syntyy aidompi ja vahvempi suhde esimiehen ja työntekijän välille, kun esimies oikeasti ymmärtää ja huomioi työntekijän yksilönä.

Valmentava ja vastuullinen johtaminen esiintyivät tutkimustuloksissa näkyvillä monipuolisesti, mutta suurimmaksi osaksi yhtenevänä. Z-sukupolvi haluaa turvallisen ja kannustavan työyhteisön, jossa luovuus pääsee valloilleen. Se motivoi yrittämään. Aivan kuten Kivinen (2019, 80-83) kuvasi Z-sukupolven toivovan johtamisen ja esimiestyön kehittyvän henkilöstön ja esimiehen joukkuepeliksi, jossa ollaan läsnä hetkessä. Turvallinen työympäristö ja työyhteisö rakentuisivat kohtaamisen ja vastavuoroisen dialogin kautta. Z-sukupolvi odottaa esimieheltä henkilöstöä kunnioittavaa, yhteistä tavoitetta kohti kuljettavaa otetta. Esimies antaa kiitosta ja kehuja sekä nostaa esiin kehittämiskohteita. Bharat & Rajendra (2018, 35) ja Schroth (2019, 14) kiinnittivät tutkimustuloksissa huomion Z-sukupolven yrittelijäisyyden tukemiseen. Esimies kasvattaa luovaa kulttuuria kannustamalla työyhteisöä ja yksilöä oppimaan työstä, ja virheistä mutta korostaen että virheet ovat kaikille sallittuja. Valmentava ja vastuullinen johtamisote ohjaa henkilöstöä kohti tavoitetta, antaen samalla esimiehen tuen, joka vähentää henkilöstön stressiä. Tämä motivoi työntekijää ja kasvattaa yhteistä luottamusta.

Uutta ja syvempää näkökulmaa toi Yanevan (2018, 743-744) tutkimustulos, jonka mukaan työnantajan olisi tärkeää mahdollistaa Z-sukupolvelle työnkierto. Se toisi Z-sukupolven työnkuvaan monipuolisuutta ja vahvistaisi heistä moniosaajia. Samalla työnantajalle tulisi turvaa, kun useampi tekijä hallitsee tiettyjä työprosesseja. Tällä pystyy minimoimaan riskejä. Työn pelillistämistä tulisi hyödyntää tiimeissä ja yksilön työssä aina, kun se on mahdollista. Nämä vahvistavat Z-sukupolven sitoutumista.

Vuorovaikutteinen johtaminen

Tärkeää on huomioida nuorten merkityksellisyyden kokemuksia asiakastyössä, jotka nousivat esiin S-ryhmän nuorten työntekijöiden työelämä odotuksia ja kokemuksia (2018) tutkimuksesta. Merkityksellisyyden koettiin kumpuavan positiivisista hetkistä asiakkaiden kanssa. Hetkistä, joissa tavoite on jopa ylitetty. Tilanteissa, joissa menestys on noteerattu koko työyhteisössä. Esimiestyöhön toivottiin lisää aitoa, läsnä olevaa vuorovaikutusta. Nämä näkökulmat vahvistivat merkityksellistä johtamista vuorovaikutteisen johtamisen kautta.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksien pohjalta, voidaan pohtia voisiko Z-sukupolven johtaa merkityksellisesti tarjoamalla heille työtehtäviä, joissa he pääsevät rakentamaan aitoa vuorovaikutussuhdetta yhdessä asiakkaiden kanssa. He pystyisivät innovoimaan asiakkaille heidän toiveidensa mukaisia tuotteita niin yksilönä kuin yhdessä tiiminsä kanssa. Huomioiden asiakkaan hyvinvointi ja terveys. Antaa asiakkaille ravitsemuksellisia ruokaelämyksiä puhtaista kotimaisista raaka-aineista.

Osaamisen ennakkointifoorumi oli tutkinut tulevaisuuden ammattitaidon tarvetta ravitsemisalalla. Merkittävimpinä ammattitaidon tarpeiksi nousivat asiakaspalvelu, teknologian ja digitaalisuuden hyödyntäminen, itsenäinen työote, innovatiivisuus, jatkuvaoppiminen, perehdytystaidot ja kokonaisuuksien hallinta sekä paineensietokyky. Voimme todeta, että nämä ravitsemisalan ammattilaisen työtaidot ovat suurimmaksi osin samoja mitä Z-sukupolvi kokee merkitykselliseksi työssä ja mitä he odottavat johtamiselta. Tämän perusteella voimme pohtia tulisiko oppilaitoksien ja ravitsemisalan yritysten niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla tuoda enemmän näkyväksi ravitsemisalan työtä ja sen sisältöä sekä siihen sisältyviä monipuolisia mahdollisuuksia toteuttaa itseään.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset ja lukujen kaksi ja kolme tutkimustulokset olivat Z-sukupolven esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutussuhteen syntyisestä ja sen merkityksellisyydestä lähes yhteneväiset. Esimiehen ja koko työyhteisön välinen aito palautekulttuuri on Z-sukupolvelle tärkeä. Schroth (2019, 12) ja Yaneva

(2018, 743-744) toivat tutkimuksissaan esiin työyhteisössä arvostavan palautekulttuurin ja kehittävän ja kannustavan palautteen merkityksen Z-sukupolvelle. Säännöllinen ja reaaliaikainen palaute tukevat työssä kehittymistä. Kivinen (2019) toi esiin laadukkaan johtamisen, joka erottuu työpaikalla henkilöstön keskinäisen palautekulttuurin syntymisenä. Z-sukupolvi kokee tärkeäksi vuorovaikutussuhteen esimiehensä kanssa, jossa käydään toistuvaa dialogia työstä. Z-sukupolvi kokee esimiehen merkittävimpinä ominaisuuksina olevan aitouden, arvostuksen, tasapuolisuuden sekä henkilöstön tukemisen ja kuuntelemisen.

Tutkimustuloksien tarkastelun valossa voidaan pohtia esiin nousevia haasteita esimiehille kehittävän palautekulttuurin rakentamisessa. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksissa nousi esille, kuinka Z-sukupolvi on herkkä kritiikille mutta haluaa palautetta arvostavasti. Z-sukupolvelle on merkityksellistä jatkuva vastavuoroinen keskustelu kasvotusten. Voidaan pohtia kuinka tärkeään merkitykseen jatkuvan vuorovaikutussuhteen rakentaminen esimiehen ja työntekijän välille nousee. Esimies pysyy tämän ansiosta koko ajan tasalla ja välttyään väärinymmärryksiltä annettaessa kehittävää palautetta herkälle nuorelle. Kaikkien sukupolvien ja yksilöiden tulee oppia antamaan rakentavaa palautetta niin, että palaute otetaan hyvin vastaan ilman loukkaantumista. Ystävällisessä ilmapiirissä annetun rakentavan palautteen avulla voi kehittyä paremmaksi.

Toisesta näkökulmasta katsottuna kehittävää palautekulttuuria ja sujuvaa vastavuoroista vuorovaikutusta työyhteisössä Z-sukupolven vahvuus on, että Z-sukupolvi kokee tärkeäksi jatkuvan ammatillisen kehittymisen. Kehittävä palautekulttuuri työyhteisössä onnistuessaan mahdollistaa itseoppimisen ja yhteistyössä oppimisen. Työyhteisössä yksilöiden välinen ja koko työyhteisön yhtenäinen luottamus vahvistuu. Kehittävällä palautelukulttuurilla on onnistuessaan mahdollisuus rakentaa onnistumisia ja tukea vastavuoroisten vuorovaikutussuhteiden sekä ystävyysuhteiden syntymistä.

Dialoginen johtaminen vuorovaikutteisessa johtamisessa voidaan nähdä vastuullisena ja kestäväenä johtamisena. Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko (2015) toivat tutkimuksessaan esiin, kuinka dialogi on yksilön ja ryhmän syväkeskustelua ja kuuntelua hetkessä. Dialoginen johtaminen muodostuu yhteisöllisestä

vastavuoroisesta vuorovaikutuksesta, aidon kohtaamisen ja arvostuksen sidoksista. Yhdessä näistä rakentuu kestäväää työelämää, jossa innovatiivisuus loistaa.

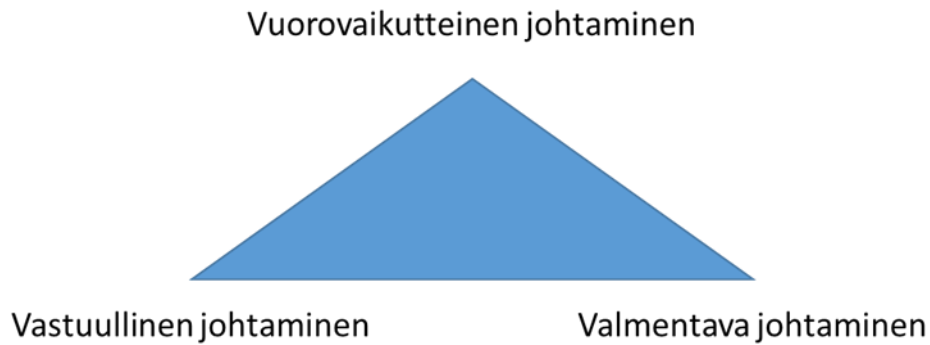
Tärkeää on uutena näkökulmana tuoda esiin perehdytyksen merkityksen työväliseenä Z-sukupolven johtamisessa. Voidaan pohtia, kuinka loistavan mahdollisuuden esimies saa Z-sukupolven merkitykselliseen johtamiseen, kun luo aidon ja yksilöllisen vastavuoroisen vuorovaikutussuhteen kaikkien työntekijöiden kanssa ja siinä samalla hyödyntää perehdytystä työväliseenä. Näin esimies on ajan tasalla. Esimies pystyy näin ennakoimaan yksilöiden työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen liittyvät haasteet. Esimiehen aikainen ennakointi ja töiden ja työaikojen joustavat järjestelyt helpottavat työntekijän tilannetta elämän tilanteiden muuttuessa. Molemminpuolinen luottamus ja arvostus vahvistuu.

Syventävänä näkökulmana Z-sukupolven vuorovaikutteisessa johtamisessa kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksissa esiin nousseen seikan teknologian tuomisesta mukaan vuorovaikutukseen Z-sukupolven kanssa. Tutkimustuloksen valossa olisi tärkeää huomioida, kuinka Z-sukupolvelle kasvokkain vietetyt hetket esimiehen kanssa erityisen merkityksellisiä. Teknologiaa voi hyödyntää joissain tilanteissa, mutta se ei saa korvata kasvokkaista läsnäoloa.

7.3 Yhteenveto

Yhteenvetona johtopäätöksistä (kuvio 12) voidaan todeta, että Z-sukupolvea johdetaan merkityksellisesti vuorovaikutteisen johtamisen, valmentavan johtamisen ja vastuullisen johtamisen kautta. Nämä synnyttävät merkityksellistä johtamista Z-sukupolvelle. Vuorovaikutteisesta johtamista tukee valmentava ja vastuullinen johtaminen. Merkitykselliset osa-alueet sitouttavat Z-sukupolvea työhön ja työyhteisöön. Merkityksellisistä osa-alueista tärkeimpinä voidaan tutkimustuloksien valossa nostaa esiin yksilöllisyyden, työuran ja itsensä kehittämisen, vuorovaikutus- ja ystävyysuhteet, luottamuksen ja elämän tasapainon. Nämä kaikki rakentuvat luottavien vuorovaikutussuhteiden ympärille. Työyhteisön ja yksilön jatkuva uuden oppiminen mahdollistuu luottamuksen, vastavuoroisen vuorovaikutuksen ja palautekulttuurin myötä,

mikä vaatii esimieheltä sitkeyttä ja pitkäjänteistä työtä. Näin syntyvät luottamukselliset ja yksilölliset suhteet työyhteisössä.



Kuvio 12. Johtopäätökset yhteenveto

Tutkimustuloksien perusteella on nähtävissä elämän tasapainon merkityksellisyys Z-sukupolvelle. Esimiestyöhön tarvitaan lisää Z-sukupolven ymmärrystä. Z-sukupolvea johdetaan tulevaisuudessa merkityksellisesti mahdollistamalla yksilöllisen joustavuuden työn ja vapaa-ajan välillä. Z-sukupolvi tarvitsee aikaa perheelle ja ystäville. Esimiehen tulee ymmärtää Z-sukupolven merkityksellisessä johtamisessa hyvinvoinnin ja terveyden merkitys Z-sukupolvelle. Esimiestyössä olisi tärkeää pyrkiä tukemaan yksilön terveyttä ja hyvinvointia luomalla mahdollisuus joustavaan työhön yksilön tarpeet huomioiden. Z-sukupolvea sitouttavat työhön jatkuva yksilöllinen kehittyminen, kilpailukykyinen palkka ja työura sekä urapolun muokkaus. Esimiehen on tärkeää muistaa, että ne eivät kuitenkaan korvaa työn ja vapaa-ajan joustavuuden merkitystä Z-sukupolvelle. Z-sukupolvi haluaa tasapainoisen elämän.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että yksilöllisyyden merkitys korostuu kokonaisuutena Z-sukupolven tulevaisuuden johtamisessa. Yksilöllisyys nitoo yhteen Z-sukupolvelle merkityksellisen vuorovaikutussuhteen rakentumisen, arvostuksen, vahvuudet, palautteen, innovoinnin, tarpeet ja odotukset sekä jatkuvan yksilöllisen

kehittymisen. Kaikki nämä rakentuvat aitojen hetkien ympärille, mikä sitouttaa Z-sukupolvea. Esimiesten tulisi oivaltaa, että heidän ja työntekijän välille olisi tärkeää rakentua aito, arvostava ja yksilöllinen vuorovaikutussuhde. Tähän ei riitä yksi tai kolme kertaa vuodessa pidettävä kehityskeskustelu. Keskusteluhetkien tulee olla ajantasaisia, säännöllisiä ja jatkuvia.

Esimiestyössä tarvitaan lisää yksilön ja herkkyyden huomioimista. Herkkyys tulee huomioida Z-sukupolven kanssa kaikessa. Näin vältetään väärinymmärryksiä. Siksi säännöllinen keskustelu on tärkeää. Se rakentaa henkilöiden välille yksilöllisen yhteyden ja mahdollistaa tavoitteiden, odotuksien ja palautteen molemminpuolisen läpikäymisen luottamuksella. Näin turvataan läpinäkyvyys ja ajantasaisuus. Kaikille avoimen ja kaikkia yksilöitä arvostavan palautekulttuurin rakentuminen mahdollistaa yksilön- ja koko työyhteisön jatkuvan oppimisen, uuden innovoinnin sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus vahvistuvat, kun kaikki yksilöt saavat olla aitoja ja kaikki hyväksytään yksilöinä. Erilaisuus ymmärretään rikkaudeksi, vahvuutta ja osaamista työyhteisöön tuovaksi. Virheet sallitaan kaikille ja niistä opitaan. Työtehtävän tulisi muotoutua yksilölle sopivaksi, yksilön omien tarpeiden ja ominaisuuksien sekä jatkuvan kehittymisen pohjalta. Työtiimien sosialisointiin ja muovaamiseen yksilöt huomioiden tulisi esimiesten kiinnittää erityistä huomiota. Esimiehen tulisi positiivisesti kannustaa aidon luottamuksen ja ystävyysuhteiden rakentumista työyhteisössä.

Tutkimustuloksista erottui, että Z-sukupolvea johdetaan merkityksellisesti luottamuksen kautta. Esimiestyössä tulisi muistaa mikä on luottamuksen merkitys Z-sukupolven johtamisessa. Luottamus nitoutuu esimiehen, työnantajan ja työntekijöiden välille yhdessä ja yksilöinä. Luottamus rakentuu yksilöllisesti arvostuksen, rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden, suvaitsevaisuuden ja tasapuolisuuden kautta. Luottamus vahvistuu vähitellen yksilöiden välillä. Esimiehen tulee ymmärtää, kuinka luottamus vaatii aikaa ja läsnäoloa. Luottamuksen myötä rakentuu yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuus ja ystävyysuhteet. Luottamus parantaa yksilön itsetuntoa. Luottamus vaikuttaa työssä yksilön suorituksen laatuun, innostukseen ja vastuunottoon sekä sitoutumiseen. Z-sukupolvea johdetaan merkityksellisesti tulevaisuudessa tukemalla heidän ystävyysuhteitansa työssä. Ystävyysuhteet sitouttavat Z-sukupolvea työhön ja tiimiin.

Ystävyyssuhteet työssä vahvistavat Z-sukupolven yksilön hyvinvointia, luovuutta ja työn tehokkuutta.

Tutkimustuloksista korostui Z-sukupolven luottamukseen vaikuttavana tärkeänä tekijänä työn läpinäkyvyyden ja perehdytyksen merkitys Z-sukupolven johtamiselle. Z-sukupolven merkityksellisessä johtamisessa on tärkeää huomioida kokonaisvaltainen rehellisyys työn sisällössä ja odotuksissa. Esimiestyössä tarvitaan lisää ymmärrystä perehdytyksen merkityksestä Z-sukupolven johtamisessa. Perehdytystä tulisi hyödyntää työvälineenä päivittäisessä arjessa. Sopeuttamalla uusi työntekijä ja koko työyhteisö yhteen avoimesti alusta alkaen. Työ, työn sisältö, odotukset ja tavoitteet tulee kuvata auki rehellisesti kokonaisuutena. Kaikkien työn tulee olla läpinäkyvää. Pelillistämistä ja teknologiaa hyödynnetään jatkuvana työvälineenä. Perehdytyksen tulee olla jatkuvaa, jotta turvataan kaikkien yksilöiden kehitys ja oppiminen työyhteisössä. Hiljainen tieto siirtyy nuorempien sukupolvien käyttöön ja uudelleen jalostettavaksi. Tämän myötä ymmärrys ja arvostus muita työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan kasvaa. Yksilöllinen, arvostava ja luottava vuorovaikutussuhde rakentuu luottamuksen pohjalle. Näin työyhteisön henki, yhteenkuuluvuus ja ammattitaito sekä ihmis-suhteet vahvistuvat.

Kuten Kivinen (2019) totesi, että jokaisen sukupolven odotukset johtamiselta ovat yksilöllisiä. Työntekijä tulee nähdä yksilönä kaikissa elämänvaiheissa työurallaan. Näiden tutkimustuloksien pohjalta voidaan johtopäätöksenä todeta, että jokaisen arvot, ammattitaito ja elämäntilanne tulee esimiehen tuntee ja huomioida. Tulevaisuuden johtamisessa tarvitaan lisää vuorovaikutteista, vastuullista- ja valmentavaa johtamista, jossa yksilö on kaiken keskiössä.

8 Pohdinta

Työllä haluttiin oppia ymmärtämään Z-sukupolvea ihmisenä ja työntekijänä ja sen johtamista tulevaisuudessa ravitsemisalalla. Työn tavoitteena oli selvittää, millaista

johtamista ja esimiestyötä ravitsemisala tarvitsee, jotta Z-sukupolvi kokisi työn merkitykselliseksi ja innostuisi alan mahdollisuuksista. Työn tavoitteena oli löytää uutta näkökulmaa Z-sukupolven johtamiseen esimiehille esimiestyöhön.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksissa nousi esiin, että vuorovaikutteinen, vastuullinen ja valmentava johtaminen ovat tulevaisuuden johtamista ja tuovat uutta näkökulmaa Z-sukupolven merkitykselliseen johtamiseen. Johtopäätöksissä pohdittiin, kuinka esimiehen on tärkeää tutustua syvemmin siihen, millainen työntekijä yksilönä on. Esimiehen tulee olla entistä enemmän ajan tasalla jokaisen yksilön tilanteesta. Missä mennään, mitä yksilölle kuuluu ja mitä yksilö tarvitsee. Tämä edellyttää säännöllistä, yksilöllistä vuorovaikutusta ja vankkaa luottamussuhdetta. Ne vaativat esimiestyölle aikaa ja hetkiä aitoon läsnäoloon ja kuunteluun. Aikaa tarvitaan aidon ja yksilöllisen vuorovaikutussuhteen ja luottamuksen rakentumiselle.

Z-sukupolveen kuuluvat ovat ihmisenä ja työntekijänä innovatiivisia, yrittäjämäisiä ja yksilöllisiä sekä teknologiassa taitureita. Heillä on vahvat ekologiset arvot, jotka vaikuttavat heidän kaikkiin päätöksiinsä. Uutta tietoa teoriapohjaan saatiin kirjallisuuskatsauksen myötä siitä, kuinka tavoitteellinen Z-sukupolvi on. Z-sukupolvi sitoutuu hyvin työtehtävään saavuttaakseen tavoitteet, mutta työn tulee olla vapaasti muokattavaa ja merkityksellistä.

Merkityksellisyys syntyy Z-sukupolvelle luottamuksen, yksilöllisyyden, merkityksellisen vuorovaikutussuhteen ja ystävyyden kautta. Siihen liittyvät myös yksilöllisen urapolun ja työnsisällön muokkaus, jatkuvan ammattitaidon vahvistaminen, palaute ja työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä joustavuus.

Tämän kirjallisuuskatsauksen käytettävyys Z-sukupolven merkityksellisessä johtamisessa ravitsemisalalla on otettavissa käyttöön kaikilla osa-alueilla, vuorovaikutteisen, vastuullisen ja valmentavan johtamisen kautta. Tutkimustulokset tulisi huomioida jo esimiesten koulutusta suunniteltaessa. Ennakoivalla työllä ja esimiesten koulutuksella saataisiin näkyviä tuloksia esimiestyöhön. Esimiestyössä voidaan toimia entistä kestävämmiin rakentaen työntekijälle työ ja urapolku yksilölle sopivaksi ja joustavaksi. Työ muuttuu sen mukaan mitkä ovat yksilön vahvuudet ja mitä hän tarvitsee. Työtä

muokataan yksilön kehittymisen ja uuden oppimisen tahdissa. Edelleen kaiken keskiössä ovat asiakkaan tarpeet ja yrityksen tavoitteet, mutta niitä ei saavuteta ilman yksilön hyvinvointia ja tehokkuutta. Huomioimalla yksilön elämäntilanne ja tarpeet rakennetaan tasapainoa työntekijän työn ja vapaa-ajan välille sekä vahvistetaan hyvinvointia, työkykyä sekä työn merkityksellisyyttä. Työelämässä molemminpuolinen yksilöllinen joustavuus nousee uuteen merkitykseen.

Ystävyysuhteiden merkitys Z-sukupolvelle ja sen sitouttava voima tulee huomioida esimiestyössä vahvemmin. Työyhteisössä esimiehen tulee panostaa työilmapiiriin sekä luottavien sekä arvostavien vuorovaikutussuhteiden syntymiseen. Ystävyysuhteet ovat Z-sukupolvelle merkityksellisiä. Ne ovat voimavara, joka auttaa sitoutumaan työhön myös vaikeina aikoina. Ystävien sanalla on iso vaikutus Z-sukupolven tekemiin valintoihin.

Kirjallisuuskatsauksesta saatiin uutta tietoa siitä, mitä Z-sukupolvi odottaa johtamiselta. Esimiehen tulee ottaa perehdytys pysyväksi työvälineeksi arjessaan ja käyttää sitä työyhteisössä koko työyhteisön oppimisen rakentumiseen samoin kuin yksilön itsetuntemuksen ja ammattitaidon vahvistumiseen. Perehdytys on myös osa esimiehen ja työntekijän välistä luottavaa ja merkityksellistä vuorovaikutussuhdetta. Siinä kuunnellaan kuulumiset työssä ja elämässä ja keskustellaan odotuksista ja palautteesta sekä tavoitteista yhdessä. Esimies tuntee työntekijät yksilöinä. Perehdytys työvälineenä tukee vuorovaikutussuhteiden rakentumista ja yksilön ja työyhteisön arvostavan palautekulttuurin vahvistumista. Työ rakennetaan yksilölle sopivaksi hänen persoonansa ja vahvuksiensa pohjalta. Työnkierto rikastuttaa ja vahvistaa jatkuvaa kehittymistä. Innovointi ja yrittäjämäinen työote pääsevät valloilleen. Työnantajan positiivinen suhtautuminen työntekijän työn ja vapaa-ajan tasapainoon ja joustavuuteen on tärkeää Z-sukupolvelle. Tiivis ja luottava vuorovaikutussuhde koko työyhteisön kesken auttaa esimiestä ennakoimaan muutoksia, ja se tukee esimiestä kokonaisuuden hallinnassa.

Esimiesten on tärkeää huomioida, että Z-sukupolvea sitouttaa ja antaa merkityksellisyyttä työhön jatkuva oman ammattitaidon vahvistaminen ja sen ylläpitäminen tek-

nologiaa apuna käyttäen. Ravitsemisalalla tätä voisi hyödyntää jatkuvassa perehdytyksessä esimerkiksi uusien ja nykyisten laitteiden ja ohjelmien opettelussa. Esimerkiksi QR-koodien avulla voi nopeasti löytää videon tai käyttöoppaan uuden laitteen tai ohjelman perehdytykseen. QR-koodi voisi olla merkittynä jokaisen laitteen kylkeen. QR-koodia voisi hyödyntää myös asiakaspalautteen keräämisessä. Z-sukupolvelle tulisi tuoda läpinäkyväksi se, kuinka paljon ravitsemisalalla hyödynnetään teknologiaa jo nyt keittiön arkisessa toiminnassa. Sähköiset tuotannonohjausjärjestelmät ja omavalvontajärjestelmät ohjaavat ja ovat apuna koko henkilöstön työssä kaikissa keittiön prosesseissa aina raaka-aineiden hankinnasta asiakkaan saamaan valmiiseen ateriaan asti.

Esimiestyötä jo useamman vuoden tehneenä koin tärkeäksi rakentaa lopuksi esimiehille työkalupakin, johon on tiivistetty tutkimustulokset hyödynnettäväksi käytännön arjessa. Arjen työkalupakissa on Z-sukupolven johtamiselle keskeiset ja merkitykselliset asiat. Siihen on myös kirjattu, mitä esimiestyöhön tarvitaan lisää Z-sukupolven tulevaisuuden johtamisessa. Arjen työkalupakki on liitteenä (liite 13). Kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset osoittavat, että Z-sukupolvea johdetaan tulevaisuudessa ravitsemisalalla positiivisemmalla otteella. Z-sukupolven johtamiseen tarvitaan positiivisempaa, kannustavampaa ja tukevampaa sekä arvostavampaa johtamista tulevaisuudessa. Yksilön ja työyhteisön hyvinvointi on kaiken keskiössä. Työyhteisössä vuorovaikutus on aitoa ja yhteen puhaltavaa, jossa on positiivinen imu. Hyvinvoivat työntekijät viihtyvät ja ylittävät tavoitteet sekä luovat uusia kestäviä ratkaisuja. Työ koetaan merkitykselliseksi yhdessä.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettisyys

Systemoitu kirjallisuuskatsaus onnistui kokonaisuutena hyvin. Tutkimuksessa saavutettiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin kattavasti. Uusia näkökulmia nousi esille kirjallisuuskatsauksen tuloksissa verrattuna teoriaosuuden aikaisempiin tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsauksessa olisi parannettavaa tutkijan raportoinnissa. Raportointi oli hyvin tarkkaa, joka tukee kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta. Se olisi kuitenkin voinut olla kaikilla osa-alueilla vähän tiiviimpää. Tiiviimpään kirjoitusasuun tut-

kija ei tällä tutkimuskokemuksellaan pystynyt. Tutkija koki sen heikentävän tutkimuksen vaiheiden läpinäkyvyyttä. Tutkijalle oli positiivinen yllätys, kuinka mielenkiintoista ja palkitsevaa systemoitu kirjallisuuskatsaus oli kaikissa työvaiheissa. Työvaiheiden tarkkuus kiehtoi tutkijaa. Kirjallisuuskatsauksessa olisi parannettavaa tutkijan ehkä liiallinenkin tarkkuus. Se venytti kirjallisuuskatsauksen aikataulua. Tutkija koki kuitenkin vaiheiden tarkkuuden tärkeäksi, koska hän oli tutkijana ensikertalainen. Tarkkuudella ja siihen käytetyllä ajalla tutkija halusi korvata kokemaansa epäpätevyyttä.

Tutkimuksen ulkoinen validiteetti onnistui tutkijan mukaan kattavasti. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kaikessa Z-sukupolven merkityksellisessä johtamisessa, kun huomioidaan, että jokainen on yksilö. Tutkimustulokset ovat suuntaa antavia. Jokaisella yksilöllä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Ravitsemisalalle keskittyvää tutkimusta Z-sukupolvesta löytyi melko vähän. Kirjallisuuskatsaukseen poissulku- ja sisäänottokriteereiden rajaamana ei löytynyt yhtään vertaisarvioitua akateemista tutkimusta suoraan ravitsemisalasta. Kirjallisuuskatsaukseen otettiin Z-sukupolven johtamiseen rajautuvia vertaisarvioituja tutkimuksia, jotka selvisivät kirjallisuuskatsauksen tarkasta kriteeri- ja laatuarvioinnista.

Luotettavuuden arvioinnissa laadullisessa tutkimuksessa keskitytään totuuskysymyksen ympärille. Laadullisessa tutkimuksessa tehtyjen havaintojen luotettavuutta ja havaintojen puolueettomuutta tulee tarkastella tarkoin. Onko tutkija käsittänyt tutkitavan kokonaisuuden oikein ja rehellisesti. Vaikuttaako tutkijan oma sisin ja tausta siihen, mihin tutkijan huomio kiinnittyy tutkittavassa tiedossa ja millaisia valintoja tutkija tekee? Jokainen tutkija yksilönä rakentaa tutkimusasetelmansa ja tekee sekä esittää päätelmänsä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-160.)

Tutkijan puolueettomuusnäkökulma tulee nostaa esiin, kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan tutkimuksen kokonaistulkintaan ja huomioihin vaikuttaa tutkijan tausta ja yksilölliset tekijät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Tutkimusta tarkastellaan ja tutkitaan kaikki palaset yhdessä. Tutkimuksen olisi tärkeää saavuttaa selkeys ja olla sopivassa suhteessa toisiinsa kaikilla alla luetelluilla osa-alueilla:

- Tutkimuksen kohde
- Tutkimuksen tarkoitus
- Tutkimuksen aineiston kokoaminen
- Tutkimukseen valitut asiantuntijat
- Tutkijan ja valitun asiantuntijan suhde
- Tutkijan sitoutuminen tutkimukseen
- Tutkimukseen käytetty aika
- Tutkimuksen analyysi
- Tutkimuksen luotettavuus
- Tutkimuksen raportointi

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.)

Tutkija koki tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tutkimuksena tärkeäksi, koska Z-sukupolven johtamisesta ravitsemisalalla ei ole aikaisemmin tehty kirjallisuuskatsausta. Aihe on tutkimuksena hyvin ajankohtainen. Esimiesten työhön tarvitaan uudistusta, jotta saadaan Z-sukupolvi sitoutumaan työhön ravitsemisalalla. Tutkijalle vahvistui entisestään käsitys tutkimuksen tärkeydestä tutkimuksen analyysin jälkeen, kun kirjallisuuskatsauksesta saatiin tärkeää näkökulmaa ja tietoa Z-sukupolven merkityksellisestä johtamisesta.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa, että tutkija perehtyi tarkkaan systemoituun kirjallisuuskatsaukseen teoriassa ennen tutkimuksen tekemistä. Tutkimusmenetelmänä ja tekniikkana systemoitu kirjallisuuskatsaus kuvattiin tarkkaan auki kaikkine työvaiheineen luvussa 5 ja tulokset luvussa 6. Erityispiirteenä tutkija koki tärkeäksi nostaa esiin, kuinka kirjallisuuskatsauksessa noudatetaan tarkkaan systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmää kaikissa tutkimuksen työvaiheissa. Tietokantojen valinta, samoin kuin hakusanojen sekä sisäänotto ja poissulkukriteereiden määrittely ohjaavat tiedon keruuta ja valintaa. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit ja tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimuksien valintaa, laadunarviointia ja kirjallisuuskatsauksen kaikkia vaiheita. Ne rakentavat kirjallisuuskatsaukselle korkean luotettavuuden ja laadun tason.

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta kasvattaa erillisenä lähdeluettelona olevat tarkat tiedot kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimusartikkeleista, jotka ovat liitteinä (liitteet 14-15.) Luotettavuutta vahvistaa liitteenä 1 oleva taulukko, johon on tarkkaan kuvattu auki kaikki vaiheet kirjallisuuskatsauksen laadunarvioinnin

työvaiheista. Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset ja valittujen tutkimuksien tulokset ovat näkyvillä taulukoissa liitteissä 2 ja 3. Alkuperäistutkimuksien tarkat tiedot on kuvattu taulukossa, jotka ovat liitteinä 4, 5 ja 6. Kaikki tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen vaiheet on kuvattu tarkkaan auki niin tekstiosiossa kuin liitteissä. Tutkija perusteli tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tulokset tarkkaan metodologian kautta. Työvaiheiden läpinäkyvyys rakentaa ja vahvistaa luotettavuutta niin kokonaisuutena kuin kaikissa tämän kirjallisuuskatsauksen työvaiheissa.

Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä on tutkijan ammattitaito kirjallisuuskatsauksien teossa sekä opinnäytetyön teossa. Tämä oli ensimmäinen kirjallisuuskatsaus tutkijalle sekä ensimmäinen opinnäytetyö ammattikorkeakoulussa. Kokonaisuutena tämä kirjallisuuskatsaus oli tutkijalle suuri haaste ja opinpolku, josta tutkija oli hyvin tietoinen lähtiessään tekemään systemoitua kirjallisuuskatsausta. Tutkija halusi haastaa itsensä ja oppia laajasti uutta tämän opinnäytetyön myötä. Tutkijaa kiinnosti syvästi kirjallisuuskatsaukseen valittu aihe. Tutkijan osaaminen systemoidun kirjallisuuskatsauksen tekijänä turvattiin ja sitä vahvistettiin tasokkaalla opinnäytetyön ohjauksella sekä kirjaston informaation ammattitaidon hyödyntämisellä. Tutkija paneutui erittäin tarkkaan kaikkiin systemoidun kirjallisuuskatsauksen työvaiheisiin. Missään työvaiheessa ei kiirehditty, vaan niihin käytettiin kunkin vaiheen vaatima aika. Alkuperäinen aikataulu venyi huomattavasti, mutta työhön haluttiin käyttää vaatima aika, jotta tutkimus on laadukas. Nämä kaikki näkökulmat vahvistivat tämän kirjallisuuskatsauksen laatua ja luotettavuutta.

Eettisyys laadullisessa tutkimuksessa näkyy tutkijan valintoina ja esiin nostoina sekä tutkimuksen tuloksissa. Tutkimuksen etiikassa nostetaan esiin seuraavat aiheet:

- Tutkijan valitsemat teko tavat
- Tutkimustuloksien mahdollinen tarkoitus perä
- Tutkimusaiheen sopivuus ja soveltuvuus
- Haettavan tiedon pätevyys
- Tutkimuksen ensiluokkaisuus ja hyödyllisyys

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 147-148.)

Sisäisesti johdonmukainen tutkimus nähdään ensiluokkaisena tutkimuksena. Teoriaosuudessa lähteiden käyttö määrittelee siinä tasoa isossa roolissa. Eettinen kestävyys rakentuu tutkimuksen kokonaiskuvasta, suunnitelmasta toteutuksen kaikkiin vaiheisiin. Onko tutkimus ja työn kaikki osa-alueet toteutettu eettisyys huomioiden? Tämä kaikki lähtee tutkijasta, tehdyistä aidoista, luotettavista valinnoista ja työmenetelmistä. Tutkimuksen eettisyys lisää tutkimuksen laatutasoa ja luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149-150.)

Kirjallisuuskatsauksessa kaikki tutkimukset olivat julkisia tai Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden käytössä olevia vertaisarvioituja toisten tutkijoiden tekemiä tutkimuksia. Tutkittavien eettisyys on näin turvattu hyvinvoinnin, oikeuksien, aseman ja tietosuojan osalta.

Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusaiheita nousi esiin useita. Kirjallisuuskatsauksen ristiriitaisten tutkimustuloksien myötä tarkemmin voisi tutkia, miten Z-sukupolven luottamuksen ja ystävyyssuhteiden syntyminen näkyy työyhteisöissä ravitsemisalalla. Vaatiiko aitojen ystävyyssuhteiden syntyminen onnistuakseen kokonaisten Z-sukupolvi tiimien rekrytointia työyhteisöön? Toisena aiheena olisi mielenkiintoista tutkia työhön ja yritykseen sitoutumisen kannalta, kuinka paljon Z-sukupolvelle merkitsee jatkuva henkilökohtainen ura- ja ammattitaidon kehittyminen suhteessa palkkaan?

Jatkotutkimusaiheena voisi olla vuorovaikutteinen johtaminen ja sen vaikutuksien näkyminen ravitsemisalalla esimiestyössä, työyhteisössä ja yksilössä. Onko vuorovaikutteisella johtamisella ollut vaikutusta henkilöstön työhön sitoutumiseen? Mielenkiintoista olisi tutkia tulevaisuudessa elämän tasapainon, työn joustavuuden ja jatkuvan ennakkoinnin positiivista vaikutusta ravitsemisalalla työntekijälle, esimiehelle ja yritykselle.

Lähteet

- Aapola-Kari, S. & Wrede-Jäntti, M. Perinteisiä toiveita, nykyhetkeen liittyviä pelkoja-
nuoret pohtivat tulevaisuutta. Toim. Myllyniemi, S. 2016. Katse tulevaisuudessa.
Nuorisobarometri 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtion nuorisoneuvosto.
159-176. Viitattu 25.5.2019. https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf
- DOAJ Directory of Open Access Journals. 2019. Kotisivu. Viitattu 4.8.2019.
<https://doaj.org/>
- Dufva, M. 2019. Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Sitran selvityksiä 142.
Sitra. Tammikuu 2019. Viitattu 20.4.2019.
<https://media.sitra.fi/2019/01/07145732/heikot-signaalit-tulevaisuuden-avartajina.pdf>
- Haluatko tulosta tekemiseesi?- Esimerkkiä näyttävät Schwarzenegger ja Alahuhta.
2018. Talouselämä. Uutiset. 10.6.2018. päivitetty 11.6.2018. Viitattu 19.7.2019.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/haluatko-tulosta-tekemiseesi-esimerkkia-nayttavat-schwarzenegger-ja-alahuhta/c2c58c77-5909-3d42-8cbb-96fcf94a301b>
- Haikkola, L & Myllyniemi, S. 2020. Nuorten arvot ja tyytyväisyys omaan elämään.
Nuorisobarometri 2019. Valtion nuorisoneuvosto. 87-92. Viitattu 28.6.2020.
<https://tietoanuorista.fi/>, julkaisut, nuorisobarometri, nuorisobarometri 2019
- Johansson, K. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku:
Turun yliopisto.
- Julkaisufoorumi. 2019. kotisivu. 19.2.2019. Viitattu 4.8.2019.
<https://www.julkaisufoorumi.fi/fi/julkaisufoorumi>
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jänkälä, S. 2016. Ravitsemistoiminta. Toimialaraportti 1/2016. Työ- ja elinkeinominis-
teriö. 22.1.2016 Viitattu 15.4.2019.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79841/1_2016_TOIMIALA_RAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa
pärräämisen strategiat. Tampere University Press. Viitattu 5.1.2020.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kallio, M-R. 2014. Tulevaisuuden ennakointia restonomin näkökulmasta. Data, Robo,
Boho ja mä. Opinnäytetyö. YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, palvelujen
tuottaminen ja johtaminen. Viitattu 5.5.2019.
<https://core.ac.uk/download/pdf/38113951.pdf>

- Kauhanen, A. 2014. Tulevaisuuden työmarkkinat. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. ETLA raportit. No 30. 6.8.2014. Viitattu 5.5.2019. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf>
- Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra. 13.1.2016. Muistio 14.1.2016. Viitattu 20.4.2019. https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf
- Kilpailukyky kuntoon: hallitusohjelmataavoitteet 2019. Matkailu- ja ravintola-ala on kansainvälinen kasvuala. Miten Suomi ottaa osansa kasvusta. Esitteet ja julkaisut 11.2.2019. Matkailu- ja ravintola-ala toimialana. Viitattu 19.4.2019. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/esitteet-ja-julkaisut/kilpailukyky-kuntoon.-matkailu-ja-ravintola-alan-hallitusohjelmataavoitteet-2019.html>
- Kivinen, V. 2019. Esimies Z-sukupolven nuoren työntekijän työelämään kiinnittymisen tukena. Z-sukupolven nuorten työntekijöiden odotukset esimiestyöltä. Pro gradu-tutkielma. Johtaminen ja organisaatiot. LUT School of Business and Management. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Viitattu 7.5.2019. <http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159348/Pro%20Gradu%20Ville%20Kivinen%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koskinen, S. 2018. Restonomin viisi vinkkiä toiminnanohjaukseen. Blogi. Toiminnanohjaus. Kestävähely. Aromi. Cgi. 12.11.2018. Viitattu 21.4.2019. <https://www.cgi.fi/fi/blogi/restonomin-viisi-vinkkia-toiminnanohjaukseen>
- Kostamo, T., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J., Pääkkönen, J., Ruotsalainen, M. & Vuori, J. 2017. Loppusanat. 15.10.2017. Toim. Kostamo, T. 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haaga-Helian julkaisut 9/2017. 202-205. Viitattu 26.5.2019. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144096/HH-Leading-passion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kultalahti, S. 2015. It's so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding generation Y at work. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 20.12.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf
- Kultalahti, S. & Viitala, R. 2014. Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – henkilöstöbarometrin norstamat kehityshaasteet. Toim. Viitala, R. & Järnlström, M. 2014. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107 johtaminen ja organisaatiot. 114-133. Viitattu 25.5.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- Kun koulu loppuu - opas lukion jälkeiseen elämään 2019. Ura- ja koulutuspolut. Matkailu- ja ravintolatoimi-ala toimialana sivuilla julkaistu kun koulu loppuu 2019 esite. Viitattu 19.4.2019. <https://mara.fi/nuoret>. https://issuu.com/mediat/docs/kunkoululoppuu_2019_opas_lukion_jal/3
- Liiketoiminta liiketalouden ja palveluiden aineistovinkkejä. Liiketalous ja palvelut. Oppaat. Kirjasto. Viitattu 19.4.2019. <https://www.jamk.fi>

Marttinen, K. Nuorten työntekijöiden johtaminen ”Tää on ihan sika kivaa!”-nuorten työntekijöiden käsityksiä innostuksesta ja intohimosta työssä. Toim. Kostamo, T. 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haaga-Helian julkaisut 9/2017. 136-164. Viitattu 26.5.2019. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144096/HH-Leading-passion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri. 2019. Matkailu- ja ravintolatoimi-ala toimialana. 30.1.2019. Viitattu 19.4.2019. <https://mara.fi>

Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus. 2/2019. Varovaista kasvua odotuksissa. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 17.12.2019. Viitattu 5.1.2020. <https://mara.fi>

Matkailu- ja ravintola-ala työllistää noin 18 000 kesätyöntekijää. 2019. Tiedote 19.2.2019. Mara ry:n verkkosivu. Viitattu 20.4.2019. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/matkailu-ja-ravintola-ala-tyollistaa-noin-18-000-kesatyontekijaa.html>

Martela, F. 2017. Kolme syytä miksi merkityksellisyys on keskeistä tulevaisuuden työelämän ymmärtämisessä. Blogi. Kalevi Sorsa säätiö. 24.3.2017. Viitattu 13.4.2019. <https://sorsafoundation.fi/fi/kolme-syyta-merkityksellisyys-keskeista-tulevaisuuden-tyoelaman-ymmartamisessa/>

Megatrendit 2017. Työn ja toimeentulon arvoitus. Sitra. Viitattu 20.4.2019. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2017>

Merkityksellinen ja arvokas työ: työ yhteisön ja työntekijän näkökulma. 2015. Suomalaisen työn liitto. Viitattu 13.4.2019. <https://suomalaintyoy.fi/wp-content/uploads/2015/08/Merkityksellinen-ja-arvokas-tyo-tyoyhteison-ja-tyontekijan-nakokulma.pdf>

Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelma. 2014. Suomalaisen työn liitto. Tiivistelmä. 11.11.2014. Viitattu 13.4.2019. https://suomalaintyoy.fi/wp-content/uploads/2015/03/merkityksellisen_ja_arvokkaan_tyon_ohjelma_tiivistelma.pdf

Merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottaminen. Toimintaehdotukset. 2014. Suomalaisen työn liitto. Viitattu 24.7.2019. https://suomalaintyoy.fi/wp-content/uploads/2015/02/merkityksellinen_ja_arvokas_ty_2_toimintaehdotukset.pdf

Myllyniemi, S. 2016. Työelämä. Katse tulevaisuudessa. Nuorisobarometri 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtion nuorisoneuvosto. 57-72. Viitattu 25.5.2019. https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf

Mäkelä, V. 2017. Arvoa luova työympäristö – Miten työympäristö voi luoda arvoa muuttuvassa työelämässä? Pro gradu -tutkielma. Johtaminen. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 24.7.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54677/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201706263052.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nuori mieli työssä: Onnistumisen iloa ja alakuloa – S-ryhmä tutki nuorten työhyvinvointia ja odotuksia työelämälle. 2018. Työelämä 2020. Tutkimukset ja selvitykset. 23.8.2018. Viitattu 13.4.2019.

http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/tutkimukset_ja_selvitykset/nuori_mieli_tyossa_onnistumisen_iloa_ja_alakuloa_s-ryhma_tutki_nuorten_tyohyvinvointia_ja_odotuksia_tyoelamalle.5839.news;
<https://mb.cision.com/Public/11514/2598813/9733207a3f5d0e02.pdf>

Nuoret osaajat työelämässä 2018. Raportti. Student work. Viitattu 25.5.2019.

https://www.studentwork.se/media/1216/nuoret-osaajat-tyoelamassa-raportti.pdf?pe_data=DT_42415C4072444B5E407442445B4A714843%7CT_355568009

Oksanen, K. 2020. Muuttuva työ ja yrittäjyys. Hyvää työtä. Nuorisobarometri 2019. Valtion nuorisoneuvosto. 217-220. Viitattu 26.6.2020. <https://tietoanuorista.fi/>, julkaisut, nuorisobarometri, nuorisobarometri 2019

Osaamisen ennakointi foorumi – Osaamiskorttipakka. Opetushallitus. Palvelut. Ennakointi. Viitattu 20.12.2019. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/osaamisen-ennakointifoorumi-oef>; <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2019/tulevaisuuden-osaamistarpeita-arvioitu-aloittain>;

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf

Paananen, H. 2016. Z-sukupolven esimiesihanteet: Ammattiin opiskelevien nuorten käsityksiä hyvästä johtajuudesta. Pro gradu -tutkielma. Julkisjohtaminen. Filosofinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Viitattu 26.5.2019. <https://finna.fi/Record/tria.350325>

Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. Tiede. Artikkelit. Päivitetty 26.9.2012. Viitattu 22.4.2019. http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot

Pyykönen, M. 2018. Nuorten työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaidoista ja johtamisesta. Pro gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 31.3.2019. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20180598/urn_nbn_fi_uef-20180598.pdf

Ratkaisuja työn murroksessa. 2018. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa. Valtioneuvoston julkaisusarja 30/2018. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Viitattu 20.4.2019.

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN_30_2018_Tulevaisuusselonteko_.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Ravintolaruokailun ja ulkona syömisen tulevaisuus. 2018. Artikkelit. Kespro kotisivu. 23.10.2018. Viitattu 19.4.2019. <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/ravintolaruokailun-ja-ulkona-syomisen-tulevaisuus>

Ries, E., Rautanen, A. & Markula, J. 2016. Lean startup: Kokeilukulttuurin käsikirja: kuinka jatkuvan innovoinnin avulla luodaan merkittävästi onnistuneempaa liiketoimintaa. Kerava: LavasDesign Oy.

Rusila, H. 2014. Liisa Välikangas: Z-sukupolvi työelämässä. Businesslike. 4.4.2014. Viitattu 19.7.2019. <https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/>

Salonen, A, O. & Konkka, J. Kun tyytyväisyys ratkaisee. Nuorten suhtautuminen globaaleihin haasteisiin, käsitykset ihanne yhteiskunnasta ja toiveet omasta tulevaisuudesta. Toim. Myllyniemi, S. 2016. Katse tulevaisuudessa. Nuorisobarometri 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtion nuorisoneuvosto. 137-157. Viitattu 25.5.2019. https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf

Sahimaa, J, V. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjänä? Pro Gradu-tutkielma. Psykologia. Lääketieteellinen tiedekunta. Medicum. Helsingin yliopisto. Viitattu 28.7.2019. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU_JAAKKOSAHIMAA.pdf?sequence=2

Scimago Journal & Country Rank. Kotisivu. Viitattu 4.8.2019. <https://www.scimagojr.com/index.php>

S-ryhmän nuorten työntekijöiden työelämä odotuksia ja kokemuksia. 2018. Työterveyslaitos. Tutkimus ja kehittäminen. Nuorten työelämä odotukset selvitys. Kooste tuloksista. Viitattu 25.7.2019. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/nuorten-tyoelamaodotukset-selvitys/> <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/08/s-ryhman-nuorten-tyontekijoiden-tyoelamaodotuksia-ja-kokemuksia.pdf>

Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. 2018. Työelämä 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Viitattu 28.7.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suomalaisen työnliitto alkaa mitata merkityksellisen työn tilaa-työelämän laatu ja osallistuvuus ovat parantuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. 2016. Suomalaisen työnliitto. Tiedotteet. 7.7.2016. Viitattu 24.7.2019. <https://suomalaintyo.fi/2016/07/07/suomalaisen-tyon-liitto-alkaa-mitata-merkityksellisen-tyon-tilaa-tyoelaman-laatu-ja-osallistuvuus-ovat-parantuneet-viimeisen-kymmenen-vuoden-aikana/>

Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037. 2018. Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Eduskunnan tulevaisuuden valiokunnan julkaisu 1/2018. Viitattu 28.7.2019. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2018.pdf

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

The Deloitte Global Millennial Survey. 2019. Societal discord and technological transformation create a generation disrupted. Deloitte. Artikkele. Raportti. Viitattu 30.7.2019. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
file:///C:/Users/hanna/Downloads/Deloitte_Global_Millennial_Survey_2019.pdf

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

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

Tuore tutkimus paljastaa: Tässä työelämän ominaisuudessa Suomessa hävitään räikeästi muille Pohjoismaille. 2018. Academic Work. Tiedote. Julkaisijat. 7.2.2018. Viitattu 30.7.2019. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tuore-tutkimus-paljastaa-tassa-tyoelaman-ominaisuudessa-suomessa-havitaan-raikeasti-muille-pohjoismaille?publisherId=56459569&releaseId=66176492>

Liitteet

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen laadunarviointi

Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tekijät	Tutkimuspaikka/ julkaisija	Tutkimusvuosi	Tutkimuksen tarkoitus ja ongelma	Tutkittavien kohde	Sisäannotto-kerit täytyvät	ISSN	Koko teksti	Täyttää laadulliset kriteerit
1. Communicating across generations	Sponaugle, Sandy	Economic Development Journal	2019	Kuinka kommunikoida tehokkaasti eri sukupolvien kanssa. Selvittää vuorovaikutuksen tehokkuutta yksin	Z-sukupolvi, eri sukupolvet	x	1539-1922	x	x
2. Generation Z -- an educational and managerial perspective	Puiu, Silvia	Young Economists Journal / Revista Economisti. University of Craiova, Craiova, Romania	2017	Z-sukupolvi ja tärkeimmät piirteet, Z-sukupolven urakehityksen parantaminen	Z-sukupolvi, eri sukupolvet	x	1583-9982	x	Liian suppea tiivistelmä laadullisen sisällön osalta
3. Preparing your sales course for Generation Z	Thacker, Donald.	Business Education Innovation Journal. Kent State University at Stark, North Canton, Ohio, USA	2016	Z-sukupolvi ihmisenä, työntekijänä, myynnin ammattilaisena	Z-sukupolvi.	x	1945-0915	x	Liian suppea tiivistelmä laadullisen sisällön osalta
4. Opportunities and threats for the representatives of the generation z on the polish labor market	Gajda, Joanna	Research Papers of the Wrocław University of Economics. Czestochowa University of Technology	2017	Z-sukupolvi ajatukset ja mietteet työelämän alkamisesta. Henkilökohtaiset päämäärät.	Z-sukupolvi	x	1899-3192	x	Liian suppea tiivistelmä. Tuloksia ei kerrota.
5. Generation z on the labour market - do they trust others within their workplace?	Lasznyi, K.; Bilan, Y.	Polish Journal of Management Studie, University of Szeged, Óbuda University	2017	Z-sukupolven arvot ja työ sekä luottamus. Eri sukupolven työkäyttäytymisen	Z-sukupolvi, arvot ja työ.	x	2081-7452	x	x EBSCO tiivistelmä, DOI koko
6. Career Anchors of Representatives of Generation Z: Some Conclusions for Managing the Younger Generation of Employees.	Bohdziewicz, Piotr	Human Resource Management, Professor Extraordinary with the Chair of Labor and Social Policy of the faculty of Economics and Sociology of the University of Łódź	2016	Kuinka Z-sukupolvi saadaan yritykseen, kuinka olla houkuttelava työnantaja Z-sukupolvelle. Minkälaista urapolkua Z-sukupolvi tavoittelee.	Z-sukupolvi	x	1641-0882	x	x
7. Managing Aspiration of Generation "Y" and Generation "Z" at work place.	Khatri, Khushboo; Dixit, Nupur.	Khobai Journal of Indian Management Research & Practices, C.M.D P.G. College, Bilaspur	2018	Z-sukupolven ja Y-sukupolven työkäyttäytymisen, tapo- ja tunteita ja heidän eroja	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi	x	0976-8262	x	x
8. Will Gen Z Even Care about HR Technology?	Gayeski, Diane	Workforce Solutions Review. Ithaca College	2018	Henkilöstöhallinnolle näkökulmia huomioidavaksi yrityksessä palkata Z-sukupolvea yritykseen. Työntekijän tulee markkinoida yritystä ulospäin. Z-sukupolven ajatuksia	Z-sukupolvi	x	2154-6975	x	x
9. Get ready for Gen Z.	Tysiac, Ken	Journal of Accountancy California	2017	Näyttää eslin ideoita Z-sukupolven palkkaamiseen. Mikä Z-	Z-sukupolvi	x	0021-8448	x	x
10. Are you ready for Gen Z in the workplace?	Schroth, Holly	Management Review. University of California, Berkeley, CA, USA	2019	Z-sukupolven piirteet, menettelytavat työssä. Z-sukupolven ymmärtäminen.	Z-sukupolvi	x	0008-1256	x	x
11. Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their	Chittakuri, Bharat; Mahanandia, Rajendra	Human Resource International Digest, United Kingdom, Bradford	2018	Z-sukupolven piirteet ja sitouttaminen. Yrityksen strategian merkitys tavoitteen ja työn tuloksen saavuttamiselle Z-sukupolvelle.	Z-sukupolvi	x	0967-0734	x	x
12. Work-related attitudes of czech generation z: international comparison	Kubatova, Jaroslava	Faculty of Business Administration, Czech Republic, Prague	2016	Työaon ja Z-sukupolvi	Z-sukupolvi	x	1805-4854	x	x
13. Z generation in corporate environment. how to address it?	Yaneva, Maya	Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA), Croatia, Varazdin	2018	Mitallinen on Z-sukupolvi. Z-sukupolven motivaatio tekijät ja odotukset työssä Bulgariassa	Z-sukupolvi	x	Proquest document ID 2057947243	x	x
14. 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR	Lanier, Kimberly	College of Strategic HR Review, United Kingdom, Bingley	2017	Z-sukupolvi työntekijänä. Eväitä yrityksen henkilöstöjohtolle ja esimiehille kuinka ennakoita ja toimia Z-sukupolven kanssa työssä.	Z-sukupolvi	x	1475-4398	x	x
15. How Generation Z's Reliance on Digital Communication Can Affect Future Workplace	Kick, Amanda L; Cantacos-Sawyer, Jenna; Thomas, Brennan	Competition Forum, United States, Indiana	2015	Z-sukupolvi ja vuorovaikutus. Z-sukupolvi työntekijänä ja esimiehen välinen vuorovaikutussuhde.	Z-sukupolvi	x	1545-2581	x	x
16. Y and Z Generations at Workplaces.	Bencsik, Andrea; Horvath Csikos, Gabriella; Juhasz, Timea	Tomás Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics, Czech Republic, Zlín	2016	Z-sukupolven ja Y-sukupolven piirteiden eroavaisuudet työssä, Z- ja Y-sukupolven johtaminen.	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi	x	1804-171X	x	x
17. Vrednote generacij - generation values	Ovsenik, Rok; Kozjek, Domen	Faculty of Organisation Studies in Novo Mesto, Slovenia, Novo Mesto	2015	Z-sukupolvi ja Y-sukupolvi sekä arvot ja niiden erot.	Z-sukupolvi	x	2232-5204	x	Vain tiivistelmä englannissa
18. Leading Growth through the Digital Leader.	Petrucci, Tony; Rivera, Michael	Journal of Leadership Studies, United States, Hoboken	2018	Y-sukupolvi, Z-sukupolvi ja tulevaisuuden johtaminen. Johtamistrendit	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi	x	1935-2611	x	Liian suppea tiivistelmä laadullisen sisällön osalta
19. Like Me: Generation Z and the Use of Social Media for Personal Branding.	Vitelar, Alexandra	College of Management, National University of Political Studies and Public Administration, Romania, Bucharest	2019	Yksilön brändi rakentaa yksilön aitouden ja loiston ja yksilöllisyyden. Uniikki ja oma brändi luo merkityksen ja näkyvyyden Z-sukupolvelle	Z-sukupolvi	x	2286-2668	x	x
20. Different leadership style choices, different generations	Bako, Merve	Prizren Social Science Journal, Yildiz Technical University	2018	Johtamistapa ja eri sukupolvien erot. Johtamisominaisuudet jotka heikentävät tuloksellista ja	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi, X-sukupolvi	x	2616-387X	x	x

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen lopulliset valitut tutkimukset

Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tekijät	Tutkimuspaikka/julkaisija	Tutkimusvuosi	Tutkimuksen tarkoitus ja ongelma	Tutkittavien kohde	Sisäännotokriteerit täyttyvä	ISSN	Koko teksti	Täyttää laadulliset kriteerit
1. Communicat ing across generations	Sponaule, Sandy	Economic Development Journal	2019	Kuinka kommunikoida tehokkaasti eri sukupolvien kanssa. Selvittää vuorovaikutuksen tehokkuutta yksin työskentelyssä ja tiimissä.	Z-sukupolvi, eri sukupolvet	x	1539-1922	x	x
2. Generation z on the labour market - do they trust others within their Career Anchors of Representati ves of Generation Z: Some Conclusions for Managing the Younger Generation of	Lazányi, K.; Bilan, Y	Polish Journal of Management Studie, University of Szczecin, Obuda University	2017	Z-sukupolven arvot ja työ sekä luottamus. Eri sukupolvien työkäyttäytyminen	Z-sukupolvi, arvot ja työ	x	2081-7452	x	x
3. Managing Aspirat ion of Generation "Y" and Generation "Z" at work place.	Bohdziewicz, Piotr	Human Resource Management, Professor Extraordinarius with the Chair of Labor and Social Policy of the faculty of Economics and Sociology of the University of	2016	Kuinka Z-sukupolvi saadaan yritykseen. Kuinka olla houkuttelava työnantaja Z-sukupolvelle. Minkäläistä urapolkua Z-sukupolvi tavoittelee.	Z-sukupolvi	x	1641-0882		x
4. Will Gen Z Even Care about HR Technology?	Khatri, Khushboo; Dixit, Nupur.	Khaj Journal of Indian Management Research & Practices, C.M.D P G College, Bilaspur	2016	Z-sukupolven ja Y-sukupolven työkäyttäytyminen, tapa toimia ja heidän erot.	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi	x	0976-8262		x
5. Get ready for Gen Z.	Gayeski, Diane	Workforce Solutions International Review. Ithaca College	2015	Henkilöstöhallinnoll e näkökulmia huomioltavaksi yrittäessä palkata Z-sukupolvea yritykseen. Työntajan tulee markkinoida yritystä ulospäin. Z-sukupolven ajatuksia työstä.	Z-sukupolvi	x	2154-6975	x	x
6. Are you ready for Gen Z in the workplace?	Tysiac, Ken	Journal of Accountancy California Management Review, University of California,	2017	Näyttää esiin ideoita Z-sukupolven palkkaamiseen. Mikä Z-sukupolven piirteet, menettelytavat työssä. Z-sukupolven	Z-sukupolvi	x	0021-8448	x	x
7. Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent	Schroth, Holly	Human Resource Management International Digest, United Kingdom, Bradford	2018	Z-sukupolven piirteet ja sitouttaminen. Yrityksen stragegian merkitys tavoitteen ja työn tuloksen saavuttamiselle Z-sukupolville.	Z-sukupolvi	x	0967-0734	x	x
8. Work-related attitudes of czech generation z: international	Chillakuri, Bharat; Mahanandia, Rajendra	University of Economics, Faculty of Business Administration, Czech	2016	Työasenne ja Z-sukupolvi	Z-sukupolvi	x	1805-4854	x	x
9. Z generation in corporate environment . how to address it?	Kubatova, Jaroslava	Varazdin Development and Entrepreneurshi p Agency (VADEA),	2018	Mitä on Z-sukupolvi. Z-sukupolven motivaatio tekijät ja odotukset työssä Bulgariassa.	Z-sukupolvi	x	Proquest document ID 2057947243	x	x
10. 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for	Yaneva, Maya	Strategic HR Review, United Kingdom, Bingle y	2017	Z-sukupolvi työntekijänä. Eväitä yrityksen henkilöstöjohtolle ja esimiehille kuinka ennakoida ja toimia Z-sukupolven kanssa työelämässä.	Z-sukupolvi	x	1475-4398	x	x
11. How Generation Z's Reliance on Digital Communication Can Affect Future Workplace	Lanier, Kimberly	Competition Forum, United States, Indiana	2015	Z-sukupolvi ja vuorovaikutus. Z-sukupolvi työntekijänä ja esimiehen välinen vuorovaikutussuhde	Z-sukupolvi	x	1545-2581	x	x
12. Y and Z Generations at Workplaces.	Kick, Amanda L; Contacos-Sawyer, Jonna; Thomas, Brennan	Tomas Bata University in Zlin, Faculty of Management and Economics, Czech Republic, Zlin	2016	Z-sukupolvi ja Y-sukupolven eroavaisuudet johtaminen.	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi	x	1804-171X	x	x
13. Leading Growth through the Digital Leader.	Bencsik, Andrea; Horváth-Csikós, Gabriella; Juhász, Tímea	Journal of Leadership Studies, United States, Hoboken	2018	Y-sukupolvi, Z-sukupolvi ja tulevaisuuden johtaminen. Johtamistrendit	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi	x	1935-2611		x
14. Like Me: Generation Z and the Use of Social Media for Personal Branding.	Petrucchi, Tony; Rivera, Michael	College of Management, National University of Political Studies and Public Administration, Romania, Bucharest	2019	Yksilön vuorovaikutus ja Z-sukupolvi. Yksilön brändi rakentaa yksilön aitouden ja loiston ja yksilöllisyyden. Uniikki ja oma brändi luo merkityksen ja näkyvyyden Z-sukupolvelle	Z-sukupolvi	x	2286-2668	x	x
15. Different leadership style choices, different generations	Vitelar, Alexandra	Prizren Social Science Journal, Yildiz Technical University	2018	Johtamistapa ja eri sukupolvien erot. Johtamisominaisuudet jotka heikentävät tuoksellista ja voimallista	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi, X-sukupolvi	x	2616-387X	x	x

Liite 3. Tutkimustuloksien tiivistys

	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tekijät	Tutkimuspaikka/julkaisija	Tutkimusvuosi	Tutkimuksen tarkoitus ja ongelma	Tutkimattavien kohde	Tutkimustuloksen tiivistys
1.	Communicating across generations	Sponaugle, Sandy	Economic Development Journal	2019	Kuinka kommunikoida tehokkaasti eri sukupolvien kanssa. Selvittää vuorovaikutuksen tehokkuutta	Z-sukupolvi, eri sukupolvet	Tavoitteeksi osallistua keskusteluihin. Menetulos omalta mukavuus alueelta. Z-sukupolvi ei koe työkalvereihinsa vahvaa teknologista suhdetta.
2.	Generation Z on the labour market – do they trust others within their workplace?	Lazányi, K.; Bilan, Y	Polish Journal of Management Studie, University of Szeged, Obuda University	2017	Z-sukupolven arvot ja työ sekä luottamus. Eri sukupolvien työkäyttäytymisen	Z-sukupolvi, arvot ja työ	Esimiesten tulisi panostaa Z-sukupolven työntekijöiden ystävyyssuhteisiin. Tämä edistää innovointia, tiimityön tehokkuutta, kasvattaa
3.	Career Anchors of Representatives of Generation Z: Some Conclusions for Managing the Younger Generation of Employees.	Bohdzie wicz, Piotr	Human Resource Management, Professor Extraordinarius with the Chair of Labor and Social Policy of the faculty of Economics and Sociology of the University of Lodz	2016	Kuinka Z-sukupolvi saadaan yritykseen. Kuinka olla sukupolven urapolkua Z-sukupolvi tavoittelee.	Z-sukupolvi	Z-sukupolvi työntekijänä keskittyy heidän odotuksiinsa mahdollisiin uran tulevaisuuden näkymän kehittymiseen. Z-sukupolvi työntekijänä keskittyy heidän odotuksiinsa työnantajan suhtautumisesta työ- ja vapaa-ajan tasapainoon.
4.	Managing Aspiration of Generation "Y" and Generation "Z" at work place.	Khatri, Khushboo; Dixit, Nupur.	KnoJ Journal of Indian Management Research & Practices, C.M.D.P.G College, Bilaspur	2016	Z-sukupolven ja Y-sukupolven työkäyttäytymisen, tapo toimia ja heidän erot.	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi	Z-sukupolvi on innovatiivinen. Z-sukupolvi oppii nopeasti uuden teknologian avulla. Teknologia on heidän identiteettinsä. Z-sukupolvi seuraa omia unelmiaan, uskovat työn merkitykseen.
5.	Will Gen Z Even Care about HR Technology?	Gayeski, Diane	Workforce Management Review, Ithaca College	2015	Henkilöstöhallinnolle näkökulmia huomioitavaksi yritysissä palkata Z-sukupolvea yritykseen. Työntekijän tulee markkinoida näytään esiin ideoita Z-sukupolven palauttamiseen. Mikä Z-sukupolven	Z-sukupolvi	Ystävyyys, tiimityö, edullinen ja hyvä asumistilanne pitävät heidät tässä työssä kiinni. Z-sukupolvea motivoi: Tasapaino perheen, harrastusten, sosiaaliset kohtaamiset ja työn välillä. Z-sukupolvea 84% pitää tärkeänä että esimies antaa aikaa kasvotusten pienillä hetkellä kerrallaan. Z-sukupolvea 56% haluaa muokata ja rakentaa itse
6.	Get ready for Gen Z.	Tysiac, Ken	Journal of Accountancy	2017	Z-sukupolven piirteet, menettelytavat työssä. Z-sukupolven ymmärtäminen	Z-sukupolvi	Esimiesten tulee ymmärtää tarpeet ja asiat jotka ovat vaikuttaneet Z-sukupolven käyttäytymiseen ja persoonaan. Tavoitteet selkeästi ja realistisesti kuvattuna auki. Esiemien ja työntekijän Psykologinen yhteys. Odotukset, tavoitteet, palaute
7.	Are you ready for Gen Z in the workplace?	Schroth, Holly	California Management Review, University of California, Berkeley, CA, USA	2019	Z-sukupolven piirteet ja suhtautuminen. Yrityksen strategian merkitys työntekijän ja työn tuloksen	Z-sukupolvi	Z-sukupolven tulee antaa olla omia itseään. HR tulee oppia ymmärtämään Z-sukupolvea yhdessä muiden sukupolvien kanssa. Se vie johtamisen uudelle tasolle.
8.	Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent	Chillakuri, Bharat; Mahanand, Rajendra	Human Resource Management International Digest, United Kingdom, Bradford	2018	Z-sukupolven piirteet ja suhtautuminen. Yrityksen merkitys työntekijän ja työn tuloksen	Z-sukupolvi	Z-sukupolvi ajattelee että yrittäminen on innovatiivista. Mikä on tehokkain kommunikointi muoto Z-sukupolvelle työssä: Kansainvälinen tutkimus: 50% henkilökohtaisen keskustelun, Tsekki 90%
9.	Work-related attitudes of czech generation z: international comparison	Kubatova, Jaroslava	University of Economics, Faculty of Business Administration, Czech Republic, Prague	2016	Työasenne ja Z-sukupolvi	Z-sukupolvi	Z-sukupolvelle merkitsee persoona, henkilökohtaisuus ja harmooniset ihmissuhteet. Z-sukupolvi haluaa joustavuutta työaikatauluissa ja työympäristössä. Johtajien täytyisi kierrättää Z-sukupolvea työtehtävissä useammin antaakseen Z-sukupolvelle tunteen että
10.	Z generation in corporate environment. how to address it?	Vaneva, Maya	Varazdin Development and Entrepreneurship (VADEA), Croatia, Varazdin	2018	Z-sukupolvi työntekijänä. Eivät yrityksen henkilöstöjohtajille ja esimiehille kuinka ennakoita ja toimia Z-sukupolven kanssa työelämässä.	Z-sukupolvi	Z-sukupolvi on ensimmäinen kaikki hyväksyvä sukupolvi. Z-sukupolvi ei jaa yksityisyytään sosiaalisessa mediassa kuten Y-sukupolvi. Johtajien tulisi ottaa huomioon Z-sukupolven yrittäjyyttä tavoitteet työssä kannustamalla omaehtoisuuteen työtöteessään, edistään innovointia, autonomiaa ja projekti omistautumista. Z-
11.	How Generation Z's Reliance on Digital Communication Can Affect Future Workplace Relationships.	Kick, Amanda L; Contacos-Sawyer, Jonna; Thomas, Brennan	Starategic HR Review, United Kingdom, Bin gley	2017	Z-sukupolvi ja vuorovaikutus. Z-sukupolvi työntekijänä ja esimiehen välinen vuorovaikutussuhde.	Z-sukupolvi	Jos Z-sukupolvi ei keskustele kasvotusten työpaikalla, eivätkä täysin ymmärrä mitä heille kerrotaan niin he eivät hyödy henkilökohtaisista suhteista työpaikoilla yhtä hyvin kuin aikaisemmat sukupolvet. Z-sukupolven täytyy
12.	Y and Z Generations at Workplaces.	Bencsik, Andrea; Horváth-Csikós, Gabriella; Juhász, Tímea	Competition Forum, United States, Indiana	2015	Z-sukupolven ja Y-sukupolven eroavaisuudet työssä. Z- ja Y-sukupolven johtaminen.	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi	HR toimintaa tulee lisätä ja sillä on tärkeä merkitys. HR tulee panostaa kommunikointiin, motivointiin ja yrityksen kulttuuriin kehitykseen. HR täytyy saada kaikki sukupolvet hyvään yhteistyöhön. Positiivista
13.	Leading Growth through the Digital Leader.	Petrucci, Tony; Rivera, Michael	Journal of Leadership Studies, United States, Hoboken	2018	Y-sukupolvi, Z-sukupolvi ja tulevaisuuden johtaminen. Johtamistrendit	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi	Tulevaisuuden johtaminen – jatkuva ajantasaaminen palaute, ketterät verkotitit, edistää ihmisten analyttisyyttä, mikro oppiminen, personalisoitu oppiminen, Tutkimukseen osallistuneista
14.	Like Me: Generation Z and the Use of Social Media for Personal Branding.	Vitelar, Alexandra	College of Management, National University of Political Studies and Public Administratio Romania, Bucharest	2019	Yksilön vuorovaikutus ja Z-sukupolvi. Yksilön brändi rakentaa yksilön luottouden ja loiston ja yksilöllisyyden. Uniikki ja oma brändi tuo merkityksen ja näkövyyden Z-sukupolven johtamistapa ja eri sukupolvien erot.	Z-sukupolvi	Z-sukupolven jäsenistä 51% keskustelivat enemmän henkilökohtaisesti. 16% enemmän sähköpostilla ja 11% pikaviestillä. Z-sukupolven täytyy kiinnittää huomiota kommunikoidessaan kollegoiden ja esimiesten kanssa tehokkaammin muuten jäävät ilman tärkeää hiijaista tietoa. Z-sukupolvi
15.	Different leadership style choices, different generations	Bako, Merve	Prizen Social Science Journal, Yildiz Technical University	2018	Johtamismenetelmät jotka heikentävät	Z-sukupolvi, Y-sukupolvi	Z-sukupolvi on urasuuntautunut ja yksilöllinen. Z-sukupolvi hyväksyy kaikki ihmistyyppit. Z-sukupolvi on eristäännyt. Z-sukupolvi odottaa että johtaja noudattaa sääntöjä.

Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen analyysin valittu materiaali 1/3

Miltainen on Z sukupolvi ihmisenä ja työntekijänä?	
Alkuperäisilmaus	Tutkimus
17% vastanneista Z-sukupolvesta Amerikassa tehdyssä tutkimuksessa sanoi omaavansa yrittäjyysspyrkimyksiä. Samassa tutkimuksessa vain 11% Y-sukupolvesta oli yrittäjyysspyrkimyksiä.	Lanier 2017,289
Z-sukupolvelta on luontainen motivaatio yrittäjäisyyteen ja he haluavat vaikuttaa maapalloon.	Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 94
Z-sukupolvi haluaa tehdä töitä itselleen.	Gayesi 2015, 10
Z-sukupolvelle kiinnostaa luoda työkuultuun jossa arvostetaan innovaatioita.	Yaneva 2018,742
Z-sukupolvi on innovatiivinen, innostunut, teknisesti suuntautunut.	Khatri & Dixit 2016
Z-sukupolvi ajattelee että yrittäminen on innovatiivista, luovuutta ja saa valita oman tapansa toimia.	Kubatova 2016, 64
Z-sukupolvesta kansainvälinen tutkimuksen mukaan 17% ja Tsekkiläisen tutkimuksen mukaan 24% suunnittelee olevansa yrittäjä.	Kubatova 2016, 64
Z-sukupolvi on enemmän yrittäjäisiä ja rakentavat omaa identiteettiä.	Bharat & Rajendra 2018,34
Z-sukupolvi seuraa omaa suoritustykyä, on itseohjautuva – parempi lopputulos itseohjautuudella kuin että johto vahvoo työntulosta.	Gayesi 2015, 9
Z-sukupolvi haluaa olla itsenäinen mutta pitävät yhteistyötä.	Bharat & Rajendra 2018,36
Z-sukupolvi on hyvin tavoitteellisia henkilökohtaisissa saavutuksissaan näin mahdollisuus edistää yrityksen tavoitteita.	Schroth 2019,9
Työillä tulee olla selkeät suuntaaviat, tavoitte.	Yaneva 2018,743
Z-sukupolvi on eniten saavutus orientoitunut sukupolvi. Korkeakoulutus.	Schroth 2019,5
Z-sukupolvi on kunnianhimoinen saavuttaakseen omat tavoitteensa.	Bharat & Rajendra 2018,35
Z-sukupolvi rakentaa omat tavoitteensa ja työnsä.	Gayesi 2015, 10
Z-sukupolvi haluaa vapautta.	Yaneva 2018, 744
Z-sukupolvesta 56% haluaa muokata ja rakentaa itse oman työnkuvansa.	
Oman työn muokkaaminen omalaisekseen kiehtoo Z-sukupolvea.	Tysiac 2017
Z-sukupolvi viihtyy työntekijänä yrityksessä jossa saa vapautta.	Bharat & Rajendra 2018,35
Z-sukupolvi menee enemmän kehitys, taloudellinen turvallisuus, edut edellä kuin joustavuus edellä.	Lanier 2017,289
Z-sukupolvelle palkkaus on tärkein tekijä, kun valitaan työpaikkaa	Tysiac 2017
Z-sukupolvi viihtyy työntekijänä yrityksessä jossa on kilpailukyinen palkka. Palkalla he haluavat olla itsenäisiä ja maksaa itse opintolainansa. He ovat jo laajalle työlleen mutta eivät yritykselle, he ovat valmiita vaihtamaan yritykseen jossa maksetaan paremmin. Yrityksen kannattaa keskustella työntekijän kanssa mitä etuja työhön tulee ottaa aikavälin mukana. Se helpottaa Z-sukupolven vertailua työpaikkojen välillä.	Bharat & Rajendra 2018,35
Z-sukupolvi haluaa joustavuutta työaikatauluissa ja työympäristössä. Z-sukupolvi työskentelee näin tehokkaasti kunhan määräaika työlle on asetettu.	Yaneva 2018, 744
Z-sukupolvi työntekijänä keskittyy heidän odotuksinsa työnantajan suhtautumisesta työn- ja vapaa-ajan tasapainoon. Lupaukset tulee olla testattuja.	Bohdziewicz 2016
Z-sukupolvi on urasuuntautunut	Bako 2018,140
Z-sukupolvi on valmis uravaihtoon ja saattavat vaihtaa uraa useamman kerran.	Gayesi 2015, 10
56% Z-sukupolvesta haluaa muokata oman urapolun.	Tysiac 2017
Raha ja uravaihtoehdot voivat olla motivaatio väline Y- ja Z-sukupolvelle pysymään yrityksessä.	Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 102
Z-sukupolvi työntekijänä keskittyy heidän odotuksinsa mahdollisiin uran tulevaisuuden näkymän kehittymiseen.	Bohdziewicz 2016
Z-sukupolvi haluaa oppia kaiken itse. Ovat tottuneet etsimään tietoa.	Bharat & Rajendra 2018,37
Z-sukupolvi tarvitsee työtehtävään, koulutautumiseen lyhyet ja selkeät ohjeet, kuvia, teknologiaa hyödyntäen.	Yaneva 2018,743
Z-sukupolvi haluaa ennemmin yhteistyössä oppimista kuin käskevää työskentelyä.	Schroth 2019, 12
Z-sukupolvi oppii nopeasti uuden teknologian avulla. He ovat riippuvaisia ajan tasalla olevasta tiedosta ja teknologia auttaa tässä. Teknologia on heidän identiteettinsä, työtehtäviä ja se on heidän vahvuutensa.	Khatri & Dixit 2016
Z-sukupolvelle pitää mahdollistaa että ovat vastuussa omasta oppimisestaan.	Gayesi 2015, 9-10
He kulluttavat tietoa nopeammin kuin aikaisemmat sukupolvet, nopea ja ajantasainen informointi.	Lanier 2017,289
Z-sukupolvi pitää useista työtehtävistä samanaikaisesti. He ovat nopeita, tehokkaita ja voivat nopeasti vaihtaa tehtävistä toiseen.	Bharat & Rajendra 2018,35
Z-sukupolvi ei koe suuria rajoja työn, pelin, vapaaehtois- ja hyväntekeväisyyden välillä.	Gayesi 2015, 10
Z-sukupolvea kiinnostaa tekniset työprosessit.	Yaneva 2018,743
Z-sukupolvi pystyy tekemään montaa asiaa yhtä aikaa.	Gayesi 2015, 10
Z-sukupolvi on ihmistyöhön motivoituneita, suuntautuneita.	Gayesi 2015, 10
Z-sukupolvi haluaa saada monia kokemuksia ja rooleja samanaikaisesti vaikka erilaisissa tehtävissä.	Tysiac 2017
Z-sukupolvi ei koe työkaverihinsä vahvaa sosiaalista suhdetta. He luottavat heihin kuin luottaisivat tuttavaan mutta vain vähän enemmän kuin vieraaseen.	Lazányi & Bilan 2017, 89
Z-sukupolvelta on korkea pelko ja epävarmuus työtehtävistä. Siksi perehdytys on merkittävässä roolissa. Parhaat yritykset aloittavat perehdytyksen jo heti kun työ on otettu vastaan.	Schroth 2019, 8
Z-sukupolvi arvostaa ystäviensä mielipidettä. Joten helpointa on heiltä vetää puoleensa ystävien kautta. Z-sukupolvelle ystävin mielipiteillä on iso vaikutus päätöksiin.	Lazányi & Bilan 2017, 90
Z-sukupolvi on vähemmän luottava, kriittinen ja epäilevä muita kohtaan. Huolehtii että ei tule hyväksikäytetyksi.	Yaneva 2018,742
Z-sukupolvi on valmis olemaan yhteistyössä ja jakamaan ideoitaan sekä ajatuksiaan.	Bharat & Rajendra 2018,36
Jos Z-sukupolvi ei keskustele kasvatuksen työpaikoilla, eivät sitä ymmärrä mitä heille kerrotaan niin he eivät hyödy henkilökohtaisista suhteista työpaikoilla yhtä hyvin kuin aikaisemmat sukupolvet.	
Z-sukupolven täytyy kiinnittää huomiota kommunikoidessaan kollegoiden ja esimiesten kanssa tehokkaammin muuten jäävät ilman tärkeää hillaista tietoa.	Kick, Contacos-Sawyer & Thomas 2015,218
Z-sukupolvelle henkilökohtainen brändin rakentaminen on osa itsensä ilmaisua.	Vitelar 2019,266
Z-sukupolvi ei oikein osaa kasvoikkain keskustella toisia kunnioittaen. Tämä vaikuttaa suhteiden luomiseen ja ongelmien selvittelyyn. Z-sukupolvi hyödyntää enemmän teknologiaa kalissa keskustelu tilanteissa.	Schroth 2019, 13
Tutkimukseen osallistuneista Z-sukupolven jäsenistä 51% keskustelevat ennemmin henkilökohtaisesti. 16% enemmän sähköpostilla ja 11% pikaviestillä.	Kick, Contacos-Sawyer & Thomas 2015,217
Z-sukupolvi odottaa nopeaa ja ajantasaista informaatiota koko ajan.	Lanier 2017,289
Z-sukupolvi on yksilöllinen.	Bako 2018,140
Henkilökohtainen brändi mahdollistaa sosiaalisen median avulla vahvistamaan ja luomaan sekä kasvattamaan suhteita, ensivaikutelmaa. Se heijastaa mini kuvaa. Nämä korostavat Z-sukupolven arvoinnista kuitenkin itsensä ilmaisua. 85,7% tutkimukseen vastanneista kokee että jokaisen tulisi rakentaa henkilökohtainen brändi.	Vitelar 2019, 265
Z-sukupolvi kokee että henkilökohtainen brändi auttaa heitä erottumaan markkinoilla. Z-sukupolvelle henkilökohtainen brändin rakentaminen on osa itsensä ilmaisua.	Vitelar 2019,266
Z-sukupolvi on ennemmin reagoiva kuin ennakkoiva.	Khatri & Dixit 2016
Z-sukupolvi on herkkä kritiikille ja pelkää virheitä. Z-sukupolvi on herkempi ja epävarmempi luonteeltaan.	Yaneva 2018,741
Z-sukupolvi hermostuu helposti stressaavassa tilanteessa. He ovat kärsimättömiä. Ulkopuoliset ärsykkeet häiritsevät työskentelyä.	Yaneva 2018,741
Z-sukupolvi ja levottomuus ovat yhteydessä masennukseen.	
Vain heistä 50% tuntee selviävänsä stressistä, 25% ei tunne tekevänsä riittävästi.	Schroth 2019,10
Z-sukupolvi masentuu helposti.	Schroth 2019,6
Z-sukupolvi on levoton.	Schroth 2019,6
Z-sukupolvi hyväksyy kaikki ihmistyypit.	Bako 2018,140
Z-sukupolvi hyväksyy etnisyyden ja monikulttuurisuuden.	Schroth 2019,5
Monimuotoisuus on itsestään selvyyttä Z-sukupolvelle. Sosiaalinen media ja teknologia ovat kasvattaneet Z-sukupolven eri kulttuurien ympärille. Ensimmäinen kaikki hyväksyvä sukupolvi.	Lanier 2017,289
Z-sukupolvi on valmis työskentelemään globaalisti kaikkien kanssa. He ovat hyvin suvaitsevaisia.	Bharat & Rajendra 2018,36
Yksityisyys ja turvallisuus. Z-sukupolvi ei jaa yksityisyyttään sosiaalisessa mediassa kuten Y-sukupolvi. He käyttävät Snapchat joka keskittyy yksityiseen verkostoonsa.	Lanier 2017,289
Z-sukupolvi pitää etäisyyttä, ei kerro henkilökohtaisia asioitaan.	Yaneva 2018, 742
Z-sukupolvi on itsekeskeinen ja viihtyy yksin.	Yaneva 2018,742
Z-sukupolvi on epäsuora (väälinen), välittelevä, välttää negatiivisia asioita.	
Z-sukupolvi on passiivinen ja eristäytyneet.	Bako 2018, 141

Liite 5. Kirjallisuuskatsauksen analyysin valittu materiaali 2/3

Mitä Z-sukupolvi odottaa johtamiselta?	
Alkuperäisilmaus	Tutkimus
Z-sukupolven vahvuudet tulisi ottaa huomioon.	Bharat & Rajendra 2018,35
Jokaisella ihmisellä on yksilöllinen persoona, tarpeet ja halu miten taitavaksi haluavat tulla, mitä saavuttaa tai mitä odotuksia heillä on työnantajalta. HR tehtävä saada kaikki tarpeet eri sukupolville ja yksilöiltä täytetyksi.	Khatri & Dixit 2016
Voitaisinko työ räätälöidä henkilön mukaan enemmän kuin henkilö työtäteävän mukaan. Voisimmeko hyödyntää persoonan dataa enemmän ja tarjota räätälöityjä vastuita, aikatauluja, yhdistelmiä, etenemismahdollisuuksia.	Gayeski 2015, 9
Z-sukupolven tulee antaa olla omia ideojaan. HR tulee oppia ymmärtämään Z-sukupolvea yhdessä muiden sukupolvien kanssa. Se vie johtamisen uudelle tasolle.	Bharat & Rajendra 2018,37
Esimes kannustaa oppimaan työstä, oppimaan virheistä, virheitä saa tehdä, kasvatetaan luovaa kulttuuria.	Schroth 2019, 14
Johtajien tulisi ottaa huomioon Z-sukupolven yrittäjyys tavoitteet työssä kannustamalla omatoimisuuteen työteossa, edistäen innovointia, autonomiaa ja projekti omistautumista.	Lanier 2017,289
Johtajien täytyy ymmärtää että Z-sukupolvi pitää tärkeänä innovatiivisuutta, yrittelijäisyttä. Heitä tulee rohkaista yrittelijäisyyteen ja haastaa olemaan entistä innovatiivisempi.	Bharat & Rajendra 2018, 35
Z-sukupolvelle tulee antaa mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn.	Bharat & Rajendra 2018, 35
Z-sukupolven motivointi, tarvitsevat paljon tukea.	Yaneva 2018, 743
Z-sukupolvi odottaa aitoa ja rehellistä kuvaa työtäteävästä. Se kasvattaa motivaatiota ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta kun työntekijä tietää rehellisesti työn sisällön positiiviset asiat ja haasteet	Schroth 2019, 6
Esimiehen tehtävä on valvoa että Z-sukupolvi jaksaa ja että motivaatio sekä energiataso pysyy asetetuissa tavoitteissa. He kyllästyvät usein annettuihin työtehtäviin. Työnkierto huomioida heidän kanssaan.	Bharat & Rajendra 2018,35
Pellistämisen sitouttaa Z-sukupolvea.	Yaneva 2018, 743
Johtajien täytyisi kierrättää Z-sukupolvea työtäteävissä useammin antaakseen Z-sukupolvelle tunteen että ovat liikkumassa jotakin kohti ja saavat erilaisia kokemuksia.	Yaneva 2018,744
Z-sukupolvelle tulee tehdä selväksi mitä heiltä työssä odotetaan ja mitä he saavat.	Yaneva 2018, 744
Anna Z-sukupolven hyödyntää teknologiaa projekteissa, lisää tuottavuutta Anna heille työkalut, tavoitteet ja aikataulut sekä anna heidän itse rakentaa sisältö.	Gayeski 2015, 9
Esimiehen valmentava johtamisote opastaa henkilöstöä eteenpäin kohti tavoitetta ja antaa tuen joka vähentää stressiä.	Schroth 2019, 14
Kun Z-sukupolvea palkataan yritykseen on tärkeää ottaa huomioon että jos heidät haluaa pitää, tulee yrityksen investoida tiimin rakentamiseen ja sosiaaliointiin, nähdä vaivaa enemmän kuin aikaisemilla sukupolvilla.	Lazányi & Bilan 2017, 90
Z-sukupolvi voitaisiin rekrytoida tiimiin, tiimin jäseneksi. HR:n tulisi analysoida dataa ja luoda räätälöityjä työtarjouksia.	Gayeski 2015, 9
Tiimityön hyödyntäminen jo rekrytoinnissa. Rekrytoida kokonaisia tiimejä.	Gayeski 2015, 11
Z-sukupolven tulee ystävästyä työkalereiden kanssa ja tämä kasvattaa sitoutumista ja luottavaa työyhteisöä. Tämä edistää innovointia, tiimityön tehokkuutta, kasvattaa itseluottamusta ja lisää yksilön yleistä tyytyväisyyttä.	Lazányi & Bilan 2017, 90
Z-sukupolvi odottaa että johtaja noudattaa sääntöjä.	Bako 2018,140
Z-sukupolvi kokee että johtajan tulisi olla riskinottaja, itsensä uhraava ja vakuuttava auttaakseen heitä urakehityksessä.	Bako 2018,140
Z-sukupolvesta 42% toivoi johtajalta positiivista asennetta. Luo kulttuuri jossa palautetta arvostetaan. Palautteen avulla on helpompaa päästä tavoitteeseen ja kehittyä työtäteävissä. Kannusta antamaan positiivista ja kehitettävää palautetta ei vain johtajille vaan myös kollegoille.	Schroth 2019, 12
Johtaja järjestää aikaa uuden työntekijän kanssa keskustelulle, palautetta annetaan molemmiin puolin.	Schroth 2019, 9
Z-sukupolvi haluaa usein tapahtuvaa, reaaliaikaista rakentavaa ja säännöllistä palautetta. Arvostus motivoi Z-sukupolvea.	Yaneva 2018, 743-744
Tulevaisuuden johtaminen – jatkuvaa ajantasaista palautetta, ketterät verkkoilmat, edistää ihmisten analyttisyyttä, mikro oppiminen, personalisoitu oppiminen, tekoälyä hyödyntävä johtaminen – nämä mahdollistavat digitaalisesti suuntautuneen johtajan muovaamaan johtamisen tulevaisuutta.	Petrucci & Rivera 2018
Joustavuus kilpailuvaltti yritykselle kun palkkaa Z-sukupolvea	Bharat & Rajendra 2018,36
HR tulee ottaa teknologia huomioon kommunikoidessaan Z-sukupolven kanssa.	Bharat & Rajendra 2018,36
Esimiesten tulee hyödyntää teknologiaa viestinnässä, videot. Z-sukupolven paras oppimisväline on 50% YouTube.	Schroth 2019, 8
HR tehtävä on saavuttaa sujuva yhteinen keskinäinen toiminta sukupolvien kesken.	Khatri & Dixit 2016
Esimiehen tulee opastaa Z-sukupolvea viestinnässä.	Schroth 2019, 13
Esimiehenä tiedota että yrityksessä arvostetaan oppimista, virheitä tekevät ja saavat tehdä kaikki mutta niistä pitää oppia. Huomioi ponnistukset ja aloitteet, ei pelkiä tuloksia.	Schroth 2019, 11
Valmentava ote voi olla lyhyttä tai pidempiä keskusteluita. Valmentavassa oteessa keskitytään kehittämään erityistaitoja parantaen suorituskykyä lisäten sitoumusta ja hyvinvointia.	Schroth 2019, 13
Z-sukupolvesta 33% toivoi johtajalta avointa keskustelua ja 35% odottaa esimiehitä motivoivaa käytöstä.	Schroth 2019, 12
Esimiesten tulisi panostaa Z-sukupolven työntekijöiden ystäväsuhteisiin ja vahvoihin sosiaalisiin kanssakäymiseen.	Lazányi & Bilan 2017, 90
Täytyy alkaa ajatella työntekijöitä kuin asiakkaina. Työtä pitää markkinoida.	Gayeski 2015, 10
Z-sukupolven luottamus ja kunnioitus tulee johtajien ja kollegoiden ansaita. He joutuvat tekemään sen eteen työtä. Z-sukupolvi ei kunnioita esimiehiä yhtä paljon aikaisemmat sukupolvet.	Lazányi & Bilan 2017, 90
Työssä esimies voi osoittaa luottamusta, kannustaa vastuunottoon, päätöksien tekoon, aikatauluuttamaan ja suunnittelemaan itsenäisesti työtään.	Schroth 2019, 11
Perehdytys on tärkeä työväline uusien työntekijöiden johtamisessa, tilanteen hallinnassa. Kaikki mitä tehdään sen eteen että uusi tulokas sopeutuu.	Schroth 2019, 7
Tehokas perehdytys on tärkeää kummallekin niin uudelle työntekijälle kuin organisaatiolle. Perehdytys helpottaa tulevaa, avaa kokonaisuutta, helpottaa sopeutumista uuteen ympäristöön. Se auttaa konkreettisesti työssä ja ihmisuhteissa. Tuo tehokkuutta uuteen rooliin. 25% ovat sitä mieltä että perehdytys on ollut syy lopettaa työsuhde äkkä aikana.	Schroth 2019, 8

Liite 6. Kirjallisuuskatsauksen analyysin valittu materiaali 3/3

Mistä syntyy merkityksellisyys Z-sukupolvelle?	
Alkuperäisilmaus	Tutkimus
Z-sukupolvi kokee tärkeäksi että heihin luotetaan, pidetään kypsinä ja haluavat tietää mitä heiltä odotetaan.	Bharat & Rajendra 2018, 36
Z-sukupolvelle tärkeintä on heidän ideoiden arvostus.	Schroth 2019, 9
Oikeuden mukaisuus ja oikeuden mukainen menettely ovat tärkeitä Z-sukupolvelle. Se vaikuttaa yksilön työtyytyväisyyteen, työtulokseen, sitoutumiseen, luottamukseen ja itsetuntoon.	Schroth 2019, 9
Z-sukupolvelle on tärkeää työn ja henkilökohtaisen elämän tasapaino.	Bharat & Rajendra 2018, 36
Z-sukupolven tärkein uratavoite on työn ja vapaa-ajan tasapaino ja työpaikan pysyvyys.	Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 94
Z-sukupolvelle tärkeää on työn ja vapaa-ajan tasapaino.	Schroth 2019, 9
Kunnianhimoiset ja lahjakkaat korkeakouluopiskelijat haluavat paljon elämältä, he haluavat tasapainoa koululta, työltä, vapaa-ajalta ystävien ja perheen kanssa, terveydeltä.	Gayeski 2015, 10
Ystävyyttä, tiimityötä, edullinen ja hyvä asumistilanne pitävät heidät tässä työssä kiinni.	Gayeski 2015, 11
Z-sukupolvelle työn ja työajan joustavuus on tärkeää.	Bharat & Rajendra 2018, 36
Z-sukupolvea motivoi : Tasapaino perheen, harrastusten, sosiaaliset kohtaamiset ja työn välillä. Työ- ja vapaa-aika eivät eroa, sen on luonnollinen, luontainen, aito tapahtuma ketju.	Gayeski 2015, 11
Heille merkitsee henkilökohtainen kehittyminen enemmän kuin raha koska he ymmärtävät kuinka nopeasti osaaminen vanhenee.	Gayeski 2015, 10
Z-sukupolvi seuraa omia unelmiaan, uskovat työhön, työn merkitykseen. Työn itsessään palkitsee.	Khatrri & Dixit 2016
Z-sukupolvelle on työtehtävästä tärkeää kuvata auki:Työn vastualueet Odotukset työajoista, matkustaminen ja työolot Työn positiiviset ja negatiiviset asiat Työyhteisössä työskentelyn positiiviset ja negatiiviset asiat Esimiehen kanssa työskentelyn positiiviset ja negatiiviset asiat Työpaikan kulttuuri, kasvu ja urakehitysnäkymät	Schroth 2019, 6
Tutkimuksessa Z-sukupolvesta 51% pitää tärkeänä henkilökohtaista keskustelua esimiehen kanssa.	Lanier 2017, 289
Z-sukupolvelle on tärkeää saada säännöllisesti kasvotusten henkilökohtainen palaute se tuo Z- sukupolvelle merkityksellisen keskustelun	Lanier 2017, 289
Z-sukupolven työntekijän kokema psykologinen sopimus on hänen ja esimiehen välillä oleva vuorovaikutussuhde. Se vaikuttaa Z-sukupolven asenteeseen, tunteeseen ja käytökseen.Psykologinen sopimus on yksilöllinen. Sopimusta pyritään muokkamaan niin ettei tule pettymyksiä. Sopimuksessa käsitellään mitä odotuksia työntekijällä on työsuhteesta ja mitä odotuksia johdolla on työntekijää kohtaan. Näiden tulisi kohdata, jos tulee poikkeamia niin se johtaa pahimmassa tapauksessa työntekijän lähtöön.	Schroth 2019, 7
Kun etsit tapoja parempaan kommunikointiin, tee itsellesi tavoitteeksi osallistua keskusteluihin, opi muiden mieltyksistä ja mene ulos omalta mukavuus alueelta.	Sponaagle 2019, 23
Z-sukupolvesta 84% pitää tärkeänä että esimies antaa aikaa kasvotusten. He haluavat vuorovaikutusta kasvokkain pieniä hetkiä kerrallaan.	Tysiac 2017
Z-sukupolvelle merkitsee persoona, henkilökohtaisuus ja harmoniset ihmissuhteet.	Yaneva 2018,742
Hr toimintaa tulee lisätä ja sillä on tärkeä merkitys. HR tulee panostaa kommunikointiin, motivointiin ja yrityksen kulttuurin kehitykseen. HR täytyy saada kaikki sukupolvet hyvään yhteistyöhön. Positiivista yhdessä tekemistä ja se vähentää konflikteja. Johdon täytyy mahdollistaa: kärsivällisyyttä, ymmärrystä, empatiaa, organisaation uudelleen järjestelyä.	Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 104
Z-sukupolvelle tasa-arvo on tärkeää. Tutkimuksessa 91% kokee että kaikki ovat tasa-arvoisia.	Schroth 2019, 9

Liite 7. Alkuperäisilmaus, pelkistetty ilmaus 1/3

Millainen on Z-sukupolvi ihmisenä ja työelämässä?	Tutkimus	Pelkistetty ilmaus
Alkuperäisilmaus		
17% vastanneista Z-sukupolvesta Amerikkaa tehdyssä tutkimuksessa sanoi omaavansa virtuaalivirtuosit . Samana tutkimuksessa vain Z-sukupolven oli luokiteltiin motivoituneiksi virtuaalisyöntein ja he halusivat vaikuttaa maapalloon.	Janier 2017, 289 Bencik, Horvath-Cukich & Juhász 2016, 94	Z-sukupolvi omaa virtuaalivirtuosit Z-sukupolven on motivoitunut virtuaalisyöntein
Z-sukupolvi haluaa tehdä töitä itselleen.	Gayeki 2015, 10	Z-sukupolvi työskentelee itselleen
Z-sukupolvenä kiinnostaa luvua työllänsuoritus josta arvot	Vaneeva 2016, 742	Z-sukupolvenä kiinnostaa luvua työllänsuoritus
Z-sukupolvi ajattelee että virittelemään on innovatiivista, luovuutta ja saa valita oman tapansa	Khatri & Olat 2016 Kubotova 2016, 64	Z-sukupolvi on innovatiivinen, tekniinen
Z-sukupolvesta kansainvälinen tutkimuksen mukaan 17% ja Tšekkiläisen tutkimuksen mukaan 20% suosittelee olevansa Z-sukupolvenä.	Kubotova 2016, 64	Z-sukupolvi yrittää
Z-sukupolvi on enemmän yrittäjämäisiä ja rakentavat omaa identiteettiä.	Bharat & Rajendra 2016, 34	Z-sukupolvi on yrittäjämäinen
Z-sukupolvi seuraava sukupolvi, on itsenäisiä ja itsenäisiä.	Gayeki 2015, 9	Z-sukupolvi itsenäisiä
Z-sukupolvi haluaa olla itsenäisiä mutta pitävät	Bharat & Rajendra 2016, 36	Z-sukupolvi itsenäisiä
Z-sukupolvi rakentaa oman tavoitteen ja työntekijänsä	Gayeki 2015, 10	Z-sukupolvi rakentaa tavoitteensa ja työntekijänsä
Z-sukupolvi haluaa vapautta	Vaneeva 2016, 744	Z-sukupolvi vapautta
Z-sukupolvesta 50% haluaa muokata ja rakentaa itse oman työnsä.	Vaneeva 2016, 744	Z-sukupolvi rakentaa työnsä itsenäisesti
Oman työn muokkaaminen onantaisekseen kielteisiä	Tyalac 2017	Z-sukupolvi vapautta
Z-sukupolvi vilpityä työntekijänsä yrittäjistä josta saa	Bharat & Rajendra 2016, 35	Z-sukupolvi vapautta
Z-sukupolvi on hyvin tavoitteellinen	Schroth 2015, 9	Z-sukupolvi tavoitteellinen
Yhteisö tulee olla selkeä suhteiden, tavoitteiden ja osuuden välillä.	Vaneeva 2016, 743	Yhteisö tulee olla selkeä suhteiden, tavoitteiden ja osuuden välillä.
Z-sukupolvi on ennen kaikkea orientoitunut sukupolvi. Korkeakoulutus.	Schroth 2015, 5	Z-sukupolvi suhteiden orientoitunut
Z-sukupolvi on nauttii monien saavutustensa onnittelevia.	Bharat & Rajendra 2016, 35	Z-sukupolvi tavoitteet
Z-sukupolvi menee enemmän kehitystä, taloudellinen turvallisuus, edut edellä	Janier 2017, 289	Z-sukupolvi kehitystä, taloudellinen turvallisuus, edut
Z-sukupolvielle palkkaa on tärkein tekijä, kun valitaan työpaikkaa	Tyalac 2017	Z-sukupolvi palkkaa
Z-sukupolvi vilpityä työntekijänsä yrittäjistä josta on kelpoisyys työntekijän palkka. Palkka on haluttu on olla itsenäisiä ja maksaa itse opintolainansa. He ovat valmiita työskentelemään muuta avuksi yrittäjille, he ovat valmiita vaihtamaan yritykseen josta maksataan paremmin. Yrityksen kannattaa keskustella yrittäjien kanssa mitä etuja työntekijänsä on saada käsitellä mukana. Se helpottaa Z-sukupolven	Bharat & Rajendra 2016, 35	Z-sukupolvi kelpoisyys työntekijän palkka, itsenäisyys, työntekijänsä
Z-sukupolvi on urasuuntautunut	Bako 2016, 140	Z-sukupolvi urasuuntautunut
Z-sukupolvi on valmis urasuuntautumaan ja saamaan vaihtaa uran useamman kerran.	Gayeki 2015, 10	Z-sukupolvi urasuuntautunut
50% Z-sukupolvesta haluaa muokata oman urapolun.	Tyalac 2017	Z-sukupolvi urasuuntautunut
Raha ja uravaihtoehdot voivat olla motivoitavina välineinä Z-sukupolven pyynnillä yrittäjistä.	Bencik, Horvath-Cukich & Juhász 2016, 102	Raha ja uravaihtoehdot voivat olla motivoitavina välineinä Z-sukupolven pyynnillä yrittäjistä.
Z-sukupolvi työntekijänsä kokevat heidän odotuksina mahdollisuuksien uran tulevaisuuden	Bohdiniewicz 2016	Z-sukupolvi uran kehittäminen
Z-sukupolvi haluaa pöytävaurota työntekijänsä ja työpäätöksissä. Z-sukupolvi työskentelee näin	Vaneeva 2016, 744	Z-sukupolvi pöytävaurota työntekijänsä ja työpäätöksissä
Henkilökunta kunnioitetaan työntekijänsä osuutena.	Bohdiniewicz 2016	Henkilökunta kunnioitetaan työntekijänsä osuutena.
Z-sukupolvi työntekijänsä kokevat heidän odotuksina työntekijän suhtautumista työhön ja uran tulevaisuuden.	Bohdiniewicz 2016	Z-sukupolvi työntekijänsä kokevat heidän odotuksina työntekijän suhtautumista työhön ja uran tulevaisuuden.
Z-sukupolvi haluaa oppia kaiken itse. Ovat tottuneet itsenäiseen työhön.	Bharat & Rajendra 2016, 37	Z-sukupolvi oppii kaiken itse
Z-sukupolvi tarvitsee työntekijänsä, luottamuksen ja selkeitä ohjeita, kuvia, teknologian tuelle.	Vaneeva 2016, 743	Z-sukupolvi tarvitsee työntekijänsä, luottamuksen ja selkeitä ohjeita, kuvia, teknologian tuelle.
Z-sukupolvi haluaa enemmän yhteistyössä oppimista kuin yksin työntekijänsä.	Schroth 2015, 12	Z-sukupolvi haluaa enemmän yhteistyössä oppimista kuin yksin työntekijänsä.
Z-sukupolvi oppii nopeasti uuden teknologian avulla. He ovat riippuvaisia siitä että saavat selkeitä ohjeita ja teknologia auttaa töitä. Teknologia on heidän elintärkeää, työntekijänsä ja se on heidän	Khatri & Olat 2016	Z-sukupolvi oppii nopeasti uuden teknologian avulla. He ovat riippuvaisia siitä että saavat selkeitä ohjeita ja teknologia auttaa töitä. Teknologia on heidän elintärkeää, työntekijänsä ja se on heidän
Z-sukupolvi pitää mahdollisena että ovat valmiita vaihtaa oppimisestaan.	Gayeki 2015, 9-10	Z-sukupolvi pitää mahdollisena että ovat valmiita vaihtaa oppimisestaan.
He luottavat tietoa nopeammin kuin aikaisemmat sukupolvet, nopea ja ajantasainen informaation.	Janier 2017, 289	He luottavat tietoa nopeammin kuin aikaisemmat sukupolvet, nopea ja ajantasainen informaation.
Z-sukupolvi pitää useita työtehtäviä samanaikaisesti. He ovat nopeita, tehokkaita ja voivat nopeasti vaihtaa tehtävänsä toiseen.	Bharat & Rajendra 2016, 35	Z-sukupolvi pitää useita työtehtäviä samanaikaisesti. He ovat nopeita, tehokkaita ja voivat nopeasti vaihtaa tehtävänsä toiseen.
Z-sukupolvi ei koe suurta rajoja työhön, peliin, vapaa-aikaan ja työntekijänsä välillä.	Gayeki 2015, 10	Z-sukupolvi ei koe suurta rajoja työhön, peliin, vapaa-aikaan ja työntekijänsä välillä.
Z-sukupolvenä kiinnostaa tietoa ja työntekijänsä	Vaneeva 2016, 743	Z-sukupolvenä kiinnostaa tietoa ja työntekijänsä
Z-sukupolvi pyytää tekemään monia asioita jotta alkaa.	Gayeki 2015, 10	Z-sukupolvi pyytää tekemään monia asioita jotta alkaa.
Z-sukupolvi on tunteellinen ihmisläisiä.	Gayeki 2015, 10	Z-sukupolvi on tunteellinen ihmisläisiä.
Z-sukupolvi haluaa saada monia kokemuksia ja tulla ja kannattavasti vaihtaa erilaisissa tehtävissä.	Tyalac 2017	Z-sukupolvi haluaa saada monia kokemuksia ja tulla ja kannattavasti vaihtaa erilaisissa tehtävissä.
Z-sukupolvi ei koe työväenreinhin vahvaa sosiaalista suhteita. He luottavat heihin kun luottavat	Lacsky & Blinn 2017, 89	Z-sukupolvi ei koe työväenreinhin vahvaa sosiaalista suhteita. He luottavat heihin kun luottavat
Z-sukupolvi on korkeita pelkoja ja epävarmuus työntekijänsä. Sitä perheensä on merkittävästi poissa. Perheet yhteydet eivät ole yhteyttänsä josta heillä on työntekijänsä.	Schroth 2015, 8	Z-sukupolvi on korkeita pelkoja ja epävarmuus työntekijänsä. Sitä perheensä on merkittävästi poissa. Perheet yhteydet eivät ole yhteyttänsä josta heillä on työntekijänsä.
Z-sukupolvi arvostaa itsensä menestyksen. Monet heijonnut heitä vettä puoleensa ystävien kautta. Z-sukupolvielle ystävänsä mielipiteitä on iso vaikutus	Lacsky & Blinn 2017, 90	Z-sukupolvi arvostaa itsensä menestyksen. Monet heijonnut heitä vettä puoleensa ystävien kautta. Z-sukupolvielle ystävänsä mielipiteitä on iso vaikutus
Z-sukupolvi on vähemmän kunnioitettuja, viittauksia ja epäilevä muuta kohtaan. Huolehtii että ei tule hyväksyttäväksi.	Vaneeva 2016, 742	Z-sukupolvi on vähemmän kunnioitettuja, viittauksia ja epäilevä muuta kohtaan. Huolehtii että ei tule hyväksyttäväksi.
Z-sukupolvi on valmis olemaan yhteydessä ja ajamaan ideoitaan sekä ajatuksiaan.	Bharat & Rajendra 2016, 36	Z-sukupolvi on valmis olemaan yhteydessä ja ajamaan ideoitaan sekä ajatuksiaan.
jos Z-sukupolvi ei keskustele karvoitettujen työpaikalla, josta täysin ymmärtäen että heillä karvoitettuja on he eivät hyödy henkilökohtaisista suhteista työpaikalla josta hyvin kuin aikaisemmat sukupolvet.	Kick, Contacos-Sawyer & Thomas 2015, 218	Z-sukupolvi ei keskustele karvoitettujen työpaikalla, josta täysin ymmärtäen että heillä karvoitettuja on he eivät hyödy henkilökohtaisista suhteista työpaikalla josta hyvin kuin aikaisemmat sukupolvet.
Z-sukupolven täytyy kiinnittää huomiota kommunikoidessaan kollegoiden ja esimiesten kanssa tehokkaammin muuten jättäen ilman tärkeitä	Kick, Contacos-Sawyer & Thomas 2015, 217	Z-sukupolven täytyy kiinnittää huomiota kommunikoidessaan kollegoiden ja esimiesten kanssa tehokkaammin muuten jättäen ilman tärkeitä
Z-sukupolvielle henkilökohtainen brandin rakentaminen on osa heidän ilmiänsä.	Viebler 2016, 206	Z-sukupolvielle henkilökohtainen brandin rakentaminen on osa heidän ilmiänsä.
Z-sukupolvi ei olekaan oiaa kukaan keskustella toisia kunnioittavasti. Tämä vaikuttaa suhteiden luomiseen ja ongelman ratkaisuun. Z-sukupolvi hyödyntää enemmän teknologiaa kalissa keskusteluissa	Schroth 2015, 13	Z-sukupolvi ei olekaan oiaa kukaan keskustella toisia kunnioittavasti. Tämä vaikuttaa suhteiden luomiseen ja ongelman ratkaisuun. Z-sukupolvi hyödyntää enemmän teknologiaa kalissa keskusteluissa
Tutkimuksen osallistuneista Z-sukupolven jäsenistä 50% keskustelivat enemmän henkilökohtaisesti, 50% enemmän sähköisesti ja 10% olivat yksin.	Kick, Contacos-Sawyer & Thomas 2015, 217	Tutkimuksen osallistuneista Z-sukupolven jäsenistä 50% keskustelivat enemmän henkilökohtaisesti, 50% enemmän sähköisesti ja 10% olivat yksin.
Z-sukupolvi on yksilöllinen.	Bako 2016, 140	Z-sukupolvi on yksilöllinen.
Henkilökohtainen brandin mahdollistaa sosiaalisen median avulla vahvistamaan ja luomaan oiaa kasvattamaan suhteita, ensisijaisesti. Se heijottaa minä kuva. Nämä korreloivat Z-sukupolven arvoin kukaan itsensä ilmiänsä. 80% tutkimuksen vastanneista kokee että jokainen tulisi rakentaa	Viebler 2016, 206	Henkilökohtainen brandin mahdollistaa sosiaalisen median avulla vahvistamaan ja luomaan oiaa kasvattamaan suhteita, ensisijaisesti. Se heijottaa minä kuva. Nämä korreloivat Z-sukupolven arvoin kukaan itsensä ilmiänsä. 80% tutkimuksen vastanneista kokee että jokainen tulisi rakentaa
Z-sukupolvi kokee että henkilökohtainen brandin kukaan heijottaa enemmän merkittävästi	Viebler 2016, 206	Z-sukupolvi kokee että henkilökohtainen brandin kukaan heijottaa enemmän merkittävästi
Z-sukupolvi on enemmän reagoiva kuin ennakkoiva.	Khatri & Olat 2016	Z-sukupolvi on enemmän reagoiva kuin ennakkoiva.
Z-sukupolvi on herkkä kriittisille ja perheensä viesteille. Z-sukupolvi on herkkempi ja epävarmempia luottavissa	Vaneeva 2016, 741	Z-sukupolvi on herkkä kriittisille ja perheensä viesteille. Z-sukupolvi on herkkempi ja epävarmempia luottavissa
Z-sukupolvi hermostuu helposti stressaavissa tilanteissa. He ovat karsittavampia. Ulkopuoliset	Vaneeva 2016, 741	Z-sukupolvi hermostuu helposti stressaavissa tilanteissa. He ovat karsittavampia. Ulkopuoliset
Z-sukupolvi on heikompaa ovat yhteisössä muuten.	Schroth 2015, 10	Z-sukupolvi on heikompaa ovat yhteisössä muuten.
Vain heistä 50% kunnioittaa selkeää stressiä, 20% ei	Schroth 2015, 6	Vain heistä 50% kunnioittaa selkeää stressiä, 20% ei
Z-sukupolvi muokkaa helposti.	Schroth 2015, 6	Z-sukupolvi muokkaa helposti.
Z-sukupolvi on levoton.	Schroth 2015, 6	Z-sukupolvi on levoton.
Z-sukupolvi hyökkäy kaikki ihmistyypit.	Bako 2016, 140	Z-sukupolvi hyökkäy kaikki ihmistyypit.
Z-sukupolvi hyökkäy erityisesti ja henkilökohtaisesti.	Schroth 2015, 5	Z-sukupolvi hyökkäy erityisesti ja henkilökohtaisesti.
Muutostuotus on itsestään selvyys Z-sukupolvenä. Sosiaalinen media ja teknologia ovat kasvattaneet Z-sukupolven ja kulttuurin ympärillä. Enemmän	Janier 2017, 289	Muutostuotus on itsestään selvyys Z-sukupolvenä. Sosiaalinen media ja teknologia ovat kasvattaneet Z-sukupolven ja kulttuurin ympärillä. Enemmän
Z-sukupolvi on valmis työskentelemään globaalissa maailmassa.	Bharat & Rajendra 2016, 36	Z-sukupolvi on valmis työskentelemään globaalissa maailmassa.
Kehitys ja tulos. Z-sukupolvi ei jaa yksityisyyttänsä sosiaalisessa mediassa kuten Y-sukupolvi. He käyttävät Snapchat josta kehitys	Janier 2017, 289	Kehitys ja tulos. Z-sukupolvi ei jaa yksityisyyttänsä sosiaalisessa mediassa kuten Y-sukupolvi. He käyttävät Snapchat josta kehitys
Z-sukupolvi pitää etätyötä, ei kerro henkilökohtaisia	Vaneeva 2016, 742	Z-sukupolvi pitää etätyötä, ei kerro henkilökohtaisia
Z-sukupolvi on itseksensä ja vilpityä yksin.	Vaneeva 2016, 742	Z-sukupolvi on itseksensä ja vilpityä yksin.
Z-sukupolvi on epäsuora (villinen), välttelevä, jättää negatiivista aistia.	Bako 2016, 141	Z-sukupolvi on epäsuora (villinen), välttelevä, jättää negatiivista aistia.
Z-sukupolvi on passiivinen ja eristyistynyt.	Bako 2016, 141	Z-sukupolvi on passiivinen ja eristyistynyt.

Liite 8. Alkuperäisilmaus, pelkistetty ilmaus 2/3

Mitä Z-sukupolvi odottaa johtamiselta?	Tutkimus	Pelkistetty ilmaus
Alkuperäisilmaus		
Z-sukupolven vahvuudet tulisi ottaa huomioon.	Bharat & Rajendra 2018,	Z-sukupolven vahvuudet huomioida
kaksoisella ihmisellä on yksilöllinen persoona, tarpeet ja halu miten taitavaksi kuvavat tulla, mitä saavuttaa tai mitä odotuksia heillä on työnantajalta. HR tehtävä saada kaikki tarpeet eri sukupolville ja yksilöllisesti täytettyksi.	Khatri & Dixit 2016	Johtajan tehtävä saada yksilöllinen persoona, tarpeet, halu.
Voitaisinko työ räätälöidä henkilön mukaan enemmän kuin henkilö työtehtänsä mukaan. Voisimmeko hyödyntää persoonan dataa enemmän ja tarjota räätälöityä vastuita, aikatauluja, yhdistelmiä, etenemismahdollisuuksia.	Gayeski 2015, 9	Räätälöidä työ henkilön mukaan. Hyödyntää persoonan dataa. Räätälöidä vastuut, aikataulut, etenemismahdollisuudet, yhdistelmiä.
Z-sukupolven tulee antaa olla omia itseään. HR tulee oppia ymmärtämään Z-sukupolven yhdessä muiden sukupolvien kanssa. Se vie johtamisen uudelle tasolle. Täytyy alkaa ajatella työntekijöitä kuin asiakkaana. Työtä pitää markkinoida.	Bharat & Rajendra 2018, 37 Gayeski 2015, 10	Z-sukupolven ymmärtäminen. Työntekijä kuin asiakas. Työn markkinointi
Luottamus kilpailuvuorittain yritykselle kun palikkaa Z-sukupolvea.	Bharat & Rajendra 2018, 36	Luottamus kilpailuvuorittain yritykselle
Esimies kannustaa oppimaan työstä, oppimaan virheistä, virheitä saa tehdä, kasvatetaan luovaa kulttuuria.	Schroth 2019, 14	Esimies kannustaa oppimaan työstä, virheitä saa tehdä. Kasvatetaan luovaa kulttuuria.
Johtajien tulisi ottaa huomioon Z-sukupolven yrittäjyyttä tavoitteet työssä kannustamalla omaehtoisuuteen työtöissä, edistämällä innovointia, autonomiaa ja projektin omistautumista.	Lanier 2017, 289	Johtaja huomioi Z-sukupolven yrittäjyys tavoitteet. Omaehtoisuus, innovointi, projekti omistautuminen, autonomia.
Johtajien täytyy ymmärtää että Z-sukupolvi pitää tärkeänä innovatiivisuutta, yrittäjällisyyttä. Heiltä tulee rohkaista yrittäjällisyyteen ja haastaa olemaan entistä innovatiivisempi.	Bharat & Rajendra 2018, 35	Johtaja ymmärtää ja rohkaisee Z-sukupolvea yrittäjällisyyteen, innovatiivisuuteen
Z-sukupolville tulee antaa mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn.	Bharat & Rajendra 2018, 35	Z-sukupolvi itsenäinen työskentely
Z-sukupolven motivointi, tarvitsevat paljon tukea.	Yaneva 2018, 743	Z-sukupolven motivointi, tukeminen
Z-sukupolvi odottaa aiotos ja rehellistä kuvaa työtehtävistä. Se kasvatetaan motivoitua ja vähentää henkilöiden vaihtuvuutta kun työntekijä tietää rehellisesti työn sisällön positiiviset asiat ja esimiehen tehtävä on valvoa että Z-sukupolvi jaksaa ja että motivoitui sekä energiatasoa pysyy asetuissa tavoitteissa. He kyllästyvät usein annettuihin työtehtäviin. Työnkierto huomioida heidän kanssaan.	Bharat & Rajendra 2018, 35	Z-sukupolville rehellinen kuva työn sisällöstä motivoi, sitouttaa.
Pelillistämisen sitouttaa Z-sukupolvea.	Yaneva 2018, 743	Esimies valvoo jaksamista, motivoitua ja tavoitteita. Z-sukupolvi työkierto
Johtajien täytyy kiinnittää Z-sukupolvea työtehtävissä useammin antaakseen Z-sukupolville tunteita ovat liikunnassa jatkoin kokeita ja saavat erilaisia kokemuksia.	Yaneva 2018, 744	Z-sukupolvi työkierto
Z-sukupolville tulee tehdä selväksi mitä heiltä työssä odotetaan ja mitä he saavat.	Yaneva 2018, 744	Z-sukupolville selväksi mitä heiltä työssä odotetaan ja mitä he saavat.
Anna Z-sukupolven hyödyntää teknologiaa projekteissa, lisää tuottavuutta. Anna heille työkalut, tavoitteet ja aikataulut sekä anna heidän itse rakentaa sisältö.	Gayeski 2015, 9	Tuottavuus kasvaa kun Z-sukupolvi hyödyntää teknologiaa ja rakentaa sisältöä. Työkalut, tavoitteet, aikataulut.
Esimiehen valmentava johtamisote opastaa henkilöitä eteenpäin kohti tavoitteita ja antaa tuen joka vähentää stressiä.	Schroth 2019, 14	Valmentava johtamisote opastaa kohti tavoitteita ja antaa tuen vähentämään stressiä.
Z-sukupolven luottamus ja kunnioitus tulee johtajien ja kollegoiden ansaita. He joutuvat tekemään sen eteen työtä. Z-sukupolvi ei kunnioita esimiehiä yhtä paljon aikaisemmat sukupolvet.	Lazányi & Bilan 2017, 90	Z-sukupolven luottamus ja kunnioitus tulee johtajien ja kollegoiden ansaita
Työssä esimies voi osoittaa luottamusta, kannustaa vastuunottoon, päätöksien tekoon, aikataulutamaan ja suunnittelemaan itsenäisesti työtään.	Schroth 2019, 11	Esimies osoittaa luottamusta, kannustaa vastuunottoon, päätöksien tekoon, aikataulutamaan ja suunnittelemaan itsenäisesti työtään.
Kun Z-sukupolvea palkataan yritykseen on tärkeää ottaa huomioon että jos heiltä ei saa päästä, tulee yrityksen investoida tiimin rakentamiseen ja sosiaalisiin, nähdä vaivaa enemmän kuin aikaisemmillä sukupolvilla.	Lazányi & Bilan 2017, 90	Z-sukupolvi tiimin rakentaminen ja sosiaalisointi
Z-sukupolvi voitaisiin rekrytoida tiimiin, tiimin jäseneksi. HR:n tulisi analysoida dataa ja luoda räätälöityjä työtarjouksia.	Gayeski 2015, 9	Z-sukupolvi tiimijäseneksi, räätälöity työtarjous
Tiimityön hyödyntäminen jo rekrytoinnissa. Rekrytoida kokonaisia tiimejä.	Gayeski 2015, 11	Rekrytoida kokonaisia tiimejä
Z-sukupolven tulee ystävystyä työkaluareiden kanssa ja tämä kasvattaa sitoutumista ja luottavaa työyhteisöä. Tämä edistää innovointia, tiimien tehokkuutta, kasvattaa itseluottamusta ja lisää yksilöllistä tyytyväisyyttä.	Lazányi & Bilan 2017, 90	Z-sukupolven ystävystyminen työkaluareiden kanssa kasvattaa sitoutumista, itseluottamusta ja tyytyväisyyttä. Tiimityöntehokkuus, innovointi lisääntyy.
Z-sukupolvi odottaa että johtaja noudattaa sääntöjä.	Bako 2018, 140	Johtaja noudattaa sääntöjä
Z-sukupolvi kokee että johtajien tulisi olla riskinottajia, itsensä uhraava ja vakuuttava auttaakseen heitä urakehityksessä.	Bako 2018, 140	Johtaja riskinottaja, uhraava, vakuuttava
Z-sukupolvesta 42% toivoo johtajalta positiivista suennetta.	Schroth 2019, 12	Johtajalla positiivinen asenne
Luo kulttuuri jossa palautetta arvostetaan. Palauteen avulla on helpompaa päästä tavoitteeseen ja kehittyä työtehtävissä. Kannusta avoimien, positiivista ja kehittävä palautetta en vain johtajille vaan myös.	Schroth 2019, 12	Palautetta arvostaa kulttuuri. Positiivinen ja kehittävä palaute. Palaute kehittävää ja vie kohti tavoitteita.
Johtaja järjestää aikaa uuden työntekijän kanssa keskustelulle, palautetta annetaan molemmiin puoliin.	Schroth 2019, 9	Johtaja ja työntekijä yhteistä aikaa keskustelulle. Molempipuolinen palaute.
Z-sukupolvi haluaa usein tasapainoa, realistisista rakentavaa ja säännöllistä palautetta. Arvostus motivoi Z-sukupolvea.	Yaneva 2018, 743-744	Z-sukupolvi realistisainen rakentava ja säännöllinen palaute. Arvostus motivoi Z-sukupolvea.
Tulevaisuuden johtaminen – jatkuva ajantasainen palaute, ketterät verkkotimet, edistää ihmisten analysointia, mikro oppiminen, personalisoitu oppiminen, tekoälyä hyödyntävä johtaminen – nämä mahdollistavat digitaalisesti suuntautuneen johtajan muovaamaan johtamisen tulevaisuutta.	Petruci & Rivera 2018	Jatkuva ajantasainen palaute. Ketterät verkkotimet. Personalisoitu oppiminen. Tekoälyä hyödyntävä johtaminen.
HR tulee ottaa teknologia huomioon kommunikoidessaan Z-sukupolven kanssa.	Bharat & Rajendra 2018, 36	Z-sukupolvi teknologian huomiointi kommunikoinnissa
Esimiesten tulee hyödyntää teknologiaa viestinnässä, videot. Z-sukupolven paras oppimisväline on 59% YouTube.	Schroth 2019, 8	Esimies ja Z-sukupolvi teknologian hyödyntäminen viestinnässä. Z-sukupolvi paras oppimisväline YouTube.
HR tehtävä on saavuttaa sujuva yhteinen keskinäinen toiminta sukupolvien kesken.	Khatri & Dixit 2016	Johtajan tehtävä sujuva yhteinen keskinäinen toiminta sukupolvien kesken.
Esimiehen tulee opastaa Z-sukupolvea viestinnässä.	Schroth 2019, 13	Esimies opastaa Z-sukupolvea viestinnässä
Esimiehenä tiedota että yrityksessä arvostetaan oppimista, virheitä tekevät ja saavat tehdä kaikki mutta niistä pitää oppia. Huomioi ponnistukset ja aloitteet, ei pelkää tuloksia.	Schroth 2019, 11	Oppimisen arvostaminen. Virheitä saa tehdä kaikki, niistä opitaan. Tulosten lisäksi aloitteet ja ponnistukset huomioidaan.
Valmentava ole voi olla lyhyitä tai pidempiä keskusteluja. Valmentavassa otteessa keskitytään kehittämään erityisaitoja parantamaan suorituskykyä lisäten sitoutumista ja hyvinvointia.	Schroth 2019, 13	Valmentavassa otteessa keskustellaan. Kehitetään erityisaitoja. Sitoumus ja hyvinvointi lisääntyy.
Z-sukupolvesta 33% toivoo johtajalta avointa keskustelua ja 35% odottaa esimiehlä motivoivaa käytöstä.	Schroth 2019, 12	Z-sukupolvi toivoo johtajalta avointa keskustelua ja motivoivaa käytöstä.
Esimiesten tulisi panostaa Z-sukupolven työntekijöiden ystävyyssuhteisiin ja vahvoihin sosiaalisiin suhteisiin.	Lazányi & Bilan 2017, 90	Esimies panostaa Z-sukupolven työntekijöiden ystävyyssuhteisiin ja vuorovaikutukseen.
Perehdytys on tärkeä työväline uusien työntekijöiden johtamisessa, tilanteen hallinnassa. Kaikki mitä tehdään sen eteen että uusi tulokas sopeutuu.	Schroth 2019, 7	Perehdytys on johtajalle työväline uuden tulokkaan sopeutumiseen.
Tehokas perehdytys on tärkeää kummallekin niin uudelle työntekijälle kuin organisaatiolle. Perehdytys helpottaa tulevaa, avaa kokonaisuutta, helpottaa sopeutumista uuteen ympäristöön. Se auttaa konkreettisesti työssä ja ihmis-suhteissa. Tuo tehokkuutta uuteen rooliin. 25% ovat sitä mieltä että perehdytys on ollut syy lopettaa työsuhte Gkk aikana.	Schroth 2019, 8	Tehokas perehdytys uudelle työntekijälle ja koko organisaatiolle.

Liite 9. Alkuperäisilmaus, pelkistetty ilmaus 3/3

Mistä syntyä merkityksellisyys Z-sukupolvelle?	Tutkimus	Pelkistetty ilmaus
Alkuperäisilmaus		
Z-sukupolvi kokee tärkeäksi että heihin luotetaan, pidetään kypsänä ja haluavat tietää	Bharat & Rajendra 2018, 36	Z-sukupolvelle tärkeää on luottamus ja odotukset
Z-sukupolvelle tärkeintä on heidän ideoiden arvostus.	Schroth 2019, 9	Z-sukupolvelle tärkeintä on heidän ideoiden arvostus
Oikeudenmukaisuus ja oikeudenmukainen menettely ovat tärkeitä Z-sukupolvelle. Se vaikuttaa yksilön työtyytyväisyyteen, työtulokseen, sitoutumiseen, luottamukseen ja	Schroth 2019, 9	Z-sukupolvelle tärkeää on oikeudenmukaisuus, oikeudenmukainen menettely
Z-sukupolvelle tasa-arvo on tärkeää. Tutkimuksessa 91% kokee että kaikki ovat tasa-	Schroth 2019, 9	Z-sukupolvelle tärkeää on tasa-arvo
Z-sukupolvelle on tärkeää työn ja henkilökohtaisen elämän tasapaino.	Bharat & Rajendra 2018, 36	Z-sukupolvelle on tärkeää työn ja henkilökohtaisen elämän tasapaino
Z-sukupolven tärkein uratavoite on työn ja vapaa-ajan tasapaino ja työpaikan pysyvyys.	Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 94	Z-sukupolven tärkein uratavoite on työn ja vapaa-ajan tasapaino, työpaikan pysyvyys
Z-sukupolvelle tärkeää on työn ja vapaa-ajan tasapaino.	Schroth 2019, 9	Z-sukupolvelle tärkeää on työn ja vapaa-ajan tasapaino
Kunnianhimoiset ja lahjakkaat korkeakouluopiskelijat haluavat paljon elämältä, he haluavat tasapainoa koululta, työltä, vapaa-ajalta ystävien ja perheen kanssa,	Gayeski 2015, 10	Koulun, työn, vapaa-ajan, terveyden tasapaino
Ystävyyttä, tiimityö, edullinen ja hyvä asumistilanne pitävät heidät tässä työssä kiinni.	Gayeski 2015, 11	Ystävyyttä, tiimityö, hyvä asumistilanne pitävät heidät työssä
Z-sukupolvelle työn ja työajan joustavuus on tärkeää.	Bharat & Rajendra 2018, 36	Z-sukupolvelle tärkeää on työn ja työajan joustavuus
Z-sukupolvea motivoi : Tasapaino perheen, harrastusten, sosiaaliset kohtaamiset ja työn välillä. Työ- ja vapaa-aika eivät eroa, sen on luonnollinen, luontainen, aito tapahtuma	Gayeski 2015, 11	Z-sukupolvea motivoi tasapaino perheen, harrastusten, sosiaalisten kohtaamisten ja työn välillä
Heille merkitsee henkilökohtainen kehittyminen enemmän kuin raha koska he ymmärtävät kuinka nopeasti osaaminen	Gayeski 2015, 10	Heille merkitsee henkilökohtainen kehittyminen enemmän kuin raha.
Z-sukupolvi seuraa omia unelmiaan, uskovat työhön, työn merkitykseen. Työn itsessään	Khatri & Dixit 2016	Z-sukupolvi seuraa unelmiaan, uskovat työn merkitykseen. Työ
Z-sukupolvelle on työtehtävästä tärkeää kuvata auki:Työn vastualueet Odotukset työajoista, matkustaminen ja työolot Työn positiiviset ja negatiiviset asiat Työyhteisössä työskentelyn positiiviset ja negatiiviset asiat Esimiehen kanssa työskentelyn positiiviset ja negatiiviset asiat	Schroth 2019, 6	Z-sukupolvelle on tärkeää kuvata työn vastualueet, odotukset, positiiviset ja negatiiviset asiat, urakehitysnäkymät, työpaikan kulttuuri
Tutkimuksessa Z-sukupolvesta 51% pitää tärkeänä henkilökohtaista keskustelua esimiehen kanssa.	Lanier 2017, 289	Z-sukupolvelle tärkeää on henkilökohtainen keskustelu esimiehen kanssa
Z-sukupolvelle on tärkeää saada säännöllisesti kasvotusten henkilökohtainen palaute se tuo Z-sukupolvelle merkityksellisen keskustelun	Lanier 2017, 289	Z-sukupolvelle merkityksellisen keskustelun tuo säännöllinen kasvotusten saatu henkilökohtainen palaute
Z-sukupolven työntekijän kokema psykologinen sopimus on hänen ja esimiehen välillä oleva vuorovaikutussuhde. Se vaikuttaa Z-sukupolven asenteeseen, tunteeseen ja käytökseen. Psykologinen sopimus on yksilöllinen. Sopimusta pyritään muokkamaan niin ettei tule pettymyksiä. Sopimuksessa käsitellään mitä odotuksia työntekijällä on työsuhteesta ja mitä odotuksia johdolla on työntekijää kohtaan. Näiden tulisi kohdata, jos	Schroth 2019, 7	Z-sukupolven työntekijän ja esimiehen psykologinen sopimus on yksilöllinen heidän keskinäinen kokema vuorovaikutussuhde. Odotuksien kohtaaminen. Työntekijän odotukset työsuhteesta. Johdon odotukset työntekijältä
Kun etsit tapoja parempaan kommunikointiin, tee itsellesi tavoitteeksi osallistua keskusteluihin, opi muiden mieltyksistä ja mene ulos omalta mukavuus alueelta.	Sponaugle 2019, 23	Parempaa kommunikointia saavuttaa menemällä ulos mukavuus alueelta, osallistumalla keskusteluihin
Z-sukupolvesta 84% pitää tärkeänä että esimies antaa aikaa kasvotusten. He haluavat vuorovaikutusta kasvokkain pieniä hetkiä	Tysiac 2017	Z-sukupolvelle tärkeää on esimiehen kanssa käyty pieni vuorovaikutus hetki kasvokkain
Z-sukupolvelle merkitsee persoona, henkilökohtaisuus ja harmoniset ihmissuhteet.	Yaneva 2018, 742	Z-sukupolvelle merkitsee persoona, henkilökohtaisuus, harmoniset ihmissuhteet
Hr toimintaa tulee lisätä ja sillä on tärkeä merkitys. HR tulee panostaa kommunikointiin, motivointiin ja yrityksen kulttuurin kehitykseen. HR täytyy saada kaikki sukupolvet hyvään yhteistyöhön. Positiivista yhdessä tekemistä ja se vähentää konflikteja. Johdon täytyy	Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 104	Johtaja panostaa positiiviseen yhteistyöhön, kommunikointiin, motivointiin työyhteisössä. Empatia

Liite 10. Pelkistetty ilmaus ja luokittelun kaikki vaiheet 1/3

Millainen on Z sukupolvi ihmisenä ja työelämänsä?			
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yrityluokka	Prosaluokka
Z sukupolvi omaa välttämättömyksiä			
Z sukupolvi on motivoitu välttävään			Yrittäjämäinen luova työtä
Z sukupolvi työskentelee itselleen	Yrittäjämisyys		
Z sukupolvi kiinnostaa luova työtä			
Z sukupolvi on innovatiivinen, tekninen	Innovatiivisuus		
Z sukupolvi ajattelee yrittämisen innovatiiviseksi			
Z sukupolvi yrittäjä			
Z sukupolvi on yrittäjämäinen			
Z sukupolvi itseohjautuu	Itsenäisyys		
Z sukupolvi itseohjautuu			
Z sukupolvi rakentaa luovuttomasti ja nopeasti			
Z sukupolvi vapaus	Vapaus		
Z sukupolvi rakentaa työnsaannon Työn muokkaaminen keuhko	Yksilöllinen työn muokkaaminen		
Z sukupolvi vapaus			
Z sukupolvi tavoitteellisuus Työtä tavoitte			
Z sukupolvi saavuttaa tavoitteensa	Tavoitteellisuus		
Z sukupolvi tavoitteet			
Z sukupolvi kehitys, taloudellinen turvallisuus, edut	Kilpailukykyinen palkka		
Z sukupolvi palkkaus			
Z sukupolvi kilpailukykyinen palkka, itsemotivointi, työllisyys		Motivaatio välineenä palkka ja urapolun muokkaus	Työhön sitoutuminen
Z sukupolvi urasuunnitelmat			
Z sukupolvi uravaihto			
Z sukupolvi urapolun muokkaus	Urapolun muokkaus		
Tehä ja innovatiivisuus motivoivat väline Z sukupolville	Motivaatio väline		
Z sukupolvi uran kehittyminen			
Z sukupolvi joustavuus työkalutaituisia ja työympäristössä, tehokkuus	Joustavuus tuo tehokkuutta ja taitajuuksia	Työn taasapaino	Itänsä taasapaino
Tuó ja vapaa ajan tarpeiden			
Z sukupolvi itseoppiminen	Itseoppiminen		
Z sukupolvi lyhyet ja selkeät ohjeet teknologiaa hyödyntäen			
Z sukupolvi yhteistyössä oppiminen, ei käsitteitä kokeilemista	Yhteisöllisyys oppiminen	Jatkuvaa kehitystä	Työhön sitoutuminen
Z sukupolviin vahvuus on teknologia, apuna oppimisessa	Teknologia		
Z sukupolvi nopeus omasta oppimisestaan	Tehokkuus työssä ja tiedonhankinnassa		
Nopea ja ajantasainen informaatio	Tehokkuus työssä ja tiedonhankinnassa		
Z sukupolvi nopea, tehokas, yhteistyön välikäsi	Työnkierto	Teknologian hyödyntäminen	
Z sukupolvi ei rajoja työn, peilin, vapaaehtois- ja huolimattomuuden välillä			
Z sukupolvi tekniset työvälineet	Useat samanlaiset		
Z sukupolvi tekkee monta asiaa yhtä aikaa	Itseohjautuu		
Z sukupolvi toimii motivoituneena	Itseohjautuu		
Z sukupolvi monia tekemistä samanaikaisesti			
Z sukupolvi ei koe työvälinein vähyttä soziaalista taitajuuksia			
Z sukupolvi kokee korkeaa peikkä ja epävarmuutta työtyössä. Perhe-elämän merkittävä rooli	Epävarmuus työtyössä	Henkilökohtainen keskustelu tukee soziaalisia suhteita	
Z sukupolvi arvostaa ystävienä mielipidettä, vaikutus päätöksiin	Ystävien arvostus		Yhteisöllisyys ja yhteiskunnallisuus
Z sukupolvi muuta kohtaan kiinnostunut, epäilevä	Kriittisyys		
Z sukupolvi on yllätyksessä, ajaa ideoituaan, ajatuksiinsa	Kokeileminen		
Z sukupolviin täytyy kommunikoida tehokkaasti kollegoiden ja esimiesten kanssa, hyödyntää välillinen tieto	Henkilökohtainen		
Z sukupolvi henkilökohtainen brandi itseään	Brandi itseään		
Z sukupolvi ei osaa kokeilla keskustella luovuttavasti, hyödyntää teknologiaa keskustelussa	Teknologian hyödyntäminen		
Z sukupolvi keskustelelee jännemmi	Henkilökohtainen keskustelu		
Z sukupolvi henkilökohtaisesti			
Z sukupolvi on yksilöllinen			Yhteisöllisyys ja yhteiskunnallisuus
Z sukupolvi henkilökohtainen brandi vahvistaa mielen kovaa lauvattava suhteita	Yksilöllisyys	Aitous, arvostus, henkilökohtaisuus	Yhteiskunnallisuus ja yhteisöllisyys
Z sukupolvi henkilökohtainen brandi vahvistaa suhteita			
Z sukupolvi on reagoiva	Herkyys		
Z sukupolvi on herkkä kettänsä ja omia suhteita			
Z sukupolvi hermostuu helposti, kärsimättömyys			
Z sukupolvi ja luovuttomasti	Luovuttomasti		
Z sukupolvi nopeasti helposti			
Z sukupolvi on levoton			
Z sukupolvi hyväksyy henkiset			
Z sukupolvi hyväksyy monivaihteluisuuden	Suvaitsevaisuus		
Z sukupolvi kaikki hyväksyvät sukupolvi			
Z sukupolvi hyvin suvaitseva			
Z sukupolvi yksistyys ja toimittaminen			
Z sukupolvi ei kerro henkilökohtaisia asioitaan	Yksistyys		
Z sukupolvi on merkittävien ja viiltävikin			
Z sukupolvi on passiivinen ja eläytyneet			

Liite 11. Pelkistetty ilmaus ja luokittelun kaikki vaiheet 2/3

Mikä Z-sukupolvi odottaa johtamiselta?			
Pelkistetty ilmaus	Aitaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Z-sukupolven valtuudet huomioida johtajan tehtävä saada yksilön tarpeet täytetyksi. Ihmisellä yksilöllinen persoona, tarpeet, halu.	Yksilöllinen persoona ja tarve	Yksilön ymmärtäminen ja huomiointi	Valmentava ja vastuullinen johtaminen
Räätälöidä työ henkilön mukaan. Hyödyntää persoonaan dataa. Räätälöidä vektoreita, aikataulut, etenemismahdollisuudet, yhdistelmiä.	Räätälöidä työ henkilölle		
Z-sukupolven ymmärtäminen. Työntekijä kuin asiakas. Työn markkinointi			
Joustavuus kilpailuvälillä yritykselle	Joustavuus		
Esimes karnustaa oppimaan työstä, virheistä. Virheitä saa tehdä. Käytetään lupaa kulttuurista johtaja huomioi Z-sukupolven yrittäjänsä tavoitteet.	Kannustaa luovaan työskentelyyn	Arvostava yrittäjyyden tukeminen	Valmentava ja vastuullinen johtaminen
Johtaja ymmärtää ja rohkaisee Z-sukupolvea yrittäjäläisyyteen, innovatiivisuuteen	Yrittäjäläisyyden tukeminen		
Z-sukupolvi itsenäinen työskentely Z-sukupolven motivointi, tukeminen	Motivointi		
Z-sukupolvelle rehellinen kuva työn sisällöstä motivoi, sitouttaa.	Rehellisyys		
Esimes valvoo jaksamista, motivaatiota ja tavoitteita. Z-sukupolvi työntekijä	Peilittäminen		
Peilittäminen sitouttaa Z-sukupolvea	Peilittäminen sitouttaa		
Z-sukupolvi työntekijä	Työntekijä		
Z-sukupolvelle selkeä viesti mitä heiltä työstä odotetaan ja mitä he saavat. Tuottavuus kasvaa kun Z-sukupolvi hyödyntää teknologiaa ja rakentaa sisällön. Työkälyt, tavoitteet, aikataulut.	Työkälyt tavoitteet aikataulut		
Valmentava johtamisote opastaa lehti tavoitteita ja antaa tuen vähentämään stressiä.	Valmentava johtamisote		
Z-sukupolvi luottamus ja kunnioitus tulee johtajien ja kollegoiden ansaita.	Luottamus		
Esimes osoittaa luottamusta, kannustaa vastuunottoon, päätöksien tekoon, aikataulutettua ja suunnittelemaan itsenäisesti työhön.	Luottamus		
Z-sukupolvi tiimin rakentuminen ja osajäsenöinti	Tiimin räätälöinti ja osajäsenöinti	Tiimityö	Valmentava ja vastuullinen johtaminen
Z-sukupolvi tiiminjäseneksi, räätälöity työjärjestys			
Rekrytoida kokonaisia tiimejä			
Z-sukupolven yrittäjyyden työstä kasvatetaan sitoutumista, itsetuottamusta ja tyytyväisyyttä. Tiimityöntekijä, innovointi lisäantaa.	Yrittäjyys sitouttaa työhön		
Johtaja noudattaa sääntöjä			
Johtaja riskintajaa, uhravaa, vakuuttava	Johtajan riskit, läänöt, positiivisuus	Johtajan toimintatapa	Valmentava ja vastuullinen johtaminen
Johtajalla positiivinen asenne			
Palautetta arvosta kulttuuri. Positiivinen ja kehittävä palaute. Palaute kehittää ja vie kohti tavoitteita.	Arvostava palautekulttuuri	Palautekulttuurin ja vuorovaikutussuostamisen	Vuorovaikutteinen johtaminen
Johtaja ja työntekijä yhteistä aikaa keskustelulle. Molempipuolinen palaute.			
Z-sukupolvi reaaliaikainen rakentava ja säännöllinen palaute. Arvostus motivoi Z-sukupolvea.	Reaaliaikainen rakentava palaute		
Jatkuvaa ajantasaista palaute. Ketterä verkottuminen. Persoonallista oppiminen. Tekoaikaa hyödyntävä johtaminen.			
Z-sukupolvi teknologian huomiointi kommunikaatioissa.			
Esimes ja Z-sukupolvi teknologian hyödyntäminen viestinnässä. Z-sukupolvi paras oppimisväline YouTube.	Teknologia viestinnässä		
Johtajan tehtävä sujuva yhteinen yksilöllinen toiminta sukupolvien kesken.			
Esimes opastaa Z-sukupolvea viestinnässä.			
Oppiminen arvostaminen. Virheitä saa tehdä kaikki, niistä opitaan. Tuloksien lisäksi aloitteet ja ponnistukset huomioidaan.	Ponnistuksien, aloitteiden ja oppimisen arvostaminen		
Valmentavassa otteessa keskustellaan. Kehitetään erityistaitoja. Sitoumus ja hyvinvointi lisäantaa.			
Z-sukupolvi tuo johtajalle arvointia keskustelua ja motivoivaa lähtöä.	Avoin keskustelu		
Esimes panostaa Z-sukupolven työntekijöiden ystäväsuhteisiin vuorovaikutukseen.	Vuorovaikutuksen panostaminen		
Perehdytys on johtajalle työväline uuden tulokkaan sopeutumiseen.	Perehdytys työvälineenä	Perehdytys työyhteisössä	Valmentava ja vastuullinen johtaminen
Tehtävät perehdytys uudelle työntekijälle ja koko organisaatiolle.			

Liite 12. Pelkistetty ilmaus ja luokittelun kaikki vaiheet 3/3

Mistä syntyy merkityksellisyys Z-sukupolvelle?			
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Z-sukupolvelle tärkeää on luottamus ja odotukset	Luottamus		
Z-sukupolvelle tärkeintä on heidän ideoiden arvostus	Arvostus	Luottamuksen rakentuminen	Sitoutuminen
Z-sukupolvelle tärkeää on oikeudenmukaisuus, oikeudenmukainen menettely	Oikeudenmukaisuus		
Z-sukupolvelle tärkeää on tasa-arvo			
Z-sukupolvelle on tärkeää työn ja henkilökohtaisen elämän tasapaino			
Z-sukupolven tärkein uratavoite on työn ja vapaa-ajan tasapaino, työpaikan pysyvyys	Työn ja vapaa-ajan tasapaino		Elämän tasapaino
Z-sukupolvelle tärkeää on työn ja vapaa-ajan tasapaino			
Koulun, työn, vapaa-ajan, terveyden tasapaino			
Ystävyys, tiimityö, hyvä asumistilanne pitävät heidät työssä	Tiimityö, ystävyys		
Z-sukupolvelle tärkeää on työn ja työajan joustavuus	Joustavuus		
Z-sukupolvea motivoi tasapaino perheen, harrastusten, sosiaalisten kohtaamisten ja työn välillä			
Heille merkitsee henkilökohtainen kehittyminen enemmän kuin raha.	Henkilökohtainen kehittyminen		
Z-sukupolvi seuraa unelmiaan, uskovat työn merkitykseen. Työ	Unelmat, työ palkitsee	Jatkuva kehitys	Työn merkitys
Z-sukupolvelle on tärkeää kuvata työn vastuualueet, odotukset, positiiviset ja negatiiviset asiat, urakehitysnäkymät, työpaikan kulttuuri	Työn läpinäkyvyys		
Z-sukupolvelle tärkeää on henkilökohtainen keskustelu esimiehen kanssa			
Z-sukupolvelle merkityksellisen keskustelun tuo säännöllinen kasvotusten saatu henkilökohtainen palaute	Säännöllinen henkilökohtainen palaute	Merkityksellinen vuorovaikutus	Työn merkitys
Z-sukupolven työntekijän ja esimiehen psykologinen sopimus on yksilöllinen heidän keskinäinen kokemus vuorovaikutussuhde. Odotuksien kohtaaminen. Työntekijän odotukset työsuhteesta. Johdon odotukset työntekijältä	Yksilöllinen työntekijän ja esimiehen keskinäinen kokemus vuorovaikutussuhde		
Parempaa kommunikointia saavuttaa menemällä ulos mukavuus alueelta, osallistumalla keskusteluihin			
Z-sukupolvelle tärkeää on esimiehen kanssa käyty pieni vuorovaikutus hetki kasvokkain			
Z-sukupolvelle merkitsee persoona, henkilökohtaisuus, harmoniset ihmissuhteet	Yksilöllisyys		
Johtaja panostaa positiiviseen yhteistyöhön, kommunikointiin, motivointiin työyhteisössä. Empatia	Positiivisuus		

Liite 13. Arjen työkalupakki esimiehille Z-sukupolven johtamiseen

Arjen työkalupakki esimiehille Z-sukupolven johtamiseen:**ESIMIES**

- Ole positiivinen.
- Ole kannustava.
- Ole rehellinen.
- Ole oikeudenmukainen ja tasapuolinen.

TUNNE YKSILÖ

- Anna aikaa, tutustu ja tunne jokainen työntekijäsi yksilöinä.
- Rakenna luottamusta työntekijään.
- Rakenna yksilöllistä vuorovaikutussuhdetta työntekijän kanssa, järjestä aikaa rauhalliseen keskusteluhetkeen.
- Osoita arvostusta työntekijälle.
- Kysy työntekijän kuulumiset.
- Keskustele työntekijän kanssa molemminpuolisista työn tavoitteista ja odotuksista.
- Kuuntele työntekijääsi.
- Anna työntekijälle kehittävää palautetta.
- Pyydä työntekijältä palautetta.
- Muista huomioida työntekijän yksilöllinen oppiminen.
- Huomioi työntekijän yksilöllinen urapolun muokkaus.
- Huomioi ja ennakoி työntekijän kanssa yhdessä työ- ja vapaa-ajan tasapainon löytäminen ja työn joustavuus kaikissa elämän vaiheissa.

TUNNE TYÖYHTEISÖSI

- Tue työyhteisössä vuorovaikutussuhteiden rakentumista.
- Tue työyhteisössä yhteisöllisyyttä.
- Huomioi ympäristön ja yksilön hyvinvointi kaikissa tekemissäsi valinnoissa.

HYÖDYNNÄ PEREHDYTYSTÄ TYÖVÄLINEENÄ

- Hyödynnä perehdytystä koko työyhteisön päivittäisessä arjessa.
- Kannusta vuoropuheluun.
- Kannusta yhdessä ja toisilta oppimiseen.
- Innosta ja kannusta uuden kehittämiseen ja kokeiluihin.
- Kannusta kaikkia työyhteisössä antamaan kehittävää palautetta ja luomaan arvostavaa palautekulttuuria.
- Hyödynnä työnkiertoa työyhteisössä.
- Kannusta tiimityöhön.
- Hyödynnä teknologiaa arjessa monipuolisesti.

Liite 14. Lähteet kirjallisuuskatsaukseen 1/2

- Bako, M. 2018. Different leadership style choices, different generations. Julkaistu alun perin Prizren Social Science Journal, 2, 2, 127–143. Viitattu 3.8.2019. <https://janet.finna.fi>. Econbiz. <http://prizrenjournal.com/index.php/PSSJ/article/view/46/29>. <https://dataverse.harvard.edu/dataset.xhtml?persistentId=doi:10.7910/DVN/GRRY4A>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. 2016. Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8, 3. Viitattu 2.8.2019. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jamk.fi:2048/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bharat, C. & Rajendra, M. 2018. Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26, 4, 34-38. Viitattu 2.8.2019. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jamk.fi:2048/10.1108/HRMID-01-2018-0006>
- Bohdziewicz, P. 2016. Career Anchors of Representatives of Generation Z: Some Conclusions for Managing the Younger Generation of Employees. *Human Resource Management / Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi*, 113, 6, 57–74. Viitattu 31.7.2019. <https://janet.finna.fi>. Business source elite. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=120949751&site=ehost-live>
- Gayeski, D. 2015. Will Gen Z Even Care about HR Technology? *Workforce Solutions Review*, 6, 3, 9–11. Viitattu 31.7.2019. <https://janet.finna.fi>. Business source elite. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=111478860&site=ehost-live>
- Khatri, K., & Dixit, N. 2016. Managing Aspiration of Generation “Y” and Generation “Z” at work place. *Khoj Journal of Indian Management Research & Practices*, 65–69. Viitattu 31.7.2019. <https://janet.finna.fi>. Business source elite. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=127566699&site=ehost-live>
- Kick, A. L., Contacos-Sawyer, J. & Thomas, B. 2015. How generation Z's reliance on digital communication can affect future workplace relationships. *Competition Forum*, 13, 2, 214-222. Viitattu 2.8.2019. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection. <http://ezproxy.jamk.fi:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/1755486105?accountid=11773>
- Kubatova, J. 2016. Work-related attitudes of czech generation Z: International comparison. *Central European Business Review*, 5, 4, 61-70. Viitattu 2.8.2019. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection.

Liite 15. Lähteet kirjallisuuskatsaukseen 2/2

Lanier, K. 2017. 5 things HR professionals need to know about generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16, 6, 288-290. Viitattu 2.8.2019. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jamk.fi:2048/10.1108/SHR-08-2017-0051>

Lazányi, K. & Bilan, Y. 2017. Generation Z on the Labour Market - Do They Trust Others within Their Workplace? *Polish Journal of Management Studies*, 16, 1, 78–93. Viitattu 31.7.2019. <https://janet.finna.fi>. Business source elite. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.17512/pjms.2017.16.1.07>
<https://pjms.zim.pcz.pl/resources/html/article/details?id=158095>

Petrucci, T. & Rivera, M. 2018. Leading growth through the digital leader. *Journal of Leadership Studies*, 12, 3, 53. Viitattu 2.8.2019. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jamk.fi:2048/10.1002/jls.21595>

Schroth, H. 2019. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61, 3, 5–18. Viitattu 31.7.2019. <https://janet.finna.fi>. Business source elite. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1177/0008125619841006>

Sponaugle, S. 2019. Communicating across GENERATIONS. *Economic Development Journal*, 18, 1, 16–23. Viitattu 31.7.2019. <https://janet.finna.fi>. Business source elite. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=135603504&site=ehost-live>

Tysiac, K. 2017. Get ready for Gen Z. *Journal of Accountancy*, 224, 2, 1–2. Viitattu 31.7.2019. <https://janet.finna.fi>. Business source elite. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=124672091&site=ehost-live>

<http://ezproxy.jamk.fi:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/1893843727?accountid=11773>

Vițelar, A. 2019. Like me: Generation Z and the use of social media for personal branding. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7, 2, 257-268. Viitattu 2.8.2019. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jamk.fi:2048/10.25019/MDKE/7.2.07>

Yaneva, M. 2018. Z Generation In Corporate Environment. How To Address It?. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency VADEA. Viitattu 2.8.2019. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection. <http://ezproxy.jamk.fi:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/2057947243?accountid=11773>