

Z-sukupolven johtaminen ravintola-alalla

Johtamisen trendit 2020-luvulla

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen

2021

Tiia Hulkko

Tiivistelmä

Tekijä Hulkko, Tiia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 70	Valmistumisaika Syksy 2021
Työn nimi Z-sukupolven johtaminen ravintola-alalla Johtamisen trendit 2020-luvulla		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Osuuskauppa Arina, matkailu- ja ravitsemisala		
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee työelämän uusimman sukupolven, Z-sukupolven johtamista ravintola-alalla, sekä johtamisen trendejä 2020-luvulla. Työelämään saapuu aina parinkymmenen vuoden välein uusi joukko ajatuksiltaan samankaltaisia ihmisiä, jotka saapuessaan aiheuttavat ihmetystä, sekä haastavat vallalla olevat käytännöt ja johtamisrakenteet. Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä tietoa Z-sukupolven johtamisessa toimivista strategioista ja käytänteistä ravintola-alan esihenkilöiltä. Työllä haettiin tietoa ja hyviä käytänteitä, jotka ovat syntyneet itse johtamistyötä tehdessä. Työn tavoitteena oli tiedon kerääminen arjen johtamistyöstä ja sen modifiointi päälliköiden hyödyksi. Tutkimuksella selvitettiin, miten esihenkilöt ovat ratkaisseet ristiriitoja toimialan toimintatapojen ja nuorten odotuksien välillä työelämässä, sekä mikä korostuu ja on haasteena Z-sukupolven johtamisessa. Tavoitteena oli myös selvittää, millaista johtamista päälliköt pitävät toimivana Z-sukupolven kanssa.</p> <p>Teoriaosuudessa perehdyttiin sosiaalisen sukupolven käsitteeseen, työelämän eri sukupolviin, sekä johtamisen trendeihin 2020-luvulla. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja se suoritettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin ravitsemisalan esimiehille. Tutkimuksen tuloksissa valmentava johtajuus nähtiin tämän päivän johtamistyylinä, joka toimii kaikkien sukupolvien kanssa. Tuloksena oli, että esihenkilöiden täytyy ottaa johtamisessaan huomioon Z-sukupolven muuttuneet arvot ja työmoraali. Myöskin Z-sukupolven toiveet ja vapaa-aika tulee huomioida työvuorolistoja suunnitellessa, eikä heitä saa kuormittaa liiallisella työtuntimäärällä. Vapaa-ajan, merkityksellisuuden ja palautteen tärkeyden nähtiin korostuneen. Haasteena toimialalla koettiin ilta- ja viikonloppupainotteinen työ, jota ei voi tehdä silloin kun itseä huvittaa.</p> <p>Opinnäytetyön lisäksi tuotin tuloksista tiivistetyn oppaan Z-sukupolvesta ja heidän johtamisestaan esihenkilöille avuksi, sekä esitysmateriaalin aiheesta, jonka avulla aihetta voidaan kouluttaa eteenpäin.</p>		
Asiasanat Z-sukupolvi, sukupolvi, johtaminen, valmentava johtaminen,		

Abstract

Author Hulkko, Tiia	Type of Publication Master's Thesis	Published Autumn 2021
	Number of Pages 70	
Title of Publication Leadership with generation Z in restaurant field Trends of leadership in 2020`s		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Co-operative Arina, restaurant industry		
Abstract <p>The topic of this thesis is leadership in the restaurant field, with the latest generation of the workforce, generation Z, and the trends in leadership in 2020`s. In a twenty-year time period, a new group of people with different values, thoughts and behaviours, rises among the workforce and they challenge the used practises and leadership styles. The goal of my thesis was to find knowledge about the strategies used in leading the Z-generation from managers working in the restaurant field. The aim was to gather information that managers have gained during the work itself and to modify that information for the benefit of all the managers. The aim was to find out what are the discrepancies between Z generations work life expectations and the practices used in restaurant field and what type of leadership style do the managers think works with generation Z.</p> <p>The theoretical framework is based on the concept of social generation, different generations in work life and on the trends in leadership in 2020`s. The study was conducted as qualitative research with half structured theme-based interview for restaurant managers. As a result, the executive coaching is seen as a todays leadership style that works with every generation. Managers have to also consider the changes in Z-generations values and work morals and keep in mind that they don't burden them with too much work. Generation Z values free time more, want's more meaning in everything that they do and expects to get feedback frequently.</p> <p>As a result, I also conducted a summary of the results about leadership with generation Z and did a teaching material about the subject.</p>		
Keywords Generation Z, generation, leadership, executive coaching		

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämistutkimuksen tausta	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	4
1.3	Kehittämishankkeen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	4
1.4	Aiempi tutkimus aiheesta	5
1.5	Toimeksiantaja	6
1.6	Toimialan tulevaisuus	6
2	SUKUPOLVET.....	8
2.1	Sukupolvi käsitteenä.....	8
2.2	Sukupolvien määrittelyä.....	10
2.2.1	Suuret ikäluokat.....	12
2.2.2	X-sukupolvi.....	13
2.2.3	Y-sukupolvi.....	14
2.3	Z-sukupolvi	16
2.3.1	Z-sukupolven odotukset työelämälle.....	19
2.3.2	Digitaalisuus	20
2.4	Työn merkitys eri sukupolville	22
2.5	Työntekijöiden sitoutuminen ja työvoiman saatavuus.....	23
3	JOHTAMINEN 2020-LUVULLA.....	25
3.1	Valmentava johtaminen	27
3.2	Epäjohtaminen ja jaettu johtajuus	29
3.3	Itsensä johtaminen ja hyvinvointi	30
3.4	Tunteiden johtaminen	32
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
4.1	Tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät	34
4.1.1	Kehittäminen.....	37
4.1.2	Haastattelu	38
4.2	Tutkimusaineisto.....	40
4.3	Haastatteluaineiston litterointi ja analysointi.....	40
4.4	Eettiset kysymykset	43
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	44
5.1	Haasteet Z-sukupolven johtamisessa	44
5.1.1	Ristiriidat työelämäodotusten ja alan toimintatapojen välillä.....	45
5.1.2	Digitaalisuus	47
5.1.3	Merkityksellisyys.....	48

5.1.4	Sitoutuminen.....	49
5.1.5	Valmentava johtaminen	50
5.1.6	Epäjohtaminen.....	52
5.1.7	Itsensä johtaminen ja hyvinvointi	52
5.1.8	Tunne- ja vuorovaikutustaidot.....	54
5.1.9	Työvoiman saatavuus.....	55
5.2	Johtopäätökset	56
5.3	Työn tuotokset.....	58
5.4	luotettavuus	58
5.5	Tutkimuksen käytännön merkitys ja jatkotutkimusehdotukset	59
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	61
	LÄHTEET	63

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Opas Z-sukupolven johtamiseen

Liite 3. Koulutusmateriaali

1 JOHDANTO

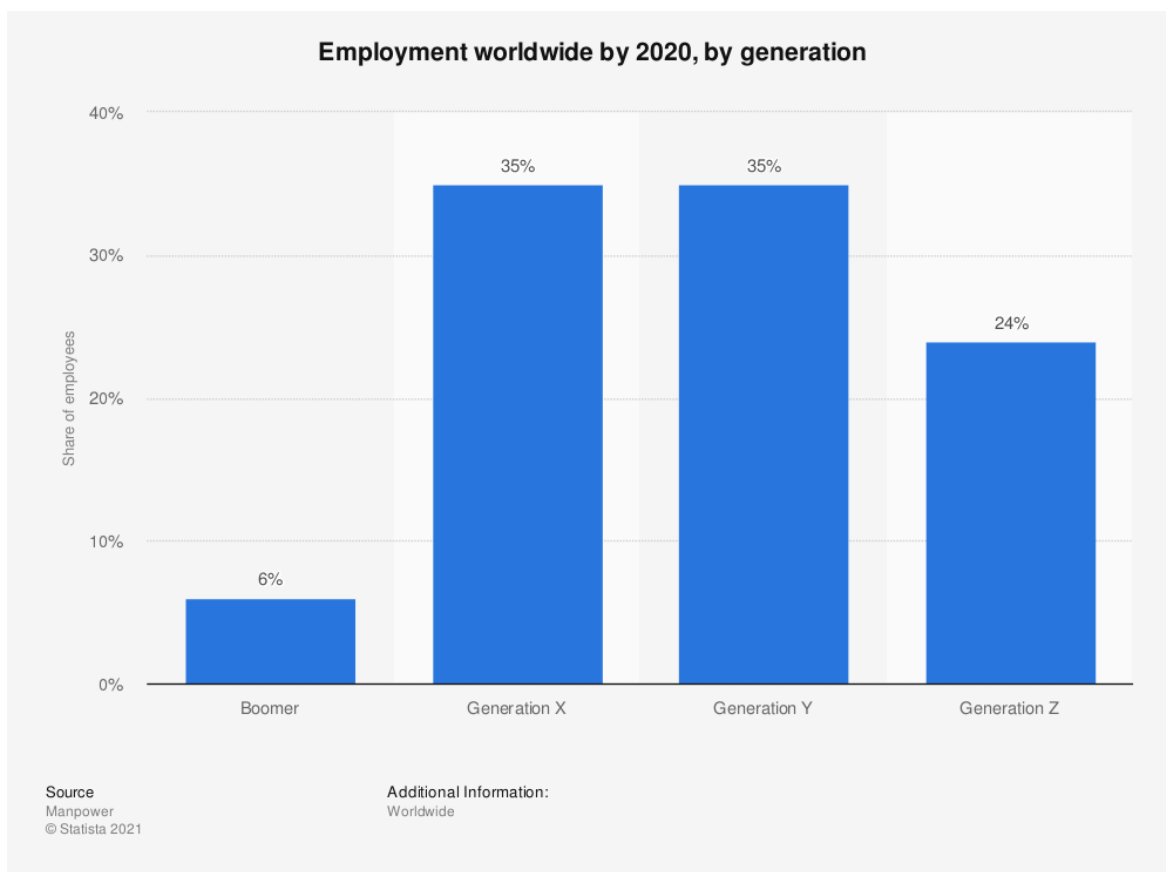
1.1 Kehittämistutkimuksen tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee työelämän uusimman sukupolven, Z-sukupolven johtamista ravintola-alalla, sekä johtamisen trendejä 2020-luvulla. Työelämään saapuu aina parinkymmenen vuoden välein uusi joukko ajatuksiltaan samankaltaisia ihmisiä, jotka saapuessaan aiheuttavat ihmetystä. Nämä uudet sukupolvet haastavat vallalla olevat käytännöt ja johtamisrakenteet. Saavuttaakseen parempia tuloksia, on johtajien muokattava käytöstään näiden uusien sukupolvien saapumisen myötä. (Kilber ym. 2014, 80.) Meillä on tapana ihmetellä kaikkea uutta, ennen kuin sopeudumme ja uudet asiat muuttuvat uudeksi normaaliksi. Nuoret sosiaalistuvat organisaatioihin ja niissä vallitseviin käytänteisiin, mutta vuorovaikutuksen ollessa kahdensuuntaista, imevät myös vanhemmat sukupolvet uusia toimintatapoja nuoremmilta. (Tienari & Piekkari 2011, 20-21.) Työelämä ja muu maailma on muuttunut valtavasti ja se haastaa myös johtamisen uudistumaan ja kehittymään. Työpaikat kilpailevat tällä hetkellä parhaista tekijöistä, eikä toisinpäin ja siksi tulevaisuudessa voittajia ovat ne yritykset, joissa halutaan työskennellä. Tämä vaatii perinteisten hierarkkisten organisaatioiden ja käskemiskulttuurin sijaan joustavuutta, avoimuutta, sekä johtamista, joka on yksilöllistä ja vuorovaikutteista. (Mellanen & Mellanen 2020, 17.)

Jokainen sukupolvi on läpikäynyt uniikkeja elämäkokemuksia, jotka ovat muokanneet heidän ajatusmaailmaansa ja asenteitaan (Kilber ym. 2014, 80). Sukupolvien erojen katsotaan syntyvän maailman makroympäristön muutoksista ja siitä, miten ne ovat vaikuttaneet sukupolven merkittävästi. Nämä muutokset vaikuttavat sukupolven arvoihin, uskomuksiin ja asenteisiin, jotka nämä uudet sukupolvet tuovat mukanaan myös saapuessaan työelämään. (Mellanen & Mellanen 2020, 22.) Olemme kollegoiden kanssa jutellessa jakaneet samat huomiot johtamiskentän muutoksen tarpeesta. Jokin on muuttunut työtekijöiden asenteissa ja suhtautumisessa työn tekoon viimeisen parin vuoden aikana. Tämä muutos ilmenee pieninä, mutta usein ilmenevinä ongelmina töissä, jotka kuormittavat sekä esihenkilöitä, että työryhmiä. Olemme ravitsemisalalan esihenkilöiden kanssa jo muutaman vuoden ajan ihmetelleet, miten tätä uutta sukupolvea tulisi johtaa ja mitä voimme muuttaa johtamisessamme niin, että pääsisimme parempiin tuloksiin, pitäen samalla huolta myös hyvistä tuloksista, sekä työhyvinvoinnista. Olemme pyytäneet koulutusta uusien sukupolvien johtamisesta, mutta ongelmana on, ettei tällaista koulutusta ole vielä tarjolla. Tästä syystä päädyimme esihenkilöideni kanssa ratkaisuun, jossa tutkin kehittämistyössäni itse Z-sukupolvea ja tämän hetken johtamisen trendejä, sekä tuotan tiivistetyn oppaan ja koulutusmateriaalin aiheesta esihenkilötyön tueksi.

Jotta Z-sukupolven johtamista voitaisiin ymmärtää ilmiönä paremmin, paneudun työni teoreettisessa osuudessa sukupolvikäsitteen lisäksi myös erilaisiin johtajuuden paradigmoihin. Tieto Z-sukupolven kanssa toimivista johtamiskäytänteistä auttaa kohdeorganisaatiota ymmärtämään, mihin suuntaan johtaminen on kehittymässä ja mihin siinä kannattaa keskittää huomiota. Ropo (2011) kertoo, että johtajuutta on pitkään tutkittu johtajan ja hänen ominaisuuksiensa näkökulmasta. Kuitenkin työn luonteen muuttuessa myös odotukset johtajuudella muuttuvat ja olemme siirtyneet johtajakeskeisestä ajattelusta suhdekeskeiseen näkökulmaan. Näin johtajuus muuttuu objektiivisesti havainnoitavasta kohteesta kollektiiviseksi prosessiksi ja dialogiksi, jonka ajatellaan muotoutuvan kehollisen ja kokemuksellisen vuorovaikutuksen kautta. Kun johtaminen nähdään suhteena, ei enää tutkita ainoastaan ihmisiä, vaan sitä mitä tapahtuu heidän välisissä suhteissaan. Olemme siirtyneet tiimi-, etä- ja asiantuntijatyön aikaan, joka vähentää perinteikkään hierarkkisen johtamisen tarvetta. Tarvitsemme edelleen nimettyjä johtajia ja esimiehiä, mutta samaan aikaan tarve jaetulle johtajuudelle kasvaa. Siinä johtajuutta voi tilanteesta riippuen osoittaa ja ottaa kuka vain tiimiläisistä. Jaetun johtajuuden kautta johtajuuden voi nähdä monimuotoisena sosiaalisena prosessina. (Ropo 2011, 192, 201-202.)

Työelämän uusimpien sukupolvien mielenmaiseman ja ajattelun tutkiminen antaa arvokasta tietoa hyödyksi heidän esihenkilöilleen. Opinnäytetyöni tavoitteena on etsiä tietoa Z-sukupolven johtamisessa toimivista strategioista ja käytänteistä esihenkilöiltä. Haen työlläni tietoa ja hyviä käytänteitä, jotka ovat syntyneet itse johtamistyötä tehdessä. Uusista sukupolvista ja heidän ominaisuuksistaan on paljon tietoa ja erilaisia johtamisen oppaita ja vinkkejä löytyy runsaasti. On kuitenkin eri asia johtaa kansainvälisen markkinointitoimiston etätyöskenteleviä tiimiläisiä, kuin ravintola-alan asiakaspalvelijoita. Vinkkejä Zetojen johtamiseen löytyy, mutta toimivatko ne kentällä oikeasti? Halusin kääntää tutkimusasetelman toisinpäin, eli ei tutkita uusien sukupolvien arvomaailmaa, ominaisuuksia ja sitä, mitä he odottavat työltään, vaan kysytään heidän esihenkilöiltään oikeasti toimivia ja hyväksi havaittuja käytännön vinkkejä Z-sukupolven johtamiseen. Uskon, että tällä asetelmalla saan koottua yhteen tietoa, josta on oikeasti alalle hyötyä. Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä Z-sukupolvi valloittaa aikuistuuksaan pikkuhiljaa työelämää, samalla kun suurin osa suurista ikäluokista on jäämässä tai jo jäänyt eläkkeelle. Kuviossa 1 nähdään miten eri sukupolvet ovat edustettuina työelämässä vuonna 2020.



KUVIO 1. Maailman laajuinen työvoima sukupolvittain vuonna 2020 (Statista Research Apartment 2016)

Kuten kuviosta 1 näkee, ovat uudet sukupolvet valloittamassa työelämän. Y- ja Z-sukupolvet ovat siirtymässä enemmistöksi työpaikoilla suurten ikäluokkien eläköitymisen vuoksi, sekä sen vuoksi että X-sukupolvi on muihin sukupolviin verrattuna pienempi.

Työlläni tavoittelen tiedon keräämistä arjen johtamistyöstä ja sen modifiointia päälliköiden hyödyksi. Pohdin uusimpien sukupolvien odotuksia työelämälle ja johtamiselle, sekä tutkin millaisia ristiriitoja niissä on ravintolatoimialan johtamistyön näkökulmasta. Mikä Z-sukupolven johtamisessa korostuu tai on haasteena. Opinnäytetyön lisäksi tuotan tuloksista tiivistetyn oppaan Z-sukupolvesta ja heidän johtamisestaan esihenkilöille avuksi. Sekä tuotan myös esitysmateriaalin aiheesta, jota voidaan käyttää yrityksessä hyödyksi koulutuksissa ja työpajoissa ja jonka avulla esihenkilöt voivat kertoa nuorten sukupolvien johtamisesta eteenpäin esimerkiksi vuoropäälliköilleen. Tuloksia arvioivat toimeksiantaja, sekä työn annan arvioitavaksi ja hyödynnettäväksi myös kollegoilleni. Jos saan tutkimuksen avulla kootua oppaan, sekä materiaalin koulutuksiin ja tämä materiaali sisältää uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää alan johtamisessa, olen saavuttanut tavoitteeni.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Työn alussa käsittelen sukupolven käsitettä ja suomalaisia sukupolvia työelämässä. Hahmottelen, miten käsitän sukupolven käsitteen ja paneudun aikaisempiin sukupolviin, koska heidän avullaan voimme ymmärtää myös uudempia sukupolvia paremmin. Sen jälkeen tutustun enemmän työelämän tuoreimpaan sukupolveen Z-sukupolveen, sekä tämän sukupolven määrittelyyn ja sukupolvesta löytyvään tutkimustietoon. Tämän lisäksi tutkin uusimpia johtamisen teorioita ja suuntauksia. Pohdiskelen, miten työelämän uusin sukupolvi on muuttanut sitä, mitä tämän päivän johtamiselta vaaditaan ja millaisia johtamisoppeja ja -teorioita tarjotaan tällä hetkellä ratkaisuksi Z-sukupolven johtamiseen. Selvitän millaista johtamista ravintolapäälliköt tänä päivänä harjoittavat ja miten he kokevat tällaisen johtamisen toimivan Z-sukupolven kanssa. Sukupolvijaottelun ei ole missään tapauksessa tarkoitus olla syrjivä, vaan ennemmin keino keskeisen ymmärryksen, sekä yhteistyön lisäämiseen työelämässä. Teoriaan painottuvan osuuden jälkeen kuvaan käyttämäni tutkimusmenetelmät ja aineiston. Työn lopuksi analysoin ja tulkitseen aineistoa, sekä kirjoitan omaa pohdintaani aiheesta.

1.3 Kehittämishankkeen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Kehittämistutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, teemahaastatteluin, ravitsemisalan esihenkilöille. Heiltä kerätään työnteon ohessa syntynyttä tietoa, joka modifioidaan arjen johtamistyön avuksi laajemmalle joukolle. Kyselyllä selvitetään miten esihenkilöt ovat ratkaisseet ristiriitoja toimialan toimintatapojen ja nuorten odotuksien välillä työelämässä. Tutkimuksessa kysytään, mikä korostuu ja on haasteena Z-sukupolven johtamisessa ja millaista johtamista päälliköt pitävät toimivana.

Tutkimuskysymykset

- Millaisella johtamistyöllä on päästy hyviin tuloksiin Z-sukupolven kanssa?
- Mitä esimiehen tulee ottaa huomioon johtaessaan Z-sukupolvea ravitsemisalalla?
- Mitkä asiat korostuvat Z-sukupolven odotuksissa työelämälle ja mikä näissä odotuksissa on haasteena ravintola-alan näkökulmasta?
- Ovatko Z-sukupolven odotukset työelämälle ristiriidassa ravintola-alan toimintatapojen kanssa?

Opinnäytetyön lisäksi tuotan tuloksista tiivistetyn oppaan esimiehille avuksi, sekä esitysmateriaalin aiheesta, jota voidaan käyttää yrityksessä hyödyksi ja jonka avulla esimiehet voivat kertoa nuorten sukupolvien johtamisesta eteenpäin esimerkiksi vuoropäälliköilleen.

Sukupolven ajallinen määritelmä on häilyvä ja vaihtelee lähteiden mukaan. Yhteen sukupolveen lasketaan tulkintatavasta riippuen yleensä noin 10-20 vuoden syklissä syntyneet ihmiset, jolloin yhtä sukupolvea tutkiessa tutkitaan jo suhteellisen laajaa joukkoa. Tästä syystä, ja hahmottamista helpottaakseni, rajaan työn koskemaan Z-sukupolvea. Työn tarkoituksena oli alun perin tutkia uusimpia sukupolvia matkailu- ja ravintola-alalla. Näillä toimialoilla, ja niiden haasteilla, on paljon yhteistä, mutta myös paljon eroavaisuuksia, jolloin päädyin rajaamaan työn koskemaan ainoastaan ravintola-alaa. Työssäni olen määritellyt Sukupolvi Z:n edustajat Hoffowerin (2021) mukaan vuodesta 1995 lähtien syntyneiksi.

Työssäni esiintyy myös milleniaalien käsite, jonka määrittely on myös hyvin häilyvä lähteestä riippuen. Osa tutkijoista kutsuu vain Y-sukupolvea milleniaaleiksi, mutta monet tutkijat niputtavat nuorimmat sukupolvet Y:n ja Z:n yhteen milleniaaleiksi ja rajaavat heidät vuosien 1980-2000 välillä syntyneiksi, jolloin Y-sukupolvi koostuu 1980-luvulla syntyneistä ja Z-sukupolvi 1990-luvulla syntyneistä. (Sorjanen & Vainio 2020, 10; Mellanen & Mellanen 2020, 22.) Milleniaaleista puhuttaessa tarkoitan siis kahta työelämän nuorinta sukupolvea Y ja Z.

1.4 Aiempi tutkimus aiheesta

Siinä missä aikaisemmista sukupolvista on tehty paljon tutkimuksia ja kirjoja, Z-sukupolvesta niitä ei ole vielä niinkään runsaasti. Tämä johtuu osaltaan sukupolven nuoresta iästä, mutta heidän pikkuhiljaa vallatessaan työpaikat, on myös kiinnostus kääntynyt heitä kohtaan ja tutkimuksia tehdään koko ajan enemmän. Tieteellinen tutkimus Z-sukupolvesta tulee pääasiassa Yhdysvalloista, jonkin verran myös Euroopasta, mutta Suomessa tutkimusta aiheesta on vielä vähän. (Singh 2019, 6-7.) Tehdyt tutkimukset käsittelevät pitkälti Z-sukupolven työelämäasenteita ja -orientaatiota. Psykologi Hannele Allonen (2016) kertoo, ettei koko sukupolven täysin kattavia asennemalleja ole pystytty löytämään, vaan ennemminkin yhtäläisyyksiä eri sukupolvien työhön ja elämään suhtautumisessa yleisesti.

Jauhianen (2020) on tehnyt opinnäytetyön Johtamisen tulevaisuus ravitsemisalalla – Z-sukupolvi työntekijöinä, jossa työn tavoitteena oli kirjallisuuskatsauksen avulla tutkia mitä johtamiselta ja esimiestyöltä tarvitaan, jotta Z-sukupolvi kokisi työn merkitykselliseksi ja innostuisi alan mahdollisuuksista. Tutkimustietoa koskien ravitsemisalaa hän ei suoraan löytänyt, mutta kertoi löytäneensä muita tutkimuksia aiheesta. Hän kertoo osan tuloksista olevan riskitaitaisia. Mäki (2018) on tehnyt opinnäytetyönsä Z-sukupolven johtamisesta Suomessa 2020-luvulla, jossa hän on haastatellut neljää sukupolven edustajaa, sekä kahta esimiestä. Näkökulmana oli Z-sukupolven odotukset johtamiselta, eli tässäkin työssä keskityttiin Z-sukupolven omaan näkökulmaan, eikä siihen mikä oikeasti toimii heidän johtamisessaan.

Sighn (2019) Itä-Suomen yliopistosta on tehnyt Pro Gradu tutkielman Z-sukupolven työelämäorientaatioista ja heidän käsityksistä ja odotuksistaan työelämälle. Hän kertoo, että tulosten avulla organisaatiot voivat valmistautua uuteen sukupolveen muokkaamalla työtehtäviä uudelle sukupolvelle sopiviksi ja houkutteleviksi. Jatkotutkimusaiheita pohtiessaan hän miettii, että organisaatioiden näkökulmasta voitaisiin saada laajempi kuva Z-sukupolven työllistymisestä. Ja että olisi mielenkiintoista tutkia myös organisaatioiden ja esihenkilöiden valmistautumista Z-sukupolveen ja heidän muuttuneisiin elämäntapoihinsa. Näitä näkökulmia pyöritellessäni löysin myös oman näkökulmani työelämän nuorimpien sukupolvien johtamisen tutkimiseen ja päätin sukupolven asenteiden sijasta tutkia heidän esihenkilöidensä näkemyksiä ja kokemuksia, sekä sitä millainen johtaminen on oikeasti tänä päivänä koettu toimivaksi Z-sukupolven kanssa.

1.5 Toimeksiantaja

Opinnäytteen teen Osuuskauppa Arinan matkailu- ja ravitsemiskaupalle, joka koostuu ketjuravintoloista, muutamasta uniikista ravintolasta, sekä kolmesta Sokos Hotellista. Osuuskauppa Arina on Pohjois-Suomalainen kuluttajaosuuskunta, jonka tavoitteena on luoda hyvinvointia toiminta-alueellaan, sekä tuottaa palveluita ja etuja asiakasomistajilleen. Sen ydintoimintaa on market-, tavaratalo-, polttoneste- ja erikoisliikekauppa, sekä matkailu- ja ravitsemiskauppa. Yrityksen omistavat tasavertaisina omistajina yli 170 000 asiakasomistajataloutta. Arina kuuluu S-ryhmään, joka koostuu SOK:sta, eli Suomen Osuuskauppojen keskuskunnasta, sekä itsenäisistä alueosuuskaupoista. SOK kehittää S-ryhmää ja sen monia konsepteja, tarjoten alueosuuskaupoille asiantuntija-apua, sekä tukipalveluita. Se vastaa myös konseptien strategisesta ohjauksesta. Ostojen ja hankintojen keskittämisellä osuuskaupat saavat myös tarjottua edukkaampia valikoimia asiakasomistajille. Toimipaikkoja Arinalla on Pohjois-Suomessa yli 180 ja se on yksi alueen suurimmista työllistäjistä yli 3000 työntekijällään. Osuustoiminnan tarkoitus on etujen ja tuottojen keskittäminen alueen ja sen ihmisten hyödyksi. Asiakasomistaja tunnistautuu liikkeissä vihreän S-etukortin avulla ja keskittämällä ostojaan S-ryhmään, perhekunnat saavat etuja vuodessa keskimäärin yli 500 eurolla. (Osuuskauppa Arina 2021a, Osuuskauppa Arina 20201b, S-ryhmä 2021).

1.6 Toimialan tulevaisuus

Itä-Suomen yliopiston tohtorikoulutettava Sini Kauhanen kertoo huomanneensa, että vaikka Suomessa on tutkittu matkailualaa verrattain paljon, ei ravintola-alasta meinaa löytyä tieteellisiä artikkeleita. Alan historiaa tutkiessaan hän on huomannut, että ravintolatoimintaan ovat aina vaikuttaneet tiukat poliittiset ja lainsäädännölliset raamit, joiden puitteissa

toimintaa on voinut harjoittaa. (Iisalo 2021.) Myös Covid19-pandemia toi toimialalle paljon rajoituksia ja sääntöjä.

Maailman väkiluvun saavuttaessa 9,04 miljardia vuoteen 2040 mennessä, on ruuan tuottaminen suuressa roolissa ilmastonmuutoksessa ja sen torjumisessa. Ruokapalveluyrityksissä muutokset seuraavana kahtenäkymmenenä vuotena tulevat näkymään eritoten seuraavassa kolmessa kohdassa. Tekoäly siirtyy sisäänostojärjestelmiin, jolloin hävikki vähenee ja tuoreus lisääntyy. Karjankasvatusta vähennetään ja lihaa pyritään korvaamaan kasviproteiineilla ja synteettisillä tuotteilla. Vesiviljely tuo kasvien ja hyönteisten tuotannon lähemmäksi kuluttajaa, jolloin päästöt vähenevät. Tulevaisuuden tiimissä vaikuttaa ihmisten lisäksi robotteja ja yrityksen tuleekin miettiä, missä palvelun vaiheessa henkilökohtaisuus tuo lisäarvoa asiakkaalle. Tulevaisuuden asiakas saattaa käyttää ruokapalveluita tulevaisuudessa jopa kymmeneltä eri palveluntarjoajalta päivässä ja se yritys, joka pystyy tarjoamaan katkeamattoman ja personoidun kokemuksen, on vahvoilla kilpailussa. (Tuomi 2020.) Automatisaation ja robottien myötä asiakaspalvelijat pystyvät toivottavasti keskittymään enemmän elämysten luomiseen, henkilökohtaiseen palveluun ja vuorovaikutukseen asiakkaidensa kanssa (Brander 2019.)

Ravintolatoimialalla on totuttu ajattelemaan, että töitä riittää aina. Tästä syystä Covid19-pandemia yllätti monet ja osa alan työntekijöistä ei ole kuulunut edes työttömyyskassoihin. Pandemian suljettua ravintoloita, ovat monet alan tekijät joutuneet ottamaan lainaa tai siirtymään muille toimialoille taatakseen oman toimeentulonsa. Nyt näitä toiselle toimialalle siirtyneitä ei enää saadakaan takaisin avautuviin ravintoloihin ja näin toimialaa jo ennen pandemiaa vaivannut pula työntekijöistä on vain syventynyt. (Arbelius, J. 2021.) Pandemian myötä tapahtuneen joukkopaon muille toimialoille myötä ravintoloita ei voida pyörittää täydellä kapasiteetilla, kun miehitystä ei riitä kaikkiin työtehtäviin. Alimiehitetyt työvuorot taas lisäävät työntekijöiden kuormitusta entistään ja voivat näin lisätä halua hakeutua muihin työtehtäviin. Muita työntövoimia ovat henkinen kuormitus ja liian pieni palkka. Alalla on paljon osa-aikaisia työsopimuksia ja osa-aikaisen tuloilla on vaikea tulla toimeen. Ravintolalalla tuleekin panostaa tulevaisuuteen ja lisätä alan houkuttelevuutta. Vuonna 2021 ravintola- ja catering-alan toisen asteen koulutukseen oli 300 hakijaa vähemmän kuin edellisvuonna. Houkuttelevuuden lisäämiseksi alan perusasiat, kuten palkkaus, johtaminen, ihmisten kohtelu ja työntekijäkokemus tulee saada ensimmäisenä kuntoon. (Uusitalo, K. 2021.)

2 SUKUPOLVET

2.1 Sukupolvi käsitteenä

Käsittelen opinnäytetyössäni yhteiskunnallisen sukupolven käsitettä.

Sukupolvi on kollektiivisesti kokemuksellinen käsite ja sitä on hyvin vaikea tiivistää mitattaviksi numeroiksi. Sukupolvi ei taivu kovaksi faktaksi, sitä ei voi nähdä, eikä kuulla, vaan se ennemminkin joko koetaan sisältäpäin tai sitä tarkastellaan ulkopuolelta. (Järvensivu 2014a, 19-20.) Sukupolvi on joukko ihmisiä, jotka ovat kasvaneet samaan aikaan samantyyppisessä ympäristössä ja näin heillä on paljon samankaltaisia kokemuksia (Piispa 2018, 12; Siltamäki 2020, 14). Piispan (2018, 12) mukaan tällöin on kyse yhteiskunnallisesta tai sosiaalisesta sukupolvesta. Sukupolvista puhuttaessa viitataan monesti Mannheimin ajatukseen, jossa hän esittää, että nuorena, noin 17-vuotiaana koettu, koko sukupolvea yhdistävä kokemus jättää ihmiseen jäljen koko loppuikäsi samalla tuottaen heille tietynlaisen tavan katsoa maailmaa ja suhtautua elämään. Siltamäki (2020, 15) kertoo vain harvojen asioiden olevan niin suuria, että koko yhteiskunnalla olisi niihin merkityksellinen suhde. Mellanen & Mellanen (2020, 21-22) kuvaavat sukupolven ryhmänä yksilöitä, jotka omaavat keskenään samantyyppiset ideologiat, ongelmat ja asenteet, sekä jakavat historiallisia ja sosiaalisia kokemuksia. Sukupolvia kuvataan monesti vuosilukujen mukaan ja ryhmitellään eri vuosikymmeninä syntyneiksi, mutta jako ei ole tutkijoiden mukaan niin yksinkertainen. Sukupolvien eroavaisuudet syntyvät ympäristön makroilmiöiden seurauksena ja eri makroilmiöiden muutokset ja trendit vaikuttavat eri paikoissa eri aikaan.

Sosiologiassa sukupolven käsitteen perusajatuksena on, että koetut avainkokemukset muodostavat sukupolven, sekä aiheuttavat eron eri sukupolvien välille. Voidaan ajatella että, sukupolvien vaihtuminen pitää maailman liikkeessä, sillä jos sama sukupolvi eläisi ikuisesti, olisi elämän kulku kaavoihin kangistunut. (Purhonen 2002, 13.) Ihmiset ovat osa ryhmää ja kokevatkin yhteiskunnan kokonaisuutena, sekä sen kulttuurin ja näiden muutokset aina tämän ryhmän välityksellä (Virma-salo 1999, 33, Purhosen 2002, 5 mukaan). Sukupolvia ei voi kuitenkaan tarkastella ainoastaan historian tai kulttuurillisen kontekstin näkökulmasta, sillä samaan ajanjaksoon kuuluu aina myös useita, toisistaan eroavia sukupolvia. Sukupolven voikin nähdä välineenä sosiaalimuutoksen, sekä sosiaalisten ja intellektuaalisten liikkeiden ymmärtämiseen. (Purhonen 2002, 5-6.) Sukupolven käsitteen ollessa ongelmallinen, ei sille löydy yksiselitteistä määritelmää ja täytyykin muistaa, että se on vain yksi näkökulma ja katsantokanta ihmisjoukkoon, joka ei ole homogeeninen. Sukupolven mahtuu paljon erilaisia sukupolvia, persoonallisuksia ja yhteiskuntaluokkia. (Järvensivu &

Syrjä 2014, 41.) Tulee myös pitää mielessä, että sukupolvista puhuttaessa yleistämme paljon, joskus jopa liiaksi (Mellanen & Mellanen 2020, 14).

Käsitteenä sukupolvi kytkeytyy ajan henkeen, tai johonkin vastaavaan tapaan määrittää, mikä on kulttuurissa ja yhteiskunnassa kulloinkin keskeistä ja voi luoda sukupolvia. Käsitteenä sukupolvi on myös elitistinen, sillä se edustaa etujoukon ääntä ja näkemystä, tuottaen samalla vastajoukon saman ikäpolven massasta. Sukupolvitietoisuus ei myöskään synny itsenäisesti, vaan se tehdään. Sukupolvitietoisuus rakentuu kielellisesti, kun joku artikuloi sukupolvikokemuksen ja näin yhdistää ne piirteet miksi sukupolvea kutsutaan sukupolveksi. (Purhonen 2007, 81-82.) Sukupolvikäsitteen käytössä tulee muistaa, ettei käsite ole ainoastaan pysyvä totuus, vaan iän ja ajanjakson monimutkainen yhteenliittymä, joka on jatkuvassa muutoksessa kaiken aikaa ja tekee sen omalla logiikallaan. Ihmisen elämänvaiheella on myös paljon merkitystä ja sukupolvi ei pysy samankaltaisena kahtakymmentä vuotta putkeen, vaan ennemmin on kyse sukupolven muokkaantumisesta elämänsä aikana, jollain tietyllä tavalla. Muokkaantumisprosessi on jollekin toiselle sukupolvelle erilainen, vaikka samanlaisuusiakin löytyy. Sukupolvissa on aina mukana jotain myös menneisyydestä, eivätkä ne ikinä synny vain itsestään. Niissä on samankaltaisuuksia, sekä eroja, että myös jatkuvuuksia. Sukupolvi käsitteenä rakentuu emotionaalissosiaalisen tiedon varaan ja on yhteiskunnan ja sen muutoksen tuote, samalla kun sen tekijäkin. (Järvensivu 2014a, 23-26.) Järvensivu (2014a, 33) kertoo olettavansa, että tietyt työelämän muutokset nousevat sukupolville tärkeiksi kokemuksiksi osaltaan sukupolven mielenmaiseman ja sukupolvi-profiilin vuoksi ja toisaalta myös yhteiskunnan muutosvirran takia. Myös Tienari & Piekkari (2011, 20) muistuttavat että nuorista kasvaa aina aikuisia ja he käyvät läpi tietyjä elämänvaiheita aikuistuessaan. He myös sosiaalistuvat organisaatioihin ja niiden käytänteisiin, vaikka ne ovat pullollaan vanhempien sukupolvien tapoja toimia.

Kun verrataan sukupolvia toisiinsa, uudemmat sukupolvet ovat aina olleet edeltäjiään koulutetumpia ja varakkaampia. Nyt eletään kuitenkin murroskautta, jossa ilmastonmuutos ja teknologian kehitys, sekä tekoäly muokkaavat yhteiskuntaa merkittävästi. Yhteiskunta on muuttunut monimuotoisemmaksi, perhekoot ovat pienentyneet, lapset tehdään myöhemmin ja yksinhuoltajataloudet ovat yleistyneet. (Mellanen & Mellanen 2020, 44-45.) Media on luonut uusille sukupolville roolin kestävyysvajeen korjaajana, sekä varmistamassa kantokykyä ja huoltosuhdetta siinä samalla, kun heidän tulee pelastaa koko edellisten sukupolvien turmelema maapallo (Järvensivu & Nikkanen 2014, 179). Siltamäen (2020, 10) mukaan 2020-luvulla tehtävää riittää, sillä nuorilla on haasteenaan esimerkiksi ilmastokriisin, huoltosuhteen ja poliittisen polarisaation ratkaiseminen.

Voimme välillä ainoastaan ihmetellä miten sukupolvet etenevätkin ajassa ketjuna vaihdellen toistoa ja muutosta (Hoikkala 2008, 85). Jos tunnistaa oman sukupolviprofilinsa, mielenmaisemansa ja kokemustensa ketjun, voi sillä saavuttaa syvempää itseymmärrystä. Toisten sukupolvien mielenmaiseman tunteminen taas helpottaa yhteistyötä ja ymmärrystä eri sukupolvien välillä. (Järvensivu 2014a, 34.) Ahlroth (2017, 47-48) kuitenkin muistuttaa, että jos arvioimme kapeakatseisesti henkilöitä vain heidän syntymävuosiensa perusteella ja määrittelemme heidät samanlaisiksi, kuin suuren joukon muita ikäisiään, menetämme mahdollisuuden hyödyntää heidän eroavaisuuksiaan ja ainutlaatuisia ominaisuuksiaan. Se mihin sukupolveen kuulumme, ei täysin määritä sitä millaisia olemme ihmisinä tai työntekijöinä ja joukon jäsenen sijasta meidän tulee pystyä kohtaamaan toisemme ennemmin yksilöinä.

2.2 Sukupolvien määrittelyä

Sukupolvikäsitettä käyttäessä täytyy pystyä luottamaan myös muuhun, kuin eksaktiin numeeriseen tietoon, sillä tutkija ei voi löytää yhtä ainoaa oikeaa sukupolvijakoa ja ajatusta sukupolvesta ja vielä niin, että tämä ajatus pysyisi oikeana vuosikymmeniä. Sukupolvista ei voi löytää yhtä ainoaa totuutta, vaan ne voivat myös limittyä ja olla päällekkäisiä näkökulmasta riippuen. Yksi tutkimus voikin antaa aiheeseen ainoastaan yhden näkökulman. (Järvensivu 2014a, 24-25.) Sukupolvista tutkimusta tehdessä onkin tärkeintä määrittää, miten sukupolvi käsitetään ja mihin kohtaan sukupolven aikarajat on mielekästä asettaa. (Järvensivu 2014b, 37.) Tämä määrittely on hyvin erilaista lähteistä ja lähdemaista riippuen.

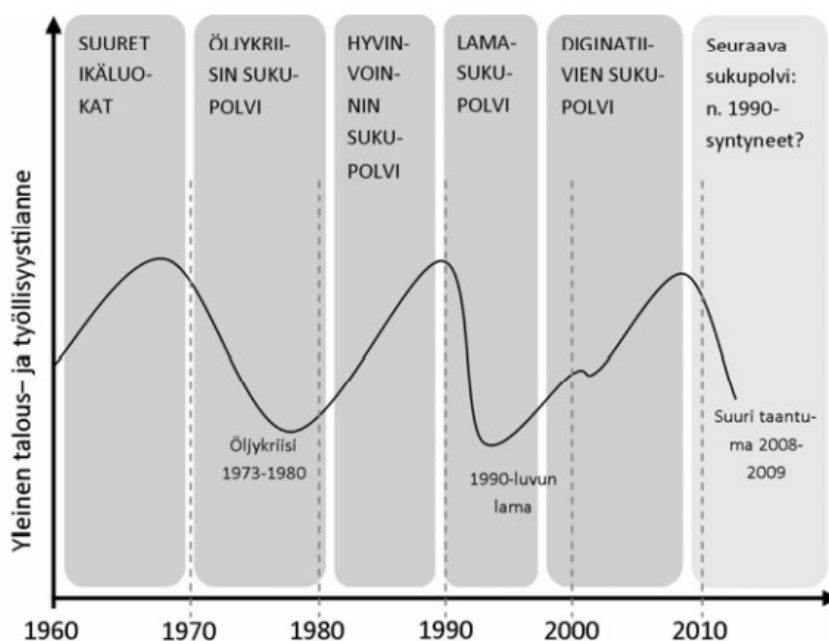
Tapscott (2010, 29-30) jakaa sukupolvet seuraavalla tavalla:

1. Suuret ikäluokat (1946-1964)
2. X-sukupolvi (1965-1976)
3. Y-sukupolvi (1977-1997)
4. Z-sukupolvi (1998-)

Kun taas Lavoit-Tremblay ym. (2010, Järvensivun 2014b, 36 mukaan) suuret ikäluokat ovat syntyneet 1946-1963, X-sukupolvi 1964-1980 ja Y 1981-2000.

Suomessa suurta ikäluokkaa ei voi venyttää vuoteen 1964 tai 1963 asti, kuten suomesta ei myöskään löydy tämän polven jälkeläisten muodostamaa suurta kaikusukupolvea. Suomessa X-sukupolvi on suurten ikäluokkien lapsia, eikä niinkään Y-sukupolvi kuten Yhdysvalloissa. Tapscottilainen määrittely sopiikin Suomalaiseen sukupolvien tutkimukseen huonosti. (Järvensivu 2014b, 38, 40.)

Järvensivu & Syrjä ovat päätyneet määrittelemään suomalaisen työelämän sukupolvia talouden aaltoilun mukaan. Suhdannevaihtelut kun ovat helposti tunnistettuja ja laajasti koettuja tapahtumia. Taantumia voi verrata jopa sodankaltaiseen yhteiseen traumaan ja niiden alkuaikajankohta on helppo tunnistaa, vaikka ne esiintyvätkin erimittaisina eri ajankohtina ja yleensä hieman eri aikaan globaalisti ja paikallisesti. Talouden suhdanteilla nähdään olevan yhteys yleiseen asenneilmapiiriin ja lamasukupolvilla näyttäisi olevan kovemmat arvot ja asenteet, siinä missä nousukaudella nuoruutensa kokeneet omaavat pehmeämmät arvot. (Järvensivu & Syrjä 2014, 42, 49.) Kuviossa kaksi on kuvattuna Järvensivun ja Syrjän suomalaisen työelämän sukupolvien aaltoteoria.



KUVIO 2. Suomalaisen työelämän sukupolvien aaltoteoria. Sukupolvet muodostuvat talouden aaltojen mukaan siten, että lasku- ja nousukaudella varttuneet sukupolvet vuorottelevat (Järvensivu & Syrjä 2014, 58)

Sukupolvijaottelussa Järvensivu ja Syrjä käyttävät nopeampaa syklitystä sukupolvien vaihtumiselle, kuin monessa muussa mallissa. Aaltoteorian mukaan esimerkiksi X-sukupolvi halkaistaan kahtia hyvinvoinnin sukupolveksi (1965–1972) ja lamasukupolveksi (1973–1979), joista löytyy paljon eroavaisuuksia toisistaan. Niputtamalla nämä sukupolvet yhteen saadaan profiililtaan vaikeasti hahmotettava sukupolvi, millaiseksi sitä yleensä kuvataankin, jopa nimeään X -tuntematon, myöden. (Järvensivu & Syrjä 2014, 59.)

Opinnäytetyöni keskittyy Z-sukupolveen, mutta olen ottanut mukaan myös edeltävät sukupolvet, sillä sukupolvia on tärkeää tarkastella kokonaisuutena. Näin on helpompi havaita sukupolvien välillä vallitsevia eroja ja yhtäläisyyksiä, sekä havaita sukupolvien välisiä muutoksia ja päästä vertailemaan niitä. Z-sukupolven lisäksi olen käsittelyt työssäni paljon myös Y-sukupolvea, sillä nämä digiaikaan syntyneet sukupolvet ovat monessa asiassa todella samankaltaisia. Y-sukupolvi oli myös ensimmäinen sukupolvi, joka on isona rintamana uskaltanut kyseenalaistaa työpaikalla vallitsevia totuuksia ja tämän myötä lähtenyt suuresti muuttamaan työpaikoilla vallitsevaa kulttuuria, sekä johtamiskäytänteitä.

Sukupolvijaottelu kohtaa myös kritiikkiä. Allosen (2016) mielestä ikäryhmää ei voi kritiikittömästi niputtaa yhteen, vaan ihmisen arvojen muodostukseen vaikuttaa sukupolvikokemuksia enemmän heidän perhetaustansa, sosioekonomiset tekijät ja koulutusmahdollisuudet. Myös Ahlroth (2017,46-48) muistuttaa, ettei yksi sukupolvi voi määrittellä työelämän pelisääntöjä ja ettei pelkästään johonkin sukupolveen kuuluminen määritä sitä, millaisia työntekijöitä me olemme. Hänen mielestään on näköalaton tarkastella asioita vain stereotyyppien kautta. Siltamäki (2020, 11) toteaa, että voimme tyyppitellä sukupolvien ominaisuuksia vaikka kuinka paljon, mutta siitä huolimatta yhdellä adjektiivilla ei voida kuvata ongelmitta satoja tuhansia ihmisiä sisältävää joukkoa. Sosiologi Mikko Piispan (2018, 9) mukaan tarve sukupolven määrittelyyn nousee monesti määrittelijän omista tarpeista ja kokemusmaailmasta käsin, jolloin vain pientä osaa joukosta koskevia määritelmiä ei kannata yleistää käsittelemään koko joukkoa.

2.2.1 Suuret ikäluokat

Suuri ikäluokka on sukupolvi, joka koostuu toisen maailmasodan jälkeen syntyneistä. Heitä kutsutaan monesti myös baby boomereiksi, sillä syntyvyys oli sodan jälkeen huipussaan. Suomessa suuren syntyvyyden aikakausi keskittyi lyhyemmälle aikakaudelle kuin maailmalla ja ikäluokka voidaankin Suomessa rajata 1945-1950 syntyneisiin. Tällä sukupolvella on suuri rooli yhteiskunnan uudelleenrakentajina ja he ovat eläneet suuren murroksen aikakautena. He ovat ensimmäinen ikäluokka, joka on läpikäynyt kaupallisen nuorisokulttuurin, sekä kulutuskeskeisen elämäntavan nousun ja sen voidaankin ajatella heijastuvan heidän ajatteluunsa, sekä ikuisen nuoruuden ja terveyden tavoitteluun. (Purhonen 2008, 18-19.) Tämä sukupolvi on elänyt sodan jälkeisessä niukkuudessa ja he ovat yhdessä rakentaneet parempaa huomista (Tienari & Piekkari 2011, 18). Tämän sukupolven aikana koulutus lisääntyi huomasti, mutta silti suurin osa sukupolvea on huonosti koulutettuja. Kaikille tekeville riitti työtä ilman koulutustakin. Osa väestä jäi maalle maataloustöihin, osan siirtyessä kaupunkeihin kouluttautumaan ja sen kautta toimihenkilöiksi. (Korhonen 2008, 85.)

Tämän sukupolven ajatellaan muuttaneen yhteiskuntaa laajalla joukollaan. Kuuluminen suureen joukkoon on tehnyt heistä myös kilpailuhenkisiä. Heitä kutsutaan minä-sukupolveksi ja heidän oletetaan olevan itsekkäitä individualisteja. He haluavat tuntea itsensä tarpeellisiksi, pitävät työntekoa tärkeänä ja ajattelevat, että mitä enemmän työtunteja he tekevät, sen parempi. Monet heistä olivat työholisteja uransa aika, mutta nyt suurin osa tästä sukupolvesta on jo jäänyt eläkkeelle. (Berkup 2014, 220-221.) Tämä sukupolvi haluaa saada statussymboleita, titteleitä ja hyvän parkkipaikan. Heitä voi motivoida rahalla arvostuksella ja bonuksilla, mutta samalla he määrittelevät itseään työn kautta, saavat siitä tyydytystä ja pyrkivät sen avulla kehittämään itseään. (Olson 2011; Buahene & Kovary 2003, Berkupin 2014, 220 mukaan.) Tämä sukupolvi näki väritelevision tulon ja suuri osa heistä katsoo televisiota edelleen viikoittain. He lukevat myös sanomalehtiä ja ovat näin saavutettavissa massamedian avulla. Sosiaalisen median puolelle he ovat uskaltaneet Facebookiin. He myös surffailevat netissä, mutta ostoksensa he tekisivät mieluummin kivijalkakaupassa kuin siellä. Brändeissä he luottavat laatuun, kotimaisuuteen ja luotettavuuteen. (A-lehdet 2020.)

Ahlroth (2017, 46) kertoo että tämä sukupolvi nähdään hyväosaisena ja heidän on monesti oletettu nousseen valtaan hyvä veli -verkostoillaan. He ovat saaneet nauttia vaurastumisesta ja osa ajatteleekin heidän kahmineen itselleen kohtuuttomat määrät etuisuuksia, jättäen nuoremmat sukupolvet siivoamaan jälkiä ja nuolemaan näppejään. Nyt kun suuret ikäpolvet ovat siirtyneet suuriltaosin nauttimaan eläkkeistään, on työelämäkeskustelu siirretty uudempiin sukupolviin ja heidän ominaisuuksiinsa.

2.2.2 X-sukupolvi

X-sukupolveen kuuluvat Suomalaisen työelämän sukupolvien aaltoteorian mukaan sekä hyvinvoinnin sukupolvi, että lamasukupolvi (Järvensivu 2014b, 40). Siltamäki (2020, 14) kertoo X-sukupolven syntyneen vuosien 1964-1979 välillä ja olevan maailman analysoiduin sukupolvi. Kirjailija Douglas Coupland nimesi sukupolven kirjaimella X, jolla hän tarkoitti tuntematonta. Tapscottin (2010, 29) mukaan X-sukupolvi jää pienemmäksi sukupolveksi kahden isomman polven, suurten ikäluokkien ja Y-polven, väliin ja ehkä tästäkin syystä sukupolvea ajatellaan joskus väliinputoajana. X:llä voidaan viitata yhteiskunnan ulkopuolelle jäämiseen, sillä vaikka tämä sukupolvi on koulutettua, ovat he töihin pyrkiessään joutuneet huomaamaan vanhemman sukupolven vieneen suurimman osan työpaikoista. (Tapscott 2010, 29,)

Tämä sukupolvi on syntynyt maailmaan, jossa digitaalisuus on juuri alkanut kehittyä ja siksi tämän sukupolven voi katsoa varttuneen vanhan traditionaalisuuden ja uuden

digitaalisuuden välissä. Siinä missä suuret ikäluokat kirjoittivat kirjeitä, X:t siirtyivät e-mailiin ja puhelimen käyttöön. Digitaalisuus avasi myös maailmaa ennennäkemättömällä tavalla ja globalisaatio sai alkunsa. Heille työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on noussut tärkeäksi, eivätkä he halua elää ainoastaan työlle. Heidän työmotivaationsa on korkea ja työpaikan tulisi tarjota heille palautetta, turvallisuuden tunnetta, sekä mahdollisuuden urakehitykseen. Heille tulisi näyttää mitä heidän kuuluu tehdä ja tämän jälkeen antaa heille vapaus hoitaa asiat niin kuin he itse haluavat. (Berkup 2014, 221-222.) X:t ovat luontaisesti kyseenalaistaneet auktoriteetteja ja heille työ ei ole ollut enää kaikki kaikessa. He ovat myös halunneet tasapainoa työelämän ja muun elämän välille. (Jenkins 2019.)

Tämän sukupolven sukupolvikokemuksena on pidetty Vietnamin sotaa, Elviksen kuolemaa, PC:n tuloa markkinoille, Berliinin muurin kaatumista, sekä ensimmäisiä AIDS-tapauksia (Berkup 2014, 221). Heidän sukupolvensa alkoi nähdä hyvinvoinnin itsestäänselvytenä ja yhteiskunta alkoi muuttua niukkuuden sijaan kulutusyhteiskunnaksi (Tienari & Piekkari 2011, 18). Naisten osallistuessa yhä laajenevissa määrin työelämään, on X-sukupolven vanhemmista suurin osa käynyt töissä kodin ulkopuolella. Koska vanhemmat eivät ole olleet koko aikaa vahtimassa heitä, luottavat he edeltävää sukupolvea enemmän itseensä ja ovat heitä itsenäisempiä ja kyvykkäämpiä. Suuri osa tästä sukupolvesta on kasvanut eroperheissä työholistien lapsina, joka leimaa heidän käyttäytymistään myös työelämässä. (Berkup 2014, 221-222; Moses ym. 2016.)

2.2.3 Y-sukupolvi

Pew Research Center määrittelee Y-sukupolven 1981-1996 vuosina syntyneiksi ja Z-sukupolvi alkaa heidän mukaansa 1997 syntyneistä. (Dimok, M. 2019.) Mellanen & Mellanen (2020, 11, 24) määrittelevät milleniaalit 1980-2000 vuosina syntyneiksi. Tämä joukko käsittää väestön nuorista parikymppisistä nelikymppisiin ja ryhmään mahtuukin näin hyvin erilaisissa elämäntilanteissa olevia henkilöitä. Sukupolvia tutkinut Bruce Tulgan on jaotellut milleniaalit vielä Y- ja Z-sukupolviksi, sillä globaalien megatrendien nopeutuessa aiemmin käytetyt noin kahdenkymmenen vuoden syklit sukupolvien määrittelyssä eivät enää hänen mukaansa riitä. Milleniaaleja on työvoimasta jo puolet ja luku kasvaa 75 prosenttiin vuoteen 2021 mennessä vanhempien sukupolvien siirtyessä eläkkeelle ja näin pois työmarkkinoilta. Milleniaalit rynnistävät työelämään ja samalla myös Suomen valtion johtoon. Tämänhetkinen pääministeri, SDP:n Sanna Marin (s. 1985), on milleniaali, kuin myös vasemmiston puheenjohtaja, opetusministeri Li Andersson (s.1987), sekä vihreiden puheenjohtaja Maria Ohisalo (s. 1985). (Sorjanen & Vainio 2020, 77, 81.)

Y-sukupolvea voi kuvailla urbaaniksi, sillä he ovat pääasiassa kaupungin kasvatteja, eivätkä ole tarvinneet luontoa selviytyäkseen. Tiiviimpi kaupunkiasuminen on ekologisempaa, mutta samalla luontosuhde kärsii ja voi jäädä syntymättä. Maalaiset ja kaupunkilaiset ovat hyvin eri asemassa myös palveluiden suhteen, eikä kaikkia töitä voi tehdä maaseudulla, vaan työn perässä on totuttu muuttamaan kaupunkiin. Iso osa sukupolvea on kasvatettu myös lähiöissä ja niiden huono suunnittelu on aiheuttanut sukupolvelle paljon ongelmia. (Sorjanen & Vainio 2020, 121-122.)

Y-sukupolven sukupolvikokemukseksi on esitetty 90-luvun lamaa, Neuvostoliiton romahtamista ja New Yorkin 9/11-terrori-iskuja (Siltamäki 2020, 15). Y-sukupolvi on varttunut talouden nousukaudella ja työelämän sukupolvien aaltoteorian mukaan tämä antaa heille oletuksena pehmeämmät arvot. He tuskailevat työelämän kovuutta, eikä heiltä löydy samantilaista sinnikkyyttä pärjätä sen pyörteissä, kuten laman lapsilla. Nousukauden asenteet omaksuneen sukupolven itsestään selvä voittokulku on pysähtynyt, sillä noussut koulutustaso on siirtänyt monen siirtymistä työmaailmaan entistä pidemmälle, taantuman ja kiristyvän globaalin kilpailun aikakaudelle. Sukupolven pehmeämpi mielenmaisema sopii heikommin kilpailtuun ja kovaa asennetta vaativaan työnteon aikaan. (Järvensivu & Nikkanen 2014, 197-198.) Heidän näkökulmansa työhön on yhteisöllinen ja hierarkioita purkava, niin työntekijöinä, kuin esihenkilöinäkin. Y-sukupolven myötä yritysten on täytynyt miettiä uusiksi johtamisen tapojaan, sekä sitä, kuinka he saavat rekrytoitua parhaat osaajat. He haluavat, että töissä on raadannan sijaan hauskaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan pelejä tai vastaavaa, vaan he haluavat oikeasti viihtyä töissään. Aiemmat sukupolvet kun keskittyivät työpaikalla työntekoon ja hauskanpitoon vasta kotona, tai jopa eläkkeellä. (Tapscott 2010, 24, 182.) Sukupolvi Y on väännetty myös muotoon sukupolvi WHY, koska he ovat tottuneet kyseenalaistamaan kaiken ja kyselemään usein miksi (Aase 2017). Tämä sukupolvi on ensimmäisenä kyseenalaistaneet laajana rintamana myös työelämässä ja johtajuudessa vallalla olevia totuuksia, sillä he kokevat, että heillä on siihen varaa. (Tienari & Piekkari 2011, 13-14).

Y-sukupolvea kuvaillaan välillä piittaamattomiksi, kyynisiksi ja eksyneiksi. Syynä tällaiseen käytökseen voi olla informaation rajaton saanti, jolloin sukupolvi ei voi ummistaa silmiään globaaleilta ongelmilta ja kriiseiltä, vaan ne voivat aiheuttaa turtumusta ja toiveettomuutta. Liian suurien ongelmien edessä ihmiselle voi olla helpointa kääntyä sisäänpäin ja keskittyä itseensä. (Piispa 2018, 172-173.)

2.3 Z-sukupolvi

Tarkka aikamäärittely Z-sukupolven syntymävuosille on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Sukupolvi määritellään hyvin eri lailla eri maissa, sillä yhteiskunnan kehitys, muutokset ja merkittävät tapahtumat voivat tapahtua hyvin eri aikaan eri puolilla maailmaa. (Singh 2019, 68.) Dimokin mukaan Z-sukupolvi alkaa 1997 syntyneistä (Dimok, M. 2019). Tapscottin (2010, 29-30) mukaan Zetat ovat syntyneet vuodesta 1998 lähtien. Järvensivun & Syrjän (2014, 58) mukaan Z-sukupolveen kuuluvat taas kaikki vuosina 1991-2000 syntyneet. Työssäni olen määritellyt Sukupolvi Z:n edustajat Hoffowerin (2021) mukaan vuodesta 1995 lähtien syntyneiksi, jolloin vanhimmat Zetat ovat nyt 26-vuotiaita ja jo mukana työelämässä. Sukupolvea kuvaillaan myös termeillä media-sukupolvi, dotcom-sukupolvi ja igeneration, heidän yleisesti käyttämiensä Applen laitteiden mukaan (Levickaite, 2010, Berkupin 20014, 223 mukaan).

Siinä missä vanhemmat milleniaalit ovat jo nelikymppisiä, taloja ostelevia ja perheitä perustavia uusia keski-ikäisiä, on tämän hetken uusi it-sukupolvi Z-sukupolvi. He valtasivat Tik-Tokin, jossa he naureskelevat milleniaalien skinny-farkuille, sivujakauksille ja kovalle kahvin ja viinin kulutukselle. He ovat tuoneet takaisin 90- ja 00-lukujen muodit spagettiolkaimineen ja leveine lahkeineen. He päättävät tällä hetkellä trendeistä ja kulutuksen suunnasta. (Hoffower 2021.) Tällä sukupolvella ei ole samanlaisia kiinteitä perhesuhteita, kuin aikaisemmillä sukupolvilla. He ovat fiksuja, mutta heidän tunneälykkyytensä ei ole kovin kehittynyttä ja tämän myötä myös parisuhteet ja seksuaalisuus saavat eri merkityksen kuin ennen. Emme myöskään vielä tiedä, miten väkivaltapelit ja moraalittomat tv-sarjat vaikuttavat heidän psyykeen. (Tari 2011, Emesen 2016, 69 mukaan.)

Korostuneen mediakulutuksen vuoksi julkikikset, tähdet ja urheilijat korostuvat Zetojen roolimalleina. Samalla heidän persoonallisuutensa kehittyvät yhä narsistisimmiksi ja heidän tarkoituksenaan on jättää digitaalinen jalanjälki muiden ihailtavaksi ja samalla kavereiden mielipiteet saavat ylikorostuneen merkityksen. (Tari 2011, Emesen 2016, 69 mukaan.) Brändäys nousee suurempaan arvoon ja kaikilla on tarve tulla nähdyksi. Sosiaalinen media tarjoaa peilin, jonka kautta itseään voi tarkastella ja samalla päättää, mihin ryhmiin ja laumoihin kuuluu. Kavereiden mielipiteet ja hyväksyntä on tärkeää, mutta Zeta miettii myös työpaikkoja laumoina ja hänelle on äärimmäisen tärkeää, mihin brändeihin ja yrityksiin hän kuuluu tai keiden tuotteita kuluttaa. Minuus tuotteistetaan ja pärsä ja sielu yhdistetään samaan pakettiin, brändiksi. (Tienari & Piekkari 2011, 16,19.) Myös kulutusbrändejä on netin myötä loputon määrä Zetojen saatavilla ja jos brändiä ei löydy netistä, ei sitä ole heille olemassa. Markkinoijien ja mainosten sijasta he luottavat enemmän kavereidensa ja verkostojensa arvioihin tuotteista ja osa heille tärkeistä brändeistä on periytynyt heille myös

lapsuudestaan. Valtaosa sukupolvesta on hankkinut jotain myös sosiaalisen median vaikuttajan suosituksesta. (A-lehdet 2020.) Elämykset, tarinat ja aitous korostuvat heidän kulutuspäätöksissään. Heillä voi olla päällä todella kalliita vaatteita samalla kun he arvostelevat uusliberalismia. He voivat paheksua massaturismia ja halpavaateketjuja, mutta samalla heille saa oikealla tarinalla myytyä ihan mitä tahansa. (Siltamäki 2020, 30.) Sukupolvia kuvaillaan monesti erilaisin määritelmin ja adjektiivein, jotka voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Seuraavassa kuviossa 3 on lueteltu Z-sukupolven kuvailuun yhdistettyjä adjektiiveja.

Z-sukupolvi	
<u>Parhaimmillaan:</u>	<u>Pahimmillaan:</u>
Luotettava idealisti	Keskittymiskyvytön
Hyvä tiimipelaaja	Levoton
Itsevarma yksilö	Malttamaton
Sosiaalinen	Hedonistinen
Suvaitsevainen	Itsekäs
Jakaa tunteita	Hitaasti aikuistuva
Avoin	Laiska
yhteisöllinen	Syyttää ongelmista yhteiskuntaa

KUVIO 3. Z-sukupolven liitettyjä adjektiiveja (mukaillen Siltamäki 2020, 10-11)

Jokaista sukupolvea on kuvailtu monilla eri sanoilla ja myös Z-sukupolven liitetään niin positiivisia kuin negatiivisiakin piirteitä, joita olen listannut edellisessä kuviossa 3. Kuvailu voi kertoa jotain sukupolvesta, mutta meidän tulee edelleen muistaa, että se on vain pintaraapaisu joukkoon, joka koostuu toisistaan poikkeavista yksilöistä.

Tämän päivän maailmaa määrittää materiaalin rajaton saatavuus ja sen itsestänselvyytenä pitäminen. Näin materia on muuttunut Z-sukupolvelle välineeksi, eikä päämääräksi. Materiaan sijasta havitellaan edelleen omia unelmia ja päämääriä, niin kuin edeltävätkin sukupolvet ovat tehneet. (Allonen 2016.) Y-sukupolven verrattuna Zetat ovat kuitenkin paljon realistisimpia. Suuret ikäluokat kasvattivat Y-sukupolven talouden kasvukaudella, mikä sai heissä aikaan positiivisen uskon tulevaisuuteen. Z-sukupolven taas ovat kasvattaneet X-sukupolven kyynisemmät edustajat talouden laskukaudella. Tämä luo heille realistisemman maailmankuvan. (Jenkins 2017a.) Tässä maailmankuvassa yltäkylläisyyden aika on tullut päätökseensä ja tämän polven arvot ovatkin konservatiivisempia ja kohtuullisempia, kuin

edeltäjiensä. Tämänhetkisiä trendisuuntauksia ovat esimerkiksi down shiftaaminen ja luomu ja sukupolven elämäntapa on tullut kauaksi juppiajoista. (Puttonen 2012.) Down shiftaamisella elämää pyritään yksinkertaistamaan ja kohtuullistamaan elämällä tarkoituksella vaatimattomammin, kuin mihin olisi varaa. Tällä pyritään vastaamaan yhteiskunnan ja työelämän yhä vaativampiin odotuksiin. (Heikkilä 2010.) Osa Zetoista ei myöskään halua työelämään ollenkaan tai sitten on suunnitellut tekevänsä kovasti työtä, sijoittavansa kaikki tulonsa ja jäävänsä niiden turvin eläkkeelle jo nelikymppisenä. FIRE-elämäntyyli (financial independence/retire early) on osalla tämän sukupolven edustajista haaveena. Siinä tähdätään taloudelliseen riippumattomuuteen kuluttamalla vain maltillisesti (Rubanovitsch 2020, 209.)

Yhtenä Zetojen sukupolvikokemuksena voi pitää Covid19-pandemiaa, joka on muuttanut meidän kaikkien elämää parin viime vuoden aikana radikaalisti. Osa Z-sukupolvesta on valmistunut koulusta pandemian aikana, jolloin he ovat valmistuneet YT-neuvotteluiden ja irtisanomisten aikaan. Jotkut Zetoista ovat joutuneet myös muuttamaan takaisin vanhempiensa luokse taloudellisten ongelmien vuoksi. (Hoffower 2021.) Hoffowerin (2020) mukaan Covid19-pandemia on jakanut Z-sukupolven neljään eri kohorttiin, joille kaikille se on tuonut erilaisia haasteita. Siinä missä nuoremmilta koululaisilta ja teineiltä puuttuu etäkoulun myötä positiiviset kontaktit muihin, heille tärkeässä kasvun ja identiteetin muodostusiässä, vanhemmat opiskelijat joutuvat olemaan huolissaan, siitä löytävätkö he valmistumisensa jälkeen töitä. Vanhimmat sukupolven edustajat ovat jo töissä ja ovat sitä kautta olleet todistamassa pandemian aiheuttamaa talouden supistumista ja työpaikkojen häviämistä. (Hoffower 2020.) Siltamäki (2020, 18) nostaa tämän sukupolven sukupolvikokemuksiksi ilmastonmuutoksen ja internetin, sillä niitä ei hänen mukaansa kukaan pääsen karkuun.

Z-sukupolven oppimismenetelmät vaativat motivoimista, opettajien uudenlaista tukea yksilöllisille oppimismenetelmille, sekä lukemisen tärkeyden vähentämistä samalla kun fyysistä aktiivisuutta korostetaan (Tari 2011, Emesen 2016, 69 mukaan). Tämän sukupolven haasteena on nopea oppiminen, pois oppiminen ja taas uudelleen oppiminen, joka on käynnissä koko ajan (Jenkins 2017b). Pelialustojen parissa kasvaneina tätä sukupolvea on helppo motivoida pelillisyyden avulla. Rekrytointi, perehdytys ja koulutus kannattaa pelillistää, jolloin se muuttuu tämän sukupolven mielestä mielenkiintoisemmaksi. (Jenkins 2017b).

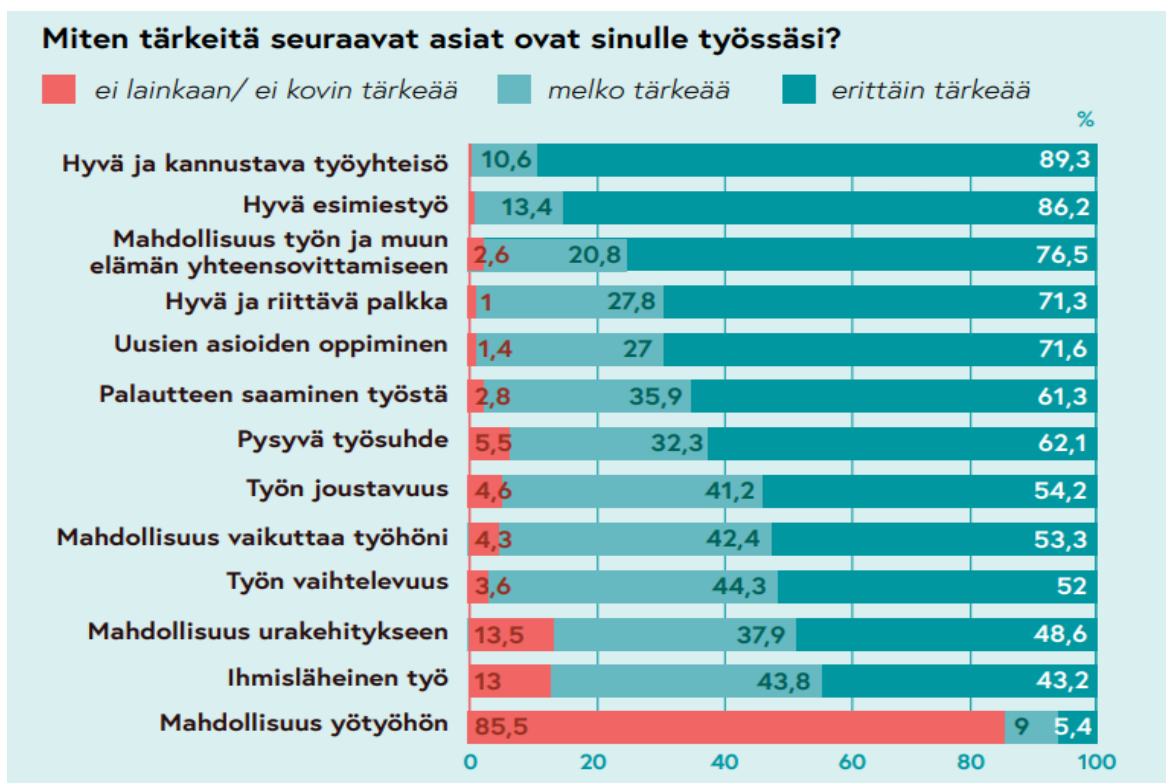
Z-sukupolvella on erilainen tilanne Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Yhdysvalloissa heitä on syntynyt suunnilleen edellisten sukupolvien kokoinen joukko, kun taas Euroopassa syntyvyyden laskun myötä Z-sukupolvi jää aiempia sukupolvia huomattavasti pienemmäksi. Näin tämä sukupolvi joutuu Yhdysvalloissa kilpailemaan työpaikoista, siinä missä Eurooppaa vaijaa työvoimapula. (Singh 2019, 6-7.)

2.3.1 Z-sukupolven odotukset työelämälle

Järvensivu (2010, 161, 163) kuvaa työelämää pelinä, johon olemme lähteneet mukaan. Pelissä on tietyt säännöt, jotka kaikki tietävät ja joiden mukaan pelataan ja jos näitä sääntöjä mentäisiin kesken peliä muuttamaan, loisi se meille vain valtavasti hämmennystä. Nyt työpaikan pelikentälle on kuitenkin saapunut uusia sukupolvia, jotka pelaavatkin täysin eri säännöillä ja jopa täysin eri peliä ja tämä aiheuttaa sekaannusta ja turhautumista pelaajien kesken. Työelämän pelisäännöt ovat niin rutinoituja, että alamme kiinnittää niihin huomiota vasta, kun joku menee niitä kyseenalaistamaan tai muuttamaan. Jokainen sukupolvi kehittää myös omanlaisia selviytymisstrategioita työn pelikentällä pärjätäkseen.

Zetat ovat nopeampia kuin heitä edeltäneet sukupolvet. Aina online-maailma ja nopeat viestintävälineet ovat tehneet heistä nopeita, mutta samalla myös kärsimättömiä ja arvaamattomia. Tämän myötä myös kilpailuhenkisyys on kasvussa. (Tienari & Piekkari 2011, 13.) Jatkuva multitaskaaminen älylaitteilla on heikentänyt heidän muistikapasiteettiään, tarkkuuttaan ja keskittymiskykyään ja samalla korostanut heidän visuaalisuuttaan (Tari 2011, Emesen 2016, 69 mukaan). Nuoret ovat tottuneet välittömään tarpeidensa tyydytykseen digiaikakaudella, eivätkä jaksaa odottaa urakehitystä ikuisuuksia tai tehdä pitkäjänteistä työtä sen eteen. Tyssännyt urakehitys ja oppimismahdollisuuksien puute ovat yleisiä työpaikan vaihdon syitä. Silti tälle sukupolvelle monesti ylennystä tärkeämpää on tunne vastuusta, sekä mahdollisuudet jatkuvaan uuden oppimiseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 64.) Z-sukupolvi on valmis kehittymään läpi työelämänsä, sillä he ovat tottuneet maailman nopeaan muuttumiseen ja ymmärtävät, ettei vanhentuneilla tiedoilla pärjää työelämässä. Kehittyäkseen Zetat ovat vaativia myös esihenkilöilleen. He ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa nopeastikin, jos he kokevat, etteivät kehity nykyisessä työssään. (Jenkins 2017b.)

S-ryhmän on tehnyt yhdessä Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Elon, sekä Työterveyslaitoksen kanssa kyselyn, jonka tavoitteena oli selvittää S-ryhmässä työskentelevien nuorten työelämäodotuksia ja -valmiuksia. Kuviossa 4 on esitetty kuinka tärkeänä tutkimukseen osallistuneet nuoret pitävät eri asioita työssään.



KUVIO 4. Kuinka tärkeänä nuoret pitävät eri asioita työssään (Työterveyslaitos 2018)

Tutkimus on tehty melkein 1500 kaupan puolen työntekijälle osana S-ryhmän Nuori Mieli Työssä- ohjelmaa. Kuvioista 3 nähdään, että nuoret pitävät tärkeimpinä asioina työssään hyvää ja kannustavaa työyhteisöä, hyvää esimiestyötä, sekä mahdollisuutta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Työterveyslaitos 2018.)

2.3.2 Digitaalisuus

Nykypäivän nuoret ovat kasvaneet hurjan digitaalisen kehityksen aikakaudella ja voidaan jopa sanoa, että he ovat enemmän kotonaan digitaalisessa, kuin oikeassa maailmassa. Internetin kautta maailma on pienentynyt ja muuhun maailmaan voi olla yhteydessä koska tahansa. Päivitettyä tietoa löytyy helposti napin painalluksella ja älypuhelimien ansiosta viihdykettä on koko ajan saatavilla. Maailma on nopeutunut ja se tekee nuorista toisaalta hyviä sietämään muutoksia, mutta samalla kärsimättömiä. Kaikki halutaan heti ja on helpompi elää hetkessä, ennemmin kuin suunnitella pidempiä tulevaisuuden näkymiä. Erilaiset digitaaliset ärsykkeet ovat tehneet nuorista myös näennäisesti hyviä multitaskaajia, mutta kääntöpuolena heidän keskittymiskykynsä on heikentynyt ja heillä on vaikeuksia työskennellä pitkään saman asian parissa. (Mellanen & Mellanen 2020, 38-40.) Kärsimättömyys,

vaativuus ja lyhytjänteisyys voivatkin olla tulosta tämänhetkisestä maailmantilasta (Allonen 2016).

Zetojen myötä maailmasta tulee koko ajan avoimempi ja nopeampi, samalla kun ihmisistä tulee lyhytjänteisempiä ja arvaamattomampia. Aika ja paikka eivät ole enää samalla lailla merkityksellisiä kuin aiemmin. (Tienari & Piekkari 2011, 13.) Kaikki on mahdollista 24/7 ja se muuttaa niin asiakkaidemme, kuin työntekijöidemme arvoja. Teknologian, tekoälyn ja datan myötä myös tarjolla olevat työtehtävät ja työpaikat muuttuvat. Robotiikka ja automatisaatio kadottaa osan työpaikoista ja varsinkin niistä rutiinitehtävistä, jotka ovat perinteisesti nuorison ensimmäisiä työpaikkoja. Osa Z-sukupolvesta onkin vaarassa päätyä väliinputoajaksi, kun vaatimustaso koulutuksen, osaamisen ja kokemuksen suhteen kasvaa koko ajan. Vaikka kaikille sukupolven edustajille ei välttämättä riitä esimerkiksi kesätyöpaikkoja, eivät Zetat tästä lannistu, vaan perustavat oman yrityksen. Näin he saavat arvokasta oppia oman osaamisensa tuotteistamisesta, sekä yritysten toiminnasta ja nuoren yritys voi tulla helpommin palkatuksi, kuin itse nuori työntekijä. (Rubanovitsc 2020, 151, 208.) Sukupolven asenteessa yrittäjyyttä kohtaan onkin suuri ero aiempien sukupolvien asenteeseen. He ovat kiinnostuneempia yrittäjyydestä sen tarjoaman riippumattomuuden ja vapauden vuoksi. Myös freelancerina toimiminen on yhä helpompaa koko ajan kehittyvän teknologian ansiosta ja moni valitseekin sen mieluummin, kuin perinteisen yhdeksästä viiteen työn. (Beal 2017.) Zetat uskovat yksinytyöskentelyyn enemmän kuin ryhmätyöhön ja ovat sitä mieltä, että asia täytyy tehdä itse, jos sen haluaa saada tehdyksi hyvin (Jenkins 2017a).

Siinä missä Y-sukupolvi varttui digitaalisuuden kasvun aikana, ovat zetat ensimmäinen sukupolvi, joka ei tiedä aikaa ennen sitä. He ovat ensimmäinen täysin diginatiivi sukupolvi, jolla älylaitteet ovat olleet osana elämää jo heti syntymästä asti. He eivät tunne elämää ilman älylaitteita. Zetat eivät kuitenkaan enää jaa koko elämänsä sosiaalisen median alustoilla, niin kuin Y-sukupolvi, vaan he ovat siirtyneet privaatimpien kahdenkeskeisten media-alustojen, kuten snapchatin, käyttäjiksi. (Jenkins 2017a.) Suomalaisten käytetyimpiin ominaisuuksiin ei perinteisesti ole kuulunut kiittäminen ja kannustaminen, vaan olemme enemminkin nöyriä ja välttelemme ylpeilyä. Positiivinen ja kannustava vuorovaikutus on nuorille kuitenkin jo luontevampaa kuin vanhemmille sukupolville. (Korhonen & Bergman 2019, 153.) Palautetta tämä sukupolvi antaa tottuneesti ja nopeasti ja siksi he myös haluavat sitä enemmän kuin edeltäjänsä (Tienari & Piekkari 2011, 149). Somealustojen myötä he ovat tottuneet jatkuvaan kannustamiseen ja tykkäykseen, jolloin kehityskeskustelu kerran vuodessa ei vastaa heidän tarpeeseensa saada jatkuvaa palautetta. Digitaalisuus on luonut myös kärsimättömyyttä ja siksi esihenkilöiden oletetaan olevan jatkuvasti saatavilla vastaamassa kysymyksiin. (Aase 2017.)

2.4 Työn merkitys eri sukupolville

Klassiset perustarpeet ja motivaatiotekijät nousevat yhteisiksi tekijöiksi, kun tarkastellaan kaikkien sukupolvien työelämäasenteita. Sekä nuoremmat, että vanhemmat, pitävät tärkeänä mahdollisuutta uuden oppimiseen, itsensä toteuttamiseen, sekä siihen että heidän työnsä sisältä on kiinnostavaa. (Allonen 2016.) Merkityksellisyys ja intohimo ovat kuitenkin asioita, jotka korostuvat milleniaalien maailmassa. Merkitystä luodessaan johtaja tasapainoilee nopeiden tulostavoitteiden ja pitemmän aikavälin kasvunluonnin välillä. Merkityksen tulee erilaisin tarinoin puhutella erilaisia kohdeyleisöjä aina uudestaan. (Tienari & Piekkari 2011, 227, 230.) Kilpailuyhteiskunnassamme korostuvat uudenlaiset kovat vaatimukset työntekijöille. Heidän tulee olla korkealle kouluttautuneita supersuorittajia pärjätäkseen koventuneilla työmarkkinoilla. Koulutuksesta huolimatta kaikille ei ole talouden notkahduksen jälkeen riittänyt työpaikkaa ja korkeastikin koulutettu työntekijä voi joutua pitkäaikaistyöttömäksi. Työelämässä on näin vallalla enemmän epävarmuutta, kuin ennen ja tilanteet vaihtelevat jatkuvasti. On myös ennustettu, että todistamme osaamistamme tulevaisuudessa erilaisten lupakirjojen ja todistuksien avulla. Tällöin oppimisemme tapahtuu pitkälti yritysten ehdoilla. (Antikainen ym. 2013, 326-327.) Jo eri pohjakoulutukset muokkaavat eri sukupolvien keinoja uusien tietojen ja taitojen omaksumiseen. Opimme uusia taitoja kaikissa elämänvaiheissamme ja elämän voikin nähdä jatkuvana oppimisprosessina. Työtehtävät moninaistuvat ja työntekijältä odotetaan mukautuvuutta. Tämä lisää valinnanvapautta työelämässä, mutta samalla korostuu myös epävarmuus. Joustavuutta vaaditaan entistä enemmän ja kyky omaksua nopeasti uusia taitoja korostuu tulevaisuudessa entisestään. (Kaupila & Vanhalakka-Ruoho 2012, 44, 49, 52.)

Nuorilla korostuu heidän oma arvomaailmansa ja he tekevätkin päätöksiään pitkälti arvoihinsa nojaten. Myös kysymykset ympäristöstä, etiikasta, tasa-arvosta ja sosiaalisesta vastuusta ovat kasvavassa roolissa vaikuttamassa heidän päätöksiinsä. Elämän tasapaino on muuttunut tavoiteltavammaksi, kuin hieno ura, status ja raha. (Aase 2017.) Aiemmat sukupolvet ovat nähneet varmemman työelämän, jossa urat ovat olleet pitkiä eläkevirkoja, siinä missä tänä päivänä yleistyvät pätkä- ja vuokratyöt, sekä nollatuntisopimukset. Nuoret ovat korkeakoulutettuja, mutta tutkinnot eivät enää takaa työpaikan saantia. Osalle sukupolvea pätkätyöt myös sopivat hyvin, heidän halutessa samalla pitää vapaudestaan kiinni. Monesti sanotaan, että nuoret haluavat toteuttaa intohimojaan ja itseään. Osa luo itse työpaikkansa yrittäjyyden muodossa. Slushit ja start-upit ovat tätä päivää ja nuoret pitävät huolta omasta henkilöbrändistään. Esiintymistaidot ja ulospäinsuuntautuneisuus ovat valtteja, joiden avulla voi päästä käsiksi uusiin vasta syntyneihin ammatteihin, kuten bloggaukseen ja tubettamiseen. (Sorjanen & Vainio 2020, 65, 70-71.) Allonen (2016) korostaa, että

maailmasta on aina löytnyt niin työnarkomaaneja, kuin taivaanrannan maalareitakin, mutta että nämä hahmot esiintyvät hieman erilaisina eri sukupolvien keskuudessa.

Robotisaatio, digitalisaatio, globalisaatio ja automatisaatio muuttavat kaikki tulevaisuuden tapoja tehdä töitä. On arveltu, että robotit korvaavat raskaat ja yksitoikkoiset suorittavat työt ja osalle ihmisistä jäävät luovat aivotyöskentelyä vaativat tehtävät. Tämä saattaa jakaa tulevaisuudessa ihmiset hyvin koulutettuihin pärjääjiin ja toiseen yhteiskunnan osaan, jolle töitä ei riitä. Silloin olisi järkevämpää jakaa resursseja tasaisemmin. Tehdä lyhyempää työpäivää ja viikkoa, että työtä riittäisi useammalle, (Sorjanen & Vainio 2020, 76.) Rutiinitehtävien jäädessä menneisyyteen, tekevät ihmiset tulevaisuudessa älykkyyttä ja innovointia vaativat tehtävät. Tämä voi johtaa siihen, että joudumme miettimään koko ammatti-identiteettimme uusiksi. (Allonen 2016.) Milleniaalit kokevat myös itsensä merkityksellisiksi, silloin jos he kokevat, että heidän työllään on jokin suurempi merkitys. (Vainio 2018.) Työn merkityksellisyyteen on voitu alkaa kiinnittää huomiota vasta nyt viime aikoina, kun muut elämän perusasiat ovat kunnossa, eikä töitä tarvitse tehdä ainoastaan pysyäkseen hengissä. Nyt työ halutaan liittää omaan identiteettiin. Työelämäntutkija Anu Järvensivu onkin todennut että, kukapa ei haluaisi työskennellä merkityksellisessä työssä ja sosiologi Mikko Piispa kertoo, että monesti sillä on kuitenkin enemmän merkitystä, että nuorella yleensä on töitä. (Siltamäki 2020, 70.) Y- ja Z-sukupolvien työelämäkokemusta yhdistää se, että heidän kokemuksensa työelämästä ovat nykyajasta, jossa työnantajalähtöinen ajattelu suosii kevyitä organisaatorakenteita, sekä joustavuutta, samalla kun julkista sektoria ajetaan alas (Järvensivu 2014a, 22).

2.5 Työntekijöiden sitoutuminen ja työvoiman saatavuus

Tämän päivän aikuisuuteen liitetään pysyvyyden sijaan elinikäinen kehittyminen, emmekä voi enää olla varmoja työstä ja toimeentulostamme. Yhteiskunta on murroksessa ja maailmaa leimaa irrallisuus, sekä epävarmuus, kun aiemmin hyvinvointivaltiossamme aikuisuus koettiin monesti perinteisenä ja pysyvänä ja siihen liittyi esimerkiksi samassa työpaikassa toimiminen koko elämän ajan. (Kauppila & Vanhalakka-Ruoho 2012, 41.) Kehityskulku näyttää vievän siihen suuntaan, että niin työhalut, kuin protestanttinen työetiikkakin ovat vähemmän kovaa vauhtia. Työnantajan ongelmaksi tuleekin, miten saadaan houkuteltua huonosti sitoutuvia ja hyvin valikoivia työntekijöitä palvelukseensa. Arvomaailma on muutoksessa niin että, elämän arvoa voi saada työelämän ulkopuolelta ja muutenkin kuin pitkän työuran kautta. Samalla aina löytyy kuitenkin paljon ihmisiä, joille työnteossa on kyse pärjäämisestä, hengissä säilymisestä ja materiaalisista syistä ja tällöin arvopohdinnat jäävät vähemmälle. (Järvensivu 2010, 181, 268.) Nuorten ajatukset työelämästä ovat monesti

kuitenkin myös hyvin samanlaisia kuin edeltävillä sukupolvilla. Kaikki eivät halua julkkiksiksi ja tubettajiksi, vaan ovat kiinnostuneempia vakituisista työsuhteista ja osa-aikatyöt ovat heille välivaihe, joka sopii opiskeluiden tai perhe-elämän kanssa yhteen. (Siltamäki 2020, 69.)

Milleniaaleja kuvaillaan monesti vaikeasti johdettaviksi. Heidät nähdään kärsimättöminä ja malttamattomina ja jos työpaikalla ei ole kivaa, voidaan paikkaa nopeasti vaihtaa (Sorjanen & Vainio 2020, 91.) Milleniaalit ovat korkeakoulutettuja, näkemyksellisiä ja kansainvälisiä ja hyvin intohimoisia silloin, kun he kokevat työskentelevänsä merkityksellisten asioiden parissa. He eivät kuitenkaan motivoitu rahasta, eivätkä välttämättä havittele vakituista työpaikkaa loppuelämäkseen. Työpaikan sijaan he sitoutuvat enemmän yrityksen arvoihin ja tarkoitukseen, sen ideologiaan ja olemassaolon syyhyn. He ovat nimittäin nähneet maailman muutostahdin ja tietävät siksi, että työpaikkaa tai työtehtävää, johon he ovat sitoutumassa, ei välttämättä vuoden päästä ole olemassa. (Rubanovitsch 2018, 224-225.) Nuoret ovat nähneet sosiaaliturvan heikkenemisen, sekä monia heidän vanhempiaan on laman aikaan irtisanottu viroista, joihin he ovat satsanneet koko elämänsä. Tämä luo heille epäuskoa markkinoihin ja he ajattelevatkin, että on parempi vaihtaa itse työnantajaa, ennen kuin tulee irtisanotuksi. (Aase 2017.)

Tutkimuksissa on noussut sekä työhön vapaammin suhtautuvia, mieluummin freelance-tehtäviä tekeviä, vapaa-aikaa ja harrastuksia arvostavia milleniaalien edustajia, kuin myös hyvin urasuuntautuneita ja perinteisestä oravanpyörästä haaveilevia yksilöitä. Urasuuntautuneilla työntekijöillä työt lipuvat yhä enemmän vapaa-ajalle ja he eivät yleensä edes raportoi kaikkia tekemiänsä työtunteja. Nykypäivänä uupumisilmiö on noussut milleniaalien keskuudessa voimakkaana ja siitä kärsivät niin yksilöt, kuin hänen perheensä, työpaikka ja lopulta koko yhteiskunta. (Vainio 2018.) Sorjanen & Vainio (2020, 54-55) toteavat itsekurin olevan se avaintaito, jota nykypäivän yhteiskunnassa selviämiseen tarvitaan. Milleniaalit eivät aina uskalla sitoutua valintoihinsa ja siksi miettivät loputtomasti eri vaihtoehtojen välillä. Kun valinnat pitää aukinaisina moniin suuntiin, päätyy helposti identiteettikriisiin. Hyvinvointiyhteiskunnan sivutuotteena olemme saaneet pitkittynyttä nuoruutta, jossa itseään etsitään loputtomasti. Samalla elämän suunta voi kuitenkin kadota ja itsensä voi hukata matkalla. Loputtomien valintojen maailmassa olisikin tärkeämpää osata kieltäytyä ja sanoa ei. Kaikki on tälle sukupolvelle mahdollista, mutta samalla huomataan, että aika ei riitä kaiken kokemiseen ja kokeilemiseen.

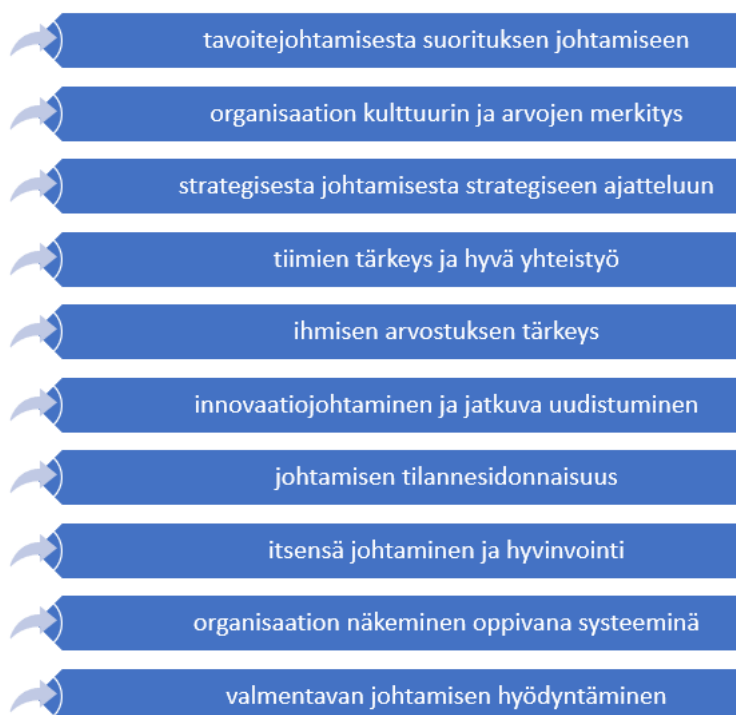
3 JOHTAMINEN 2020-LUVULLA

Tutkin johtamisen trendejä 2020-luvulla ja kyselyn avulla pyrin selvittämään mitä näistä trendeistä on käytetty ravintola-alalla Z-sukupolven johtamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista johtamista ravintolapäälliköt tänä päivänä harjoittavat ja miten he kokevat tällaisen johtamisen toimivan Z-sukupolven kanssa, sekä selvittää niitä johtamiskäytänteitä, joiden avulla he kokevat päässeensä hyvin tuloksiin. Käynnissä oleva inhimillinen vallankumous vaatii myös johtamistapojen muutosta. Psykologi Allonen (2016) väittää, että työelämän ja johtamisen muutoksen tarve kumpuaa työelämän nopeasta muuttumisesta, ennemmin kuin uusien sukupolvien saapumisesta työelämään, mutta että uusien sukupolvien muuttuneet arvot asettavat yrityksille myös uusia johtamisen haasteita. Hamel (2007, 299) on jo vuonna 2007 ollut sitä mieltä, että johtamisen tekniikka on keksittävä uudelleen.

Tämän päivän johtamisessa on vallalla humanistinen ihmiskäsitys, jossa johtamisen avulla työntekijät voidaan saada kukoistamaan. Käsitys perinteisestä johtamisesta valvovana ja mekaanisena systeeminä on vanhentunut, eikä ihmisiä voi tänä päivänä ajatella vain vaihdettavina koneen osina. Johtajan työtehtävät ovat muuttuneet vaihteleviksi ja pirstaleisiksi ja samalla, kun hän tekee nopeita päätöksiä, on hänellä oltava mielessä myös tulevaisuuden suuret linjat. Johtajan tehtävänä on monesti muuttuviin olosuhteisiin reagoiminen ja ongelmien estäminen tai ratkaiseminen. Hyvä johtaja kehittää alustensa itseohjautuvuutta, tavoitteellisuutta ja kehityshalua ja saa tuotua näitä ominaisuuksia myös esille. (Viitala & Jylhä 2019, 14-15, 17.) Kun toimintaympäristömme muuttuu, edellyttää se joustamista, luovuutta ja nopeutta koko organisaatiolta ja sen työntekijöiltä. Myös tunne- ja vuorovaikutustaidot korostuvat tulevaisuudessa, samoin kuin ihmisten johtamisen taidot. Korkeasti koulutettuja, osaavia ja arvonsa tietäviä työntekijöitä ei voi johtaa käskävällä tyylillä, vaan heitä tulee motivoida ja tuoda heissä esiin yrittäjämäistä ajattelua. Johtajan kannattaa valtuuttaa ja voimauttaa työntekijöitään ja heidän voimavarojaan. Tulevaisuuden työ muuttuu tietointensiivisemmäksi, samalla kun nopea oppimiskyky korostuu. Tiedon koko ajan lisääntyessä strateginen ketteryys ja oppimaan oppiminen ovat koko ajan tärkeämpiä. (Lämsä & Hautala 2005, 29.) Eri ikäisillä on erilainen kokemuspohja ja osaaminen, jotka tulisi saada tukemaan toisiaan. (Allonen 2016). Jotta voimme työelämässä integroida kaikkien siellä olevien sukupolvien taidot ja odotukset yhteen, tulee meidän tehdä radikaaleja muutoksia tapoihimme rekrytoida ja palkita väkeä, sekä muuttaa myös sitä, miten ja millaista kulttuuria luomme työpaikoille (Jenkins 2019). Saadaksemme eri sukupolvet työskentelemään yhdessä, tulee meidän hylätä ”yksi tapa sopii kaikille”-ajattelu (Hymowitz 2007, Reisenwitz & Iyer 2009, 92 mukaan). Eri sukupolvien yhdessä työskentely vaatii kaikilta osapuolilta hyvää

vuorovaikutusta, sopeutumiskykyä ja toisten erilaisuuden kunnioittamista (Tienari & Piekkari 2011, 248). Z-sukupolven johtamista voi ajatella tasapainoiluna valmentavan otteen, merkitysten rakentamisen ja erilaisuuksien hyödyntämisen välillä (Tienari & Piekkari 2011, 221.)

2000-luvun suurimpina johtamishaasteina voidaan pitää yrityksen ja sen työntekijöiden kykyä jatkuvaan innovointiin, työilmapiirin uudistamiseen, sekä strategiatyön tuomista työntekijöiden tasolle ja sen jatkuvaa uudistumista. Strategioiden eliniät lyhenevät koko ajan ja ainoastaan ne yritykset, joissa innovoidaan pysyvät kilpailussa mukana. Tulevaisuuden työntekijöitä ei johdeta käskemällä, vaan näyttämällä esimerkkiä päällikkötyöllä. Esimerkin avulla työntekijöistä voi tulla tottelevaisempia ja huolehtivimpia, mutta samalla joudumme vastaamaan luovuuden ja sitoutuneisuuden laskemiseen. Tulevaisuus haastaa sekä yksilöiden, että organisaatioiden ja koko yhteiskunnan sopeutumiskykyä, mutta samalla se tuo mukanaan myös uusia mahdollisuuksia. (Hamel 2007, 59, 61, 69, 82.) Filosofian tohtori Pentti Sydämaanlakka on tutkinut johtamista, sen teorioiden ja tutkimuksen kentällä, parikymmenen vuoden ajan ja on kiteyttää johtamisajattelun kehittyneen sinä aikana uuden johtamisen viitekehyksen. Kuviossa 5 on nähtävillä tämän viitekehyksen pääopetukset kiteytettynä kymmeneksi avainteemaksi:



KUVIO 5. Uuden johtamisen viitekehys (Sydämaanlakka 2018, 143 mukailen)

Kuten kuviossa viisi on kuvailtu, johtamisajattelu on kehittynyt paljon viimeisten vuosikymmenien aikana. Seuraavaksi käsittelen erilaisia johtajuuden teorioita, jotka ovat olleet pinnalla viime vuosina. Olen valinnut Sydänmaanlakan johtamisen viitekehuksesta niitä teemoja, jotka ovat korostuneet Z-sukupolven johtamisessa teoriaan tutustuessani.

3.1 Valmentava johtaminen

Työn tehokkuutta mitataan nykyään taloudellisten mittareiden lisäksi myös laadullisilla mittareilla. Jotta taloudellisiin tavoitteisiin päästään laadukkaasti, tulee esimiehistä kouluttaa valmentajia, jotka auttavat alaisiaan saavuttamaan tavoitteensa. (Havunen 2007, 16-17.) Esihenkilöiltä Zetat odottavat neuvojen sijaan juurikin valmentamista. Valmentajiin he ovat tottuneet jo lapsuuden harrastuksissaan, jolloin he kokevat coachaamisen luontevaksi myös aikuisena. Kaikki maailman tieto heillä on saavutettavissa kämmenössään olevasta kännykästä, jolloin tiedon sijaan he tarvitsevat esihenkilöiltään valmentamista oppimiseensa ja päätöksiinsä. (Jenkins 2017b.) Esimiehen tärkein tehtävä onkin valmentaa ja tukea yksilöitä onnistumaan (Korhonen & Bergman 2019, 69). Valmentavan johtajan tehtävänä on tukea työntekijöitään ja tiimiään niin, että he voivat kehittyä ja saavuttaa parhaan potentiaalinsa. Valmentavan johtajuuden avulla työntekijöistä pyritään saamaan itseohjautuvia, samalla kun heidän itsensä johtamisen taidot kehittyvät. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266.)

Valmentava johtaja kysyy hyviä kysymyksiä usein, ennen kuin tarjoaa suoraa vastaustaan. Hän tukee työntekijöitään, eikä tuomitse heitä, sekä fasilitoi heidän kehitystään ilman että määrää mihin suuntaan heidän on kehityttävä. Kysymyksien avulla valmentava johtaja pystyy kasvattamaan työntekijänsä täyteen potentiaaliinsa. (Ibarra & Scoular 2019.) Kysymysten avulla valmentava johtaja pyrkii kehittämään myös johdettaviensa ajattelutaitoa ja ongelmanratkaisukykyä. Samalla hän valtaistaa ja voimaannuttaa tiimiläisiään ja näin he uskaltavat jatkossa tehdä itsenäisempiä ratkaisuja ja päätöksiä. Valmentava johtaja toimii sparraajana, joka mahdollistaa tiimiläistensä kehittymisen ja uuden oppimisen. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266.) Coutsaminen ei tapahdu aina virallisissa coutsaustuokioissa, vaan se voi ilmetä pienissä arkipäivän tilanteissa, kun joku tiimiläisistä tulee pyytämään apua. Tällöin häneltä voi kysyä mitä hän on jo tehnyt asian eteen tai miten ongelma kannattaisi hänen mielestään hoitaa. Valmentajan tehtävänä on saada työntekijän luovuus ja energia esiin, samalla kun hän voi itse oppia uutta työntekijältään. (Ibarra & Scoular 2019.)

Nykypäivän työntekijät eivät pidä autoritäärisestä johtamistavasta vaan se voi ennemminkin turhauttaa heitä. Johtajan tulee ennemmin valmentaa johdettavaa kasvamaan ja kehittymään ja tukea häntä työtehtävissä ja autonomisessa tekemisessä. Johtamisen avulla valtaa

ja vastuuta voidaan siirtää työntekijälle ja näin saadaan edistettyä myös hänen innovatiivisuuttaan ja luovuuttaan. Esihenkilö voimaannuttaa ja mahdollistaa ja samalla tukee työntekijöitä parempiin suorituksiin. Valmentava johtaja luo yhteisen tahtotilan ja määrittää suunnan ja tulevaisuuden tavoitteet. Hänelle tärkeää on luottamuksen luominen ja avoimuus kommunikaatiossa, sekä säännöllinen palautteenanto, jolla työntekijöitä ohjataan oikeaan suuntaan. (Viitala 2019, 170-173.) Havunen kuvaa kirjassaan, että onnistuessaan valmentava johtaminen voi olla syväjohtamista. Syväjohtamisen malli tulee sotilasjohtamisesta ja se kulminoituu luottamuksen rakentamiseen, inspiroivaan tapaan motivoida, älylliseen stimulointiin, sekä ihmisten yksilölliseen kohtaamiseen. (Havunen 2007, 21-22.) Valmentavan johtajuuden avulla tiimin työtyytyväisyys ja tehokkuus monesti lisääntyy (Jylhä 2019, 266).

Valmentavassa johtamisessa ja palvelevassa johtamisessa on paljon samaa ja kun valmentaminen viedään tarpeeksi pitkälle, muuttuu se mielestäni palvelevaksi johtamistyyliksi. Palvelevassa johtamisessa ihmiset muuttuvat johtamisen kohteesta sen kuluttajiksi (Kuitunen & Pystynen 2017, 287). Tällainen johtamistyyli on saavuttanut paljon suosiota maailmalla, sillä monet menestyvät yritykset, kuten esimerkiksi Google, käyttävät sitä. Palvelevan johtajan päätavoitteena on toimia hyvänä palvelijana tiimiläisilleen, ennemmin kuin koko yritykselle. Johtajan tarkoitus on varmistaa, että työntekijät voivat kasvaa eri osa-alueilla; ammatillisesti, tiedoiltaan, itsensä johtamistaidoiltaan ja jopa terveyden ja hyvinvoinnin saralla. Kun työntekijät saadaan tällaisen johtamisen avulla voimaan hyvin, antavat he myös oman parhaansa yrityksen käyttöön. (Tait 2020.) Työntekijät tarvitsevat erilaista ohjausta uriansa eri vaiheissa ja erilaisissa tilanteissa (Lopez Gomez 2021). Jokainen työntekijä voi pyytää juuri niitä johtamispalveluita, mitä hän sillä hetkellä tarvitsee. Tarpeet ovat varmasti hyvin erilaisia aloittelevan työntekijän, ruuhkavuosisissa kamppailevan perheellisen ja eläkeikää lähestyvän seniorin kesken (Kuitunen & Pystynen 2017, 288.) Johtamisessa tunnistetaan johtamistarpeita ja pyritään tyydyttämään ne. Silloin johtaminen nähdään tarvesidonnaisena ja oikea-aikaisena palveluna, eikä se perustu pelkästään prosesseihin ja vuosikelloon. (Rubanovitsch 2020, 200.)

Palvelevan johtamisen avulla voidaan saavuttaa paremmin voivia tiimejä, parempaa yhteistyötä ja työtyytyväisyyttä. Palvelemaan johtajaan monesti luotetaan enemmän ja hänen alaisuudessaan viihdytään, jolloin työntekijöiden vaihtuvuus pienenee. Johtajuuden palvelevan luonteen lisäksi johtajalta tarvitaan edelleen jämäkkyyttä, kykyä nopeaan päätöksentekoon, sekä kyvykkyyttä ohjaamaan tiiminsä tavoitteisiin. Joskus voi olla tarpeen myös antaa tiimiläisten epäonnistua, jos sen avulla saadaan tärkeä opetus. (Lopez Gomez 2021.) Uusimpien sukupolvien kanssa korostuu myös jatkuvan palautteenannon tärkeys. Kun työntekijät ovat jo alakouluikäisinä tottuneet jatkuvaan tykkäyksien tulvaan sosiaalisen median

palveluissa, odottavat he saavansa palautetta useammin myös työssään. Kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut eivät enää riitä. (Aase 2017.)

3.2 Epäjohtaminen ja jaettu johtajuus

Psykologi Allonen (2016) kertoo, ettei nuoria voi käskyttää. Hän kertoo autoritäärisen johtamisen, sekä ylhäältäpäin tapahtuvan yhdensuuntaisen tiedottamisen olevan kaikuja vanhasta maailmasta. Aalto-yliopiston professorit Tienari & Piekkari (2011, 22-23, 25) toteavat, että uusien sukupolvien astuessa työpaikoille, tulee johtamisen muuttua. He puhuvat johtamisen sijaan epäjohtamisesta, joka perustuu ajatukselle, että johtaminen tulee piilottaa uusien sukupolvien edessä. Milleniaalit haluavat vapautta ja äänensä kuuluville. He eivät usko auktoriteetteihin vaan haluavat läpinäkyvää ja tasa-arvoista kohtelua. Epäjohtamisessa luodaan ensin ne kehykset, joissa toimitaan ja sen jälkeen työntekijöille annetaan vapaus toimia. Tavoitteet sovitaan yhdessä johdonmukaisesti, luodaan puitteet tavoitteiden saavuttamiselle sekä mahdollistetaan ja tarinallistetaan tekemistä, mutta kontrolloimisen sijaan tekijöille annetaan vapaus toteuttaa itseään ja heihin luotetaan. Tienari ja Piekkari korostavat kuitenkin myös tilannetajua ja sitä, että johtaminen tulee räätälöidä toimialaan ja sen toimintaympäristöön sopivaksi. Rubanovitsch (2020, 62) kertoo ihmisen toimivan luottamuksen arvoisesti, silloin kun hänelle annetaan vastuuta. Tämä johtaa parhaimmillaan itseohjautuvuuden kasvuun ja samalla sitouttaa työntekijöitä ja lisää heidän merkityksellisyyden kokemuksiaan. Samalla yritys voi säästää kustannuksissa tehostaa prosessejaan, mutta itseohjautuvuuden sudenkuoppia, tehottomuutta, sähläämistä ja työuupumusta, tulee välttää.

Organisaatio voidaan ajatella avoimena systeeminä, joka on koko ajan muutoksessa ja pysyy myös itseohjautuvuuteen. Siirrymme tulevaisuudessa entistä enemmän johtajakeskeisestä ajattelusta verkostoiden tasavertaiseen yhteistoimintaan ja kollektiiviseen johtajuuteen. Vaikka edelleen tarvitaan nimettyjä johtajia kantamaan vastuuta ja jakamaan valtaa, on johtamisen paradigma muuttunut yhteistoiminnan organisoimiseksi, jossa johtajuus on jaettua. (Sydänmaanlakka 2018, 143, 147.) Tämän päivän maailma on entistä avoimempi, yhteisöllinen ja läpinäkyvä. Esihenkilöiden asema on muutoksessa, sillä annetut tittelit eivät riitä, vaan johtaja joutuu ansaitsemaan asemansa aina uudellaan. Vallanhimoinen ja kilpailuhenkinen johtaminen nähdään outona jäänteinä vanhasta maailmasta. (Tienari & Piekkari 2011, 197.) Juuti (2013, 145-156, 225) kertoo että jaettu johtaminen edellyttää päämäärähakuista johtamistyyliä, hyviä työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita, sekä työryhmän riittävää kypsyyttä. Siinä työyhteisö käyttää kaikkien parasta osaamista hyödykseen päästäkseen päämääräänsä. Näin jäsenet kokevat olevansa vastuussa koko ryhmän

tavoitteeseen pääsyssä, sekä he alkavat myös huolehtia toistensa hyvinvoinnista. Tällaisen kehityksen myötä työryhmästä voi tulla huipputiimi.

Lemmetty ja Collin (2019, 264-265) kertovat että itseohjautuvuus ja itseohjautuva organisaatio ovat ne käsitteet, jotka ovat olleet viime aikoina organisaatio- ja johtamistutkimuksen kentän huomion kohteena. Itseohjautuvan organisaation johtajan tulee toimia mentorina, joka pystyy opastamaan tiimiläiset oikean tiedon juurelle, kertomatta suoraan vastauksia. Näin tiimiläisten ongelmanratkaisukyvyt ja Itseohjautuvuus lisääntyvät. Itseohjautuvuuden avulla voidaan sytyttää työntekijöiden luovuuden kipinä ja näin luodaan paremmat olosuhteet myös innovoinnille. Omaehtoisuus on myös asia, joka tulee korostumaan tulevaisuuden työelämäoppimisessa. Omaehtoisen oppijan tulee olla hyvä tiimipelaaja sekä kommunikoiija. Työntekijöiden ketterän oppimisen taidot korostuvat ja kasvavat jopa tärkeämpään rooliin, kuin substanssi- ja teknologiaosaaminen. Työntekijöiden täytyy itse arvioida oppimisen tarpeitaan ja osaamistaan, sekä sitä miten he pystyvät parhaiten omaksumaan uusissa tehtävissä vaadittavia kykyjä ja taitoja. Samalla tulee kuitenkin muistaa, ettei itseohjautuvuutta voi pitää itsestäänselvyytenä, vaan se vaatii myös johtamista. Eri työntekijät tarvitsevat erilaista tukea ja ohjausta uransa eri vaiheilla ja erilaisten haasteiden edessä. (Lemmetty & Collin 2019, 269, 271.)

3.3 Itsensä johtaminen ja hyvinvointi

Itsensä johtamista on aiemmin pidetty johtajien pyrkimyksenä parempaan työhön, mutta viime aikoina se on laajentunut koskemaan kaikkia työntekijöitä. Itsensä johtaminen voi auttaa ketä vain hallitsemaan työtehtäviään paremmin, sekä auttaa vahvistamaan ja hyödyntämään potentiaaliaan. Sen avulla työntekijä voi paremmin tunnistaa vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Itsereflektion ja tavoiteasetannan avulla ihminen voi kehittää itseään ja työelämänsä haluamaansa suuntaan. (Viitala & Jylhä 2019, 20.) Itsensä johtaminen on entistä tärkeämpää, kun organisaatiot ovat madaltuneet ja ihmisiltä odotetaan itsenäisempää otetta työhön ja se onkin nähtävä osana organisaation johtamisjärjestelmää. Ihmisten tulisi osata pitää huolta heidän kokonaiskuntonsuudestaan ja uudistumiskyvystään. Tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi tulisi pystyä tasapainottamaan, jolloin työntekijät pysyisivät tehokkaina myös tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2019, 146-147.) Varianssin avulla voimme säädellä energiaamme sen lineaarisen käytön sijasta syklistäisesti. Täysillä tehdyt suoritukset ja niistä palautuminen vaihtelevat työkiireiden mukaan ja näin voimme rytmittää omia voimavarojamme. Itsensä johtamisen taidot ovat koko ajan yhä tärkeämpiä myös jakamisemme näkökulmasta. (Rubanovitsch 2020, 81.) Huonosti voiva ihminen ei jaksa

panostaa myöskään uudistumiseensa, jolloin hän ei tule toimimaan tulevaisuudessakaan tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2019, 147).

Viitalan mukaan (2019, 174-175, 179), työelämän ollessa jatkuvassa muutosten paineessa, työntekijöiden itseohjautuvuus ja toimijuus korostuu entistään tulevaisuudessa. On entistä tärkeämpää, että työntekijä pystyy itse ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja uudistumisestaan. Valmentavan johtajuuden avulla voimme vastata itseohjautuvusteorian kolmeen eri osa-alueeseen. Ihmisellä on tarve autonomiaan, tarve tuntee itsensä kyvykkääksi, sekä tarve yhteenkuuluvuuteen muiden kanssa. On tutkittu, että valmentava johtamisote voi edistää itseohjautuvuuden ja luovuuden esiintymistä työntekijöissä. Johtajalta tällainen valmentava ote vaatii paljon sekä nöyryyttä, että aitoa halua edistää jokaisen tiimiläisensä kasvua ja kehittymistä. Ibarran ja Scoularin (2019) mukaan valmentavan otteen ottaminen voi kuitenkin alkuun tuntua vaikealta, sillä monet johtajat ovat tottuneet sanomaan miten asiat hoidetaan ja kiillottamaan tällä omaa auktoriteettiaan. Heille kuuntelu voi olla aluksi hyvin vaikeaa.

Pitkällä aikavälillä yrityksen tuottavuuteen vaikuttaa myös työntekijöiden inhimillisyyden huomioon ottaminen. Työntekijöistä ei voi puristaa kaikkia tehoja irti vaan työnteon tulee olla kestäväällä pohjalla (Vainio 2018). Ravitsemisalalla tehdään paljon vuorotyötä, joka voi haastaa työntekijän hyvinvointia ja jaksamista. Epäsäännöllinen työrytmi vaikuttaa palautumiseen ja säännöllisen unirytmien kehittymiseen. (Työterveyslaitos 2018.) Nuoret haluavat, että esihenkilöt huolehtivat yhä enemmän heidän hyvinvoinnistaan ja uupumusilmiön yleistyessä työntekijöiden jaksamiseen kannattaa kiinnittää työpaikoilla huomiota. Aiemmin ajateltiin että työ- ja vapaa-ajan persoonat voidaan erottaa toisistaan, mutta tänä päivänä ihminen nähdään enemmän kokonaisuutena, jolloin vapaa-ajan ongelmat valuvat väistämättä myös työpaikalle. (Mellanen & Mellanen 2020, 226.) Työpaikoilla olisi hyvä miettiä ihmisten hyvinvointia laajemmin, sillä hyvinvoivat ihmiset ovat myös tuottavampia. Länsimaisten ihmisten onnellisuus ei ole kasvanut samassa suhteessa vaurauden kanssa ja yhtenä tärkeänä onnellisuuden lähteenä nähdään enemmän mielekäs yhteistekeminen. Z-sukupolvelle aika tuntuukin olevan rahaa tärkeämpi motivaattori ja he haastavat perinteisen aikäkäsityksen. Hyvinvointiin keskittyvä uusi kulttuuri, jossa ihmissuhteet ovat syvempiä, voi synnyttää kestävämpää onnea kuin nopeat nautinnot ja vauraus. (Tienari & Piekkari 2011, 262, 266.)

Z-sukupolven edustaja eivät halua jäädä mistään paitsi ja tästä syystä univaje onkin korostunut tämän sukupolven haasteena (Tari 2011, Emesen 2016, 69 mukaan). Ilmiölle on olemassa nimikin, FOMO, eli Fear Of Missing Out, jonka voisi kääntää paitsi jäämisen peloksi. Varsinkin nuorille on tärkeää kuulua joukkoon, jolloin esimerkiksi sosiaalisen median

kanavien selaamisesta voi tulla pakkomielteistä, jottei mitään tärkeää vain menisi ohi. (Takinen 2018.) 24/7-maailma hämärtää työn ja vapaa-ajan rajoja ja samalla jaksaminen vaikeutuu. Nuorilla voi olla jo useampia uupumusdiagnooseja ennen kolmenkymppin ikää. Uupumisilmiö on kansanterveyden ja -talouden kannalta huolestuttava. Urasuuntautuneilla työaika valuu vapaa-ajan puolelle esimerkiksi sähköpostien muodossa ja kaikki työntekijät eivät raportoi kaikkia tekemiään työtunteja, jotta eivät näytä heikoilta työnantajan silmissä. (Vainio 2018.) Työuupumuksesta puhutaan paljon ja siitä onkin tullut jo huolestuttavasti osaltaan normaali ja hyväksyttävä osa elämää. Uupumusta eivät myöskään koe ainoastaan työikäiset, vaan jo koululaisilla on havaittu olevan paljon paineita ja stressiä. (Mellanen & Mellanen 2020, 96-97.)

3.4 Tunteiden johtaminen

Kuvittelemme ihmiset monesti rationaalisina olentoina, mutta tämä käsitys on väärä. Meidän käytökseemme vaikuttavat tunteet, vaistot ja vietit, enemmän kuin uskommekaan. Viime vuosikymmeninä myös tunteet on alettu ottaa organisaatiotutkimuksen osaksi. Ihmiset ovat kokonaisuuksia, jotka eivät jätä tunteitaan työpaikan ulkopuolelle. Organisaatioissa pohditaankin, että miten näitä tunnevoimavaroja voidaan hyödyntää parhaiten. Tunteet liittyvät myös työilmapiirin kehittymiseen, sillä ne ovat mukana luottamuksen synnyssä ja sitoutumisessa. Tunteet ovat motivaation perusta ja taitavalla tunteiden käytöllä voi jopa menestyä työurallaan. Niiden avulla voimme myös vaikuttaa muihin ja pyrkiä muokkaamaan heidän käytöstään toivomaamme suuntaan. (Lämsä & Hautala 2005, 55-56, 58.)

Johtajat elävät vaistojen ja tunteiden kentässä, jolloin on hyödyllistä tunnistaa tunteiden vaikutusmekanismeja. Tunnejärjestelmä toimii hyvin itsenäisesti, eikä sitä pysty rationaalisesti hallitsemaan. (Hiltunen 2014, 71.) Hyvä johtaja ymmärtää tunteiden vaikutusmekanismeja ja pystyy analysoimaan myös omia tunteitaan ja niiden aiheuttamaa käytöstään. Mielihyvän tunne voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän ja koko tiimin suoritukseen. Johtajan tehtävänä onkin positiivisten tunnetilojen lisääminen työpaikalla, mutta monesti hän kohtaa myös paljon negatiivisuutta ja muita tunteita. Innostuksen lisäksi tiimeissä ilmenee nykyään paljon myös kiireen ja stressin tunteita, jotka voivat johtaa jopa uupumukseen tai masennukseen. Myös näitä tunteita täytyy osata johtaa. Hyvällä johtajalla täytyy olla tunneälyä ja hyvä tunnejohtaja tietää, mitkä ovat ihmisten perustunteet ja millaisia kokemuksia ne aiheuttavat. Johtajan kannattaa tarkkailla ja analysoida myös omia tunteitaan ja omien tunteiden säätelyllä ja empatialla saada tilanteet päättymään parhaimmalla tavalla. (Hiltunen 2014, 98-99.) Rubanovitsch (2020, 21) kertoo johtamisen olevan ennen kaikkea tunnetyötä,

jossa johtaja tunnistaa omia ja johdettaviensa tunteita ja kanavoi niitä näin kohti yhteistä tavoitetta.

Johtajat elävät vaistojen ja tunteiden kentässä, jolloin on hyödyllistä tunnistaa tunteiden vaikutusmekanismeja. Tunnejärjestelmä toimii hyvin itsenäisesti, eikä sitä pysty rationaalisesti hallitsemaan. Ihminen kokee toiminnan muutoksen uhkana, jolloin hän pitää sitä henkisesti rasittavana. Johtaja joutuu siis perustelemaan muutostarpeen niin että ihminen kokee muutoksen alusta asti turvalliseksi. (Hiltunen 2014, 71-74.) Tunteet ovat se näkymätön voima, joka vaikuttaa jokaisen yksilön ja yrityksen taustalla ja Sitrakin ennustaa tunteiden olevan tulevaisuuden välttämätön metataito, megatrendien alla oleva metatrendi, jolla on vaikutusta syntyviin megatrendeihin. Todistusaineistoa inhimillisemmän työelämän hyödyistä on jo todella paljon. Tunteiden johtamiseen ei kuitenkaan löydy yhtä oikeaa vastausta, samalla lailla kuin vaikka matemaattisiin yhtälöihin. Luulemme etteivät ihmiset halua antaa itsestään enempää työelämälle, kun oikeasti he eivät halua lisää kiirettä ja tehtäviä, mutta ovat valmiita antamaan itsestään enemmän, jos vastavuoroisesti saavat lisää ai-toutta, merkitystä ja syvempää tarkoitusta. Tunteet tarttuvat ja samalla ne näkyvät hyvin selkeästi myös asiakkaille. (Tuominen 2020, 9, 15, 263, 270-271, 307.)

Usein sanotaan, että milleniaalit ovat kasvaneet pumpulissa. Vanhemmilta on saatu aikaisempia sukupolvia enemmän tukea, ohjausta ja suojelua. Samalla on kuitenkin monesti luotu myös yltiöpäisiä odotuksia tulevaisuudella tasoittamalla kolhuja, sekä kertomalla lapsille, että heistä voi tulla mitä tahansa he ikinä haluavatkaan. Lapsille on kerrottu heidän olevan ainutlaatuisia ja erityisiä, samalla kun on unohdettu opettaa tunteidenkäsittelytaitoja. Viimeisestä sijasta on jaettu mitaleja ja pettymykset ja epäonnistumiset on lakaistu maton alle. Lisäksi turhautumisen hetkellä lapselle on herkästi annettu älylaite käteen kyllästymisen hetkellä. Työelämään siirtyessä nuoret kuitenkin huomaavat, että todellisuus ei vastaa heidän kuvitelmiaan ja äidistä ei enää olekaan apua. Milleniaalit tarvitsevat muita sukupolvia enemmän tukea ja coachausta esimiehiltään. He eivät silti kuitenkaan tarvitse holhousta, vaan jatkuvaa varmistusta palautteen kautta siitä, että tekevät asioita oikein ja ovat oikealla polulla. Tämä taas vaatii johtajilta pehmeämpää otetta. (Mellanen & Mellanen 2020, 66-69.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät

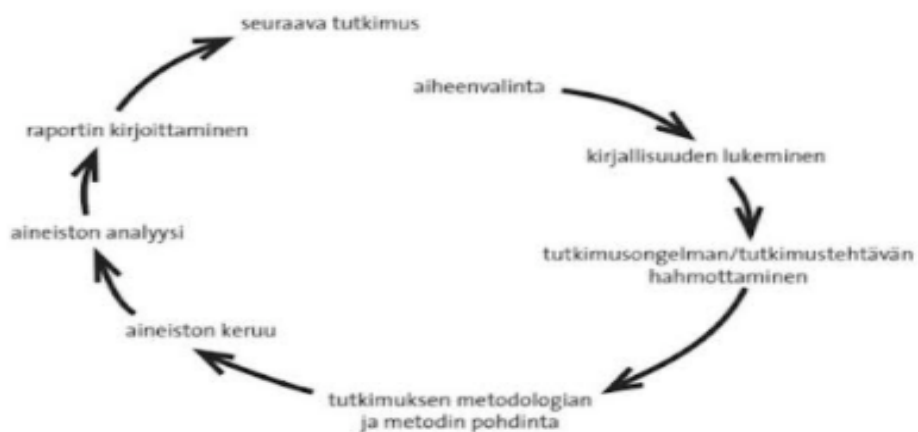
Tutkijan kannattaa tehdä työssään valintoja alusta asti tietoisesti, sillä työn alussa tekemilänsä valinnoilla on vaikutusta aina myös työn seuraaviin vaiheisiin ja valintoihin. Tutkimukseen voi ottaa monia eri näkökulmia ja tutkijan onkin päätettävä mitä tutkimukseen sisällytetään ja mitä kaikkea rajataan sen ulkopuolelle. Loppuun asti mietitty tutkimusasetelma helpottaa tutkijan työtä aineistonkeruussa, analysoimisessa ja työn kirjoittamisessakin. (Laitinen 2010, 44-46). Suunnittelin alun perin tutkivani kahta työelämän nuorinta sukupolvea, sukupolvet Y ja Z, matkailu- ja ravintola-alalla, mutta työtä aloitellessani huomasin nopeasti, että se kannattaa rajata koskemaan vain yhtä sukupolvea ja toimialaa, jotta pääsen syventymään niihin paremmin. Laitisen (2010, 54-56) mukaan tutkimusasetelma koostuu ilmiöstä, näkökulmasta ja kysymyksenasettelusta ja sen avulla lopullinen työ muodostuu johdonmukaiseksi ja relevantiksi. Oma mielenkiinto tutkittavaan aiheeseen helpottaa myös tutkijan työtä ja antaa mahdollisuuden luovuuden ja mielikuvituksen käytölle. Itse olen todella kiinnostunut yhteiskunnan sosiaalisista ulottuvuuksista ja olenkin törmännyt sukupolven käsitteeseen, sekä eri sukupolvien oletettuihin erilaisiin työelämäodotuksiin ja orientaatioihin käytännön työtä tehdessä. Z-sukupolven johtaminen on kiinnostanut itseäni aiheena jo pidemmän aikaa ja sukelsin mielelläni tämän työelämän uusimman sukupolven mielenmaisemaan. Aiheeseen syventyminen hyödyttää itseäni urallani, mutta sen avulla pystyn auttamaan myös kollegoitani ja tarjoamaan heille ajankohtaista tutkimus- ja teoriatietoa johtamiskentän muutoksesta 2020-luvulla, juuri heidän toimialallaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli etsiä tietoa Z-sukupolven johtamisessa toimivista strategioista ja käytänteistä ravintola-alalla heidän esihenkilöiltään. Opinnäytetyöni tavoitteena oli hakea tietoa ja hyviä käytänteitä, jotka ovat syntyneet itse johtamistyötä tehdessä. Juuti & Puusa (2020a, 18) toteavat, että tutkijan tulee löytää työlleen tutkimusaukko, eli sellainen näkökulma, jota on tutkittu vasta vähän tai ei ollenkaan. Z-sukupolvea on aiemmin tutkittu heidän asenteidensa ja arvojensa näkökulmasta, jolloin tutkimusaukkona omassa työssäni on Z-sukupolven esihenkilöiden näkökulma.

Tutkimuksen teoreettinen osuus luo tutkimuksen viitekehyksen ja siksi teorian osuuden tärkeys työssä on ilmeinen. Viitekehykseen sisältyy tutkimusta ohjaava metodologia, sekä ennakkotietomme tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 32-33, 35-36.) Työn teoreettisen osan myötä havaitsin yhdeksän eri teemaa, jotka nousivat esille koskien Z-sukupolven johtamista. Nämä teemat ovat:

1. Z-sukupolven odotukset työelämälle, sekä näiden ristiriidat ja haasteet ravintola-alan näkökulmasta
2. digitaalisuus
3. merkityksellisyys
4. sitoutuminen
5. Valmentava johtaminen
6. Epäjohtaminen
7. Itsensä johtaminen ja hyvinvointi
8. Tunne- ja vuorovaikutustaidot
9. Työvoiman saatavuus

Nämä kirjallisuudesta esiinnoitettavat teemat loivat työn viitekehyksen ja ohjasivat tutkimuskysymysten valintaa. Tutkimus on toteutettu laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Seuraavassa nähtävässä kuviossa 6 nähdään laadullisen tutkimuksen tutkimuspiraali.



KUVIO 6. Laadullisen tutkimuksen tutkimuspiraali (Hirsjärvi ym. 2009, Tuomen ja Sarajärven 2018, mukaan)

Kuten kuviosta kuusi nähdään, lähtee laadullinen tutkimus liikkeellä aiheenvalinnasta. Sen jälkeen tutustutaan aiheesta jo kirjoitettuun tietoon ja sitä kautta saadaan valittua tutkimusongelma. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksen metodologiaa ja metodeja ja sitten päästään aineiston keruun vaiheeseen. Kerätty aineisto analysoidaan ja löydöksistä kirjoitetaan raportti. Valmiin raportin jälkeen voidaan siirtyä seuraavaan tutkimukseen. Pietisen ja Mäntykäisen (2009, 287-288) mukaan laadullisella tutkimuksella on tapana muotoutua epäsuorasti ja jopa spiraalimaisesti ja koko prosessin muotoutuminen voi tuntua haastavalta. Prosessi etenee epälineaaraisesti, vuorotellen eri vaiheita ja palaten välillä jopa takaisinpäin. Opinnäytetyöni oli alusta asti selkeä sukupolviteeman osalta ja siitä olikin helppoa kerätä teoretietoa. Johtamisosuus, sekä tutkimuskysymykset taas olivat alkuun epäselviä ja näiden osien suhteen jouduin palaamaan työssäni taaksepäin useita kertoja ja rajaamaan ja tarkentamaan työtäni sen edetessä.

Tuomi & Sarajärvi (2018, 10) kertovat, että laadullista tutkimusta voi pitää sateenvarjoterminä, jonka alle mahtuu monenlaisia erilaisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisella tutkimuksella tarkastellaan ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä (Juuti & Puusa 2020c, 127). Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, sillä laadullisella tutkimuksella päästään tarkastelemaan ilmiöitä ja todellista elämää syvemmin ja kokonaisvaltaisesti. Sillä voidaan tutkia asioita, joita ei voi määrällisesti mitata. Laadullinen tutkimus näkee tutkimustapaukset ainutlaatuisina ja siksi tutkijan havainnot ilmiöstä muodostavat tämän tutkimustavan ytimen. Tutkimusaineiston tulkitseminen on samalla sekä yksityiskohtaista, että monitahoista ja tutkijan tehtävänä on löytää uusia puolia tutkimastaan ilmiöstä. Erilaisia metodeja kvalitatiivisen tutkimuksen tekoon on runsaasti ja eri tieteenaloilla on omat traditiot näiden menetelmien käyttämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tiedon keräämisen väline ja hän voi kerätä tietoa esimerkiksi havainnoimalla, haastatteleamalla tai analysoimalla eri tietolähteitä, kuten dokumentteja. (Hirsjärvi ym. 1997, 152-155.) Tutkijan tulee ottaa tutkimansa ilmiö haltuun hyvin kokonaisvaltaisesti ja lopullisessa tutkimuksessa onkin yleensä vain pieni osa hänen läpikäymästään materiaalistaan. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa tulee miettiä, millaista aineistoa tai aineistojen yhdistelmää tarvitaan, jotta saadaan tarpeeksi tietoja vastaamaan tutkittuun kysymykseen. Tämän aineiston tulee olla sopusoinnussa tutkimuksen näkökulmaan ja kontekstiin. (Laitinen 2010, 49-50, 56-57.) Kvalitatiivinen aineisto on rikasta, monitasoista ja kompleksista (Alasuutari 2011,144). Ilmiöstä pyritään saamaan mahdollisimman rikasta ja yksityiskohtaista tietoa ihmisiltä heidän luonnollisissa ympäristöissään (Juuti & Puusa 2020a, 16).

Laadullisessa lähestymistavassa todellisuuden ajatellaan olevan monitahoinen ja tapahtumien muovaavan toisiaan monen suuntaisissa keskinäisissä suhteissa. Tutkittavasta

ilmiöstä pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Hirsjärvi ym. 1997, 152.) Tutkimuksella pyritään aina löytämään totuus aiheesta, mutta meidän tulee hyväksyä myös tiedon muuttuva luonne. Tutkittu tieto on validia vain niin kauan, kunnes on todistettu toisin. Uusien tutkimuksien myötä saamme koko ajan lisää tietoa ja tieteellinen tieto jatkaa kehitystään. Kun tutkija ehdottaa uusia tietoja tieteelliseksi, tulee hänen väitteidensä olla perusteltuja, sekä niiden on oltava perinteisiin sopivia. Tutkijan tulee muistaa tietojensa olevan kuitenkin aina tulkintaa, jolloin eri näkökulmat voisivat antaa aivan erilaisia lopputuloksia ja tulkintoja. (Ronkainen ym. 2020, 16-17.) Juuti & Puusa (2020b, 44) toteavatkin, ettei tiede tuota varmaa tietoa, vaan se on enemmän systemaattista epäilyä.

Tiedonintressejä voi pitää tutkimuksen johtoajatuksina, sillä kaikki tieto on sidottu johonkin päämäärään, eli intressiin. Intressit myös muokkaavat tapaamme tarkastella todellisuutta ja tapojamme sen rankentamiseen. Tutkimukseni tiedonintressi on praktinen, eli käytännöllinen, jolloin pyrin tutkimukseni avulla tuottamaan tietoa, jonka avulla voimme ymmärtää toisiamme paremmin ja se auttaa meitä tarkastelemaan asioita samasta näkökulmasta. (Ronkainen ym. 2020, 23-24.)

4.1.1 Kehittäminen

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä kehittäminen näyttelee tärkeää osaa. Työn tarkoituksena on uuden tutkimustiedon lisäksi pystyä kehittämään toimintaa. Kehittämistoimintaa tehtäessä tulee tietää, mikä on kehitettävänä kohteena, millä perusteluilla ja mitä rajoituksia on tehty, mikä kehittämisessä on tavoitteena, mitä menetelmiä käytetään, miten kehittämistä arvioidaan ja mitä kanavia pitkin tuotokset ovat jaettavissa (Salonen ym. 2017, 29). Opinnäytetyöni tavoitteena oli päästä käsiksi esihenkilöiden tietoon ja sitten modifioida se muotoon, josta olisi hyötyä laajemmalle joukolle. Tutkimuksen lisäksi tuotin teoriasta ja tuloksista tiivistetyn oppaan Z-sukupolvesta ja heidän johtamisestaan esihenkilöille johtamisen avuksi, sekä esitysmateriaalin aiheesta, jonka avulla aihetta voidaan kouluttaa eteenpäin. Opinnäytetyön tuotokset näyttelevätkin isoa roolia työn onnistumisessa, sillä niiden avulla on mahdollista kehittää tutkimuksen kohteena ollutta organisaatiota ja sen käytänteitä. Tuotosten avulla kehittämistyö tuottaa oikeaa hyötyä toimialalle ja työllä on tällöin laajempi merkitys. Koen työn tuotoksilla olevan suuren merkityksen työn onnistumisen kannalta, sillä niiden avulla on mahdollista aloittaa aiheesta syvempi dialogi jatkossa ja näin syventää suuremman joukon ymmärrystä aiheesta ja edelleen tunnistaa ja jakaa tietoa valitun kohderyhmän kesken.

Aina on myös syytä myös miettiä, että kenen näkökulmasta kehittäminen perustellaan. Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen ero on siinä, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksella

saavutettuja tietoja. Kehittämisen kautta uusi tieto ja asiat sovelletaan käytäntöön. (Toikko & Rantanen 2009, 19.) Silloin työn hyöty ja toimivuus nousevat tärkeään rooliin pelkän uuden tiedon tuottamisen sijaan (Salonen ym. 2017, 38). Kehittämisen tarkoituksena on saada aikaan muutos. Siinä valittu kehittämiskohde pyritään saamaan paremmaksi ja tehokkaammaksi, kuin mitä se oli aiemmilta toimintatavoiltaan tai rakenteiltaan. Kehittämistoiminnan lähtökohta voi olla tämänhetkisen toiminnan tai rakenteiden ongelmat taikka sitten jo aavistus jostain tulevasta. Kehittämisen tarvetta voidaan näin perustella toimintaympäristön muutoksella. (Toikko & Rantanen 2009, 16, 18.) Ravitsemisalalan johtamisen kehittämisen tarve on perusteltavissa, samoin kuin yleinen tarve johtamisen kehittämiselle ylipäänsä, tämän päivän nopeasti muuttuvilla toimintaympäristöillä. Z-sukupolven saapuessa pikkuhiljaa työelämään on joillain johtajilla voinut olla jo pieni aavistus tulevasta. Mitä pitemmälle eteenpäin ajassa kuljemme, sitä enemmän tarvitsemme uutta tietoa työelämän muutoksista aavistuksiemme lisäksi.

Uutta tietoa syntyy niissä ympäristöissä, missä sitä tarvitaan ja missä sen avulla voidaan ratkaista käytännön ongelmia. Silloin uutta tietoa muodostuu käytännön ja teorian ja eri tieteidien rajat ylittävällä tavalla. Tällainenkin tieto noudattaa yleensä tieteellisen tiedon lainalaisuuksia ollen näin metodistisesti tuotettua ja kumuloituvaa. (Toikko & Rantanen 2009, 42.) Olemme kehittämistoiminnassa yleensä tekemisissä myös hiljaisen tiedon kanssa. Hiljaiseen tietoon liittyy vahvasti intuitio ja vaistonvaraisuus. Polanyin on kuvannut hiljaista tietoa niin, että tiedämme asioista hyvin paljon enemmän mitä voimme kertoa, *”we can know more than we can tell”*. Hiljainen tieto on sitä, kun asiantuntija tietää jonkin asian toimivuuden, mutta ei pysty perustelemaan, miksi hän sen tietää. (Toikko & Rantanen 2009, 40-41.)

4.1.2 Haastattelu

Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii niin kuin toimii, on meidän helppointa kysyä sitä häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.) Olen valinnut opinnäytetyöni tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun, sillä se on yksi tapa kerätä tutkimustietoa kokemuksista. Onnistunut haastattelu ei ole vain kysymysten esittämistä, vaan siinä haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Haastattelijan tehtävänä on kuunnella mitä haastateltavalla on sanottavanaan, eikä johdatella haastateltavaa kysymyksillään jo ennalta päättämäänsä suuntaan. Haastatteluilla kerätty tieto muuttuu tutkimustiedoksi vasta sitten, kun tutkija pääsee itse analysoimaan kerättyä aineistoa. Yhtenä kyselyhaastattelun haasteena voidaan pitää sitä, ettei haastateltavaa rajoiteta kysymysten asetelulla, vaan heille annetaan tilaa ajatuksistaan ja kokemuksistaan kertomiseen. (Hyvärinen 2017, 13-14, 23, 41, 43.)

Ruusuvuori & Tiittula (2005, 70) kertovat että haastateltavan ja haastattelijan välinen luottamus on usein edellytyksenä informaation saannille. Luottamuksen voi saavuttaa kertomalla totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta, kohtelemalla saamiaan tietoja luottamuksellisesti, sekä varjelemalla haastateltaviensa identiteettiä. Valituille haastateltaville kerrottiin tutkimuksen taustasta ja tarkoituksesta ennen haastatteluiden toteuttamista ja heiltä pyydettiin lupa haastatteluiden tallentamiseen, sekä aineiston käyttämiseen. Heille myös kerrottiin, että tutkimuksen tulokset kerätään yhteen ja näin vastaajat pysyvän anonyymeinä, eikä yksittäisiä vastaajia voisi tuloksista tunnistaa.

Haastattelijan täytyy pysyä neutraalina haastattelutilanteessa, eikä hän saa lähteä esimerkiksi väittelyyn, hämmästelyyn tai kommentointiin. Haastattelijan tulee puheenvuoroissaan keskittyä lähinnä siihen, että hän kehottaa haastateltavaa jatkamaan tai kommentoi että saamansa vastauksen laajuus riittää. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 76.) Koin tämän kohdan omissa haastatteluissani erityisen tärkeäksi, sillä toimin haastateltavien kollegana ja myös minulla on omakohtaista kokemusta tutkimuskysymyksiin. Toisaalta Tuomi & Sarajärvi (2018, 152) toteavat, että haastattelun etuna on sen joustavuus, jolloin haastattelija voi täsmentää kysymyksiä ja termejä, selventää sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tämän he kokevat haastattelun eduksi pelkkään kyselylomakkeeseen verrattuna.

Haastattelumenetelmänä päädyin käyttämään puolistrukturoitua haastattelua, eli teema-haastattelua, jolloin haastattelun kulkua ei ole etukäteen lyöty täysin lukkoon. Siinä keskustelu etenee etukäteen valittujen teemojen mukaan, mutta keskustelua voidaan syventää haastateltavan vastausten perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2007, Tuomen & Sarajärven 2018, 158 mukaan.) Haastattelutilanne muistuttaa tällöin enemmän keskustelua ja antaa haastattelijalle mahdollisuuden kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelun aikana. Tehdyt haastattelut etenivät luonnollisesti omalla painollaan ja haastateltujen vastausten perusteella pääsin lisäkysymysten avulla aiheeseen syvemmälle. Haastatteluissa oli yhteinen runko, joka auttaa vastausten vertailua tuloksia läpi käytäessä. Etukäteen päätetyt teemat käytiin haastateltavien kanssa läpi samassa järjestyksessä, mutta jokainen sai kertoa aiheista niin pitkään ja paljon, kun itse halusi. Pääsimme haastateltavien kanssa rentoon tunnelmaan, jossa he uskalsivat kertoa kokemuksistaan avoimesti ja monisanaisesti. Samalla huomasin haastattelun nauhoituksen vaikuttavan kuitenkin esimerkiksi kirosanojen käyttöön, kuin myös siihen, etteivät monet haastatelluista halunneet liiaksi mollata työntekijöitään. Tämän he sanoittivat myös itse haastattelun kuluessa ja viittasivat samalla nauhoitukseen, vaikka olinkin kertonut heille, että nauhoitukset pidetään salassa.

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu seitsemälle ravintola-alan esihenkilölle marraskuussa 2021 tehdystä teemahaastattelusta. Teemat haastatteluihin löytyivät aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Haastattelut sovittiin puhelimitse ja samalla tutkimuksen aihetta pohjustettiin. Osa haastatteluista suoritettiin henkilökohtaisesti ja osa Teamsin välityksellä välimatkojen vuoksi. Haastateltavia pyrittiin saamaan eri ikäryhmistä ja sukupuolista, mutta kaikille haastattelupyynnön saaneille haastattelu ei mahtunut aikatauluihin. Haastatteluiden alussa käytiin läpi sukupolven käsitettä, sekä Z-sukupolven määritelmää. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja niiden kesto oli 26-55 minuuttia.

Haastateltavia pyrittiin valikoimaan mahdollisimman laajasta ikähaarukasta, sekä molemmista sukupuolista, kuin myös monelta paikkakunnalta, jotta vastauksista saataisiin lähtökohdiltaan mahdollisimman monipuolisia. Haastatelluista esihenkilöistä neljä kuului Y-sukupolveen (syntyneet vuosina 1987, 1987, 1985 ja 1989), sekä kolme X-sukupolveen (syntyneet vuosina 1977, 1979 ja 1979). Kokemusta esihenkilötehtävistä heillä oli 8-15 vuotta. Haastattelut etenivät teemoittain ja välillä esitin aiheisiin myös tarkentavia kysymyksiä haastattelussa esille tulleiden seikkojen mukaisesti. Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin jälkikäteen analysoitavaan muotoon.

Haastattelulomakkeen ja haastattelun kulun testasin etukäteen kahdella ravintola-alan vuoropäälliköllä, joille suoritin harjoitushaastattelun. Molemmat vuoropäälliköt olivat itse Z-sukupolven edustajia, jolloin heidän haastattelemisensa avasi aiheeseen mielenkiintoisia näkökulmia, vaikkeivat ne virallisia tutkimustuloksia olekaan. Tein sellaisia huomioita, että jokin asiat, joita haastattelemani esihenkilöt pitivät haasteina ja ristiriitoina Z-sukupolven johtamisessa, eivät olleet näille nuoremmille päälliköille haasteita, vaan itsestään selviä toimintatapoja ja normaaleja käytänteitä esihenkilötyössä.

4.3 Haastatteluaineiston litterointi ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat induktiivisia, eli siinä johtopäätökset pyritään tekemään aineiston pohjalta (Juuti & Puusa 2020a, 15). Sisällönanalyysissä tulee valita mitkä aineistossa kiinnostaa ja hylätä kaikki muut esille nousseet asiat, vaikka kiinnostusta koko tutkimusaineistoon olisi laajasti. Eli analyysissäkin on valittava tietty tarkkaan rajattu ilmiö. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 192-194.) Tutkijan tehtävänä on niin aineiston erittely, kuin yhdistäminenkin. Ensin aineisto pilkotaan pienempiin osiin, jonka jälkeen aineiston pohjalta tehdään synteesejä ja se kootaan kokoon uudelleen. Tästä kootusta aineistosta tutkija pystyy tekemään johtopäätöksiä. Tutkijan tulee tarkastella jokaista tutkittua yksittäistapausta

mahdollisimman monista eri näkökulmista ja vasta sen jälkeen lähteä pohtimaan tapausten yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia (Puusa 2020, 339-340.)

Sisällönanalyysi etenee vaiheittain. Ensimmäisenä tutkimushaastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen, jolloin ne olivat vielä tuoreessa muistissa. Litterointi tehtiin yleiskielelle, eikä siinä kiinnitetty huomiota haastateltavien puheenpainoihin, äänensävyyn ja nopeuteen. Aineiston analysointi aloitettiin käymällä sitä useasti läpi. Tutkija saa ensivaikutelman aineistosta jo tiedonkeruu vaiheessa, mutta syventyy siihen useita kertoja eri näkökulmista analyysin edetessä (Puusa 2020, 352). Tämän jälkeen haastateluaineisto tiivistettiin, eli redusoitiin, jotta sitä olisi helpompi analysoida. Redusoinnissa aineistoa pelkistetään ja siitä tiputetaan kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen pois (Tuomi & Sarajärvi 2018, 230). Puusa (2020, 345) kertoo, että sisällönanalyysin tarkoitus on järjestää aineisto ensin tiiviimpään muotoon, sen keskeistä tietoaineistoa kadottamatta. Seuraavaksi pelkistetystä aineistosta etsitään tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia ilmaisuja. Aineistosta löytyvät samankaltaiset ilmaisut koodattiin käyttämällä eri värisiä alleviivaustuseja. Tämän jälkeen aineisto klusteroitiin, eli ryhmiteltiin, jolloin aineistosta koodatut alkuperäiset ilmaukset käytiin läpi ja niistä etsittiin samankaltaisia ja eroavia käsitteitä. Käsitteet teemoiteltiin ja näin aineistoa pyrittiin tiivistämään paremmin analysoitavaan muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 230, 232.) Teemoittelun avulla pyritään aineistosta löytämään säännönmukaisuutta ja samankaltaisuutta. Analysoitavat teemat rakentuivat tutkimuksessa aiemmin määriteltyjen teemojen mukaisesti. (Puusa 2020, 356.) Seuraavassa taulukossa on esimerkki tehdystä tiivistyksestä ja teemoittelusta.

Alkuperäinen ilmaus	Redusoitu ilmaus	Teemoittelu
<p>”Se on ihan älytön se, että kuinka paljon sitä joustamista odotetaan. Mä oon siis mielestäni ihan hirveästi joutanut sinne niiden suuntaan. Ite on pitänyt keksiä niitä keinoja motivoida ja järjestää. Mä olisin ilman työntekijöitä, jos en ottais huomioon niitten toiveita, pakkohan se on.”</p>	<p>Joustamista odotetaan paljon.</p> <p>Jos työnantaja ei jousta, niin ei ole kohta työntekijöitä.</p>	<p>Ristiriidat Z-sukupolven työelämäodotusten ja ravintola-alan toimintatapojen välillä.</p>
<p>”Ristiriitana on näitten uudet ja erilaiset arvot. Se näkyy siinä kun ne haluaa elää hetkessä ja haluavat sellaista joustavuutta. Liiketoiminnan tulisi olla suunnitelmallista ja toimivaa, mutta porukka on ihan tuulipäänä.”</p>	<p>Ristiriita arvoissa.</p> <p>Elävät hetkessä ja odottavat joustamista.</p>	<p>Ristiriidat Z-sukupolven työelämäodotusten ja ravintola-alan toimintatapojen välillä.</p>
<p>”Niitä kannattaa aika paljon kuunnella mitä ne haluaa tehdä. Jos sä kuormitat liikaa, niin tiedät että lähtee lapasesta ja sulla ei oo enää sitä ihmistä. Mut jos sä luovit ja joustat, niin että se on silti tasapainoista kaikille, niin sulla on se työntekijä kuitenkin siinä.”</p>	<p>Liika kuormitus karkottaa työntekijät.</p> <p>Joustamisen avulla työntekijä pysyy paremmin.</p>	<p>Ristiriidat Z-sukupolven työelämäodotusten ja ravintola-alan toimintatapojen välillä.</p>

Taulukko 1. Kuvaus redusoinnista ja teemoittelun muodostuksesta

Analysoinnin perimmäisenä tarkoituksen on nostaa aineistosta esille kaikki olennaiset seikat tutkimuksen tavoitteet huomioon ottaen. Tutkimus ei kuitenkaan pääty vielä analysointiin, vaan tuloksia täytyy vielä tulkita ja selittää ja niistä tulee tehdä johtopäätöksiä. (Puusa 2020, 359, 361)

4.4 Eettiset kysymykset

Hirsjärven (ym. 1997, 26) mukaan jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu ja siksi se tulisikin tehdä tietoisesti. Kannattaa pohtia, kenen ehdoilla aihe on valittu ja onko sillä yhteiskunnallista merkitystä. Ronkainen (ym. 2020, 34-35) kertoo, että tutkimuksen näkökulmia pohtiessa tulisi huomioida myös jo olemassa oleva tieto aiheesta. Ketä suunniteltu tutkimus hyödyttää ja olisiko kattavampi selvitys jo olemassa olevasta tiedosta riittävä. Kuten aiemmin jo kerroin, ei Z-sukupolven johtamista ravintola-alalla ole aiemmin tutkittu esihenkilöiden näkökulmasta.

Tutkijan tulee kirjata jo tutkimussuunnitelmaan, miten hän aikoo pitää huolta tutkimusratkaisuidensa eettisyydestä. Tutkimusaineiston käytön tulee olla huolellista ja tutkijan tulee välttää plagiointia ja kaikkea muutakin epärehellisyyttä. Eri tiedeyhteisöillä on sovittuja toimintatapoja, joita tulee noudattaa. Tutkija ei saa myöskään vähätellä aikaisempien tutkijoiden osuutta, yleistää kritiikittömästi tai sepitellä ja kaunistella tutkimustuloksiaan. Tutkijan tulee kunnioittaa aineistoaan ja tulkita sitä huolellisesti, eikä tutkija voi esittää väitteitä huolimattomasti ja tarkoituksenmukaisesti. Eettisesti kestävässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät on selostettu huolella ja tutkija tuo myös kaikki havainneensa puutteet ilmi. Myös tutkittavien valinta, tietosuojakysymykset, sekä aineiston säilyttäminen tulee kirjata jo tutkimussuunnitelmaan. (Ronkainen ym. 2020, 38, 142, 152-153.)

Haastelluille kerrottiin haastattelun nauhoittamisesta etukäteen, sekä korostettiin, että haastattelut pysyvät anonyymeinä, eikä joukosta voi tunnistaa yksittäisiä vastauksia. Haastatteluiden tarkoitus ja se miten tietoja käytetään, kerrottiin jo ensimmäisellä haastateltavien kontaktointikerralla puhelimesta. Näin toimimalla tutkija halusi varmistaa sen, että tutkimuksessa noudatetaan tieteen tekemisen eettisiä sääntöjä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Työn seuraavassa osassa käyn läpi tuloksia teemoittain. Olen poiminut tutkimusaineistosta myös suoria lainauksia, joiden avulla nostan tutkimuskysymyksiin liittyviä asioita esiin. En erittele vastaajia tulosten analysoinnissa mitenkään, kuten esimerkiksi iän mukaan, jotta heidän anonymiteettinsä säilyy mahdollisimman hyvin.

5.1 Haasteet Z-sukupolven johtamisessa

Kun kysyin ensimmäisenä ovatko päälliköt kokeneet haasteita Z-sukupolven johtamisessa, tuli monelta huokaus ja toteamus: ”todellakin”. Uuden sukupolven kohtaamisessa ja johtamisessa koetaan siis haasteita. Haasteina esihenkilöt näkevät muutokset Z-sukupolven arvoissa, sekä työmoraalissa verrattuna vanhempiin sukupolviin.

”Onhan ne erilaisia, tosi paljon erilaisempia, mitä niinku aikasemmat sukupolvet. Tai ne arvostaa niin paljon eri asioita. Niille on tosi tärkeää se oma vapaa-aika ja tuntien hamstraaminen ei kiinnosta, eikä niitä hirveesti motivoi se raha ja sehän sitten haastaa sitä joustamista, eikä ne kovin hevillä sitten luovu siitä omasta ajasta.”

”Osa nuorista on samalla ajatusmaailmalla kuin minä, mutta osa on aivan niinku jostakin eri maailmasta.”

”On haasteita. Päällimmäisenä tulee mieleen, että työmoraali ei oo yhtä kova. Toki on varmaan seki, että on aika paljon nuoria, jotka ei oo kaikki löytäny ommaa suuntaa elämälle, niin niin tota heille se on vain väliaikaista tehdä ravintolatyötä. Siis yhteen ihmiseen olen törmännyt tässä viimisen kolmen vuoden aikana, joka sanoo, että haluaa ravintola-alalle töihin ja näkee että se on niinku oma ala, muut käy vaan kääntymässä.”

Esihenkilöt kokevat Zetojen kuormittuvan aiempia sukupolvia enemmän työn teosta. Zetat eivät jaksu niin paljon, kuin aiemmat polvet ja uupuvat herkemmin. Koetaan, että heillä on paljon ongelmia ja haasteita yleisesti elämässään ja nämä haasteet heijastuvat myös työelämään. Z-sukupolvi ei motivoitu rahasta, eikä halua haalia työtunteja itselleen, niin kuin aiemmat sukupolvet ovat tehneet. Työnteko ei enää määritä ihmisarvoa ja työtä tehdäänkin vain sen verran kuin on pakko. Työntekijät ovat selvillä oikeuksistaan ja siitä mitä yhteiskunnan tukea heille on saatavilla. Heillä ei ole merkitystä sille, maksavatko he itse vuokransa, vai maksaako sen yhteiskunta. Työntekoa tärkeämpänä koetaan vapaa-aika ja

harrastukset, joiden merkitys korostuu. Zetat eivät suostu luopumaan omasta vapaa-ajastaan ja tästä syystä työnantajan täytyy joustaa enemmän. Zetat ymmärtävät aikamääreet eri lailla ja kokevat, että työvuoron alkaessa täytyy olla paikalla, mutta ei välttämättä valmiina työhön. Zetojen mielestä työvuoron alkaessa voi vielä syödä välipalaa, kohentaa hiuksia ja meikkailla. He kokevat alan työajat muutenkin haastavina ja päälliköistä tuntuu, että nykyään työnteon ehdot tulevat työntekijän puolelta ja kunnioitus työtä ja esihenkilöä kohtaan puuttuu. Samoin, kuin nöyryys ja arvostus. Ravintola-alan työ nähdään väliaikaisena ratkaisuna ja alalla pyörähdetään välivuotena tai opiskeluiden ohessa, jolloin työhön sitoutuminen on heikompaa. Alalle koulutetaan entistä vähemmän tekijöitä, eikä alaa koeta vetovoimaisena.

Esihenkilöiden vastauksissa painottuvat ne samat arvo- ja ajatusmaailman muutokset, jotka olivat nähtävillä myös työn teoriaosuudessa. Haasteena Z-sukupolven kanssa toimiessa näen eritoten ravintolatoimialan luonteen, jossa työntekijä ei voi itse määrittellä koska, missä ja miten hän työtä suorittaa. Tämä ei vastaa heidän harrastuksia, vapaa-ajan tärkeyttä ja vapautta suosivaan arvomaailmaansa.

Vastauksissa esille tulleet esihenkilön erilaiset keinot vaikuttaa erilaisilla johtamiskäytännöillä näihin asioihin ovat, muutoksen huomioiminen työvuorolistasuunnittelussa, sekä työntekijöiden parempi tunteminen. Esihenkilöiden mukaan Z-sukupolven arvojen ja motivaatiotekijöiden muutos on tunnistettava, sekä työn järjestelyllä on pyrittävä vastaamaan näihin muutoksiin. Heidän mukaansa työntekijöiden tuntikuorma on pidettävä kohtuullisena, väliaikainen kuormituksen kasvu on pidettävä maltillisena, sekä vapaapäivien riittävydestä ja rytmityksestä on pidettävä huolta. Esihenkilön tulee tuntee työntekijänsä, jolloin hän tietää, milloin työntekijällä on ollut liikaa kuormitusta, ennen kuin työntekijä siitä edes itse kertoo. Jos työntekijää joutuu kuormittamaan ylimääräisillä vuoroilla väliaikaisesti, kannatta sen jälkeen huolehtia pidemmistä vapaa-ajan jaksoista, jolloin työntekijä pääsee palautumaan työstä. Työnteon ohessa kannattaa myös keskustella ja kuunnella paljon, jolloin pääsee paremmin käsiksi työntekijöidensä ajatusmaailmaan. Kun kuuntelee nuorten mielipiteitä, voi heitä ymmärtää paremmin ja samalla muuttaa omaa johtamistapaansa vastaamaan tämän päivän odotuksia.

5.1.1 Ristiriidat työelämäodotusten ja alan toimintatapojen välillä

Ristiriitana Z-sukupolven työelämäodotusten ja alan toimintatapojen välillä nousi huonona pidetty palkka, sekä ylivoimaisen kovana pidetty työn kuormittavuus. Haastatellut olivat sitä mieltä, että ravintola-alan työtehtävät koetaan rankoiksi. Esihenkilöiden mukaan muutos on nähtävissä myös alan työharjoittelijoissa, jotka eivät haluaisi työskennellä iltaisin ja

viikonloppuisin. Yksi esihenkilö kertoi tet-harjoittelijan loukkaantuneen, kun hänet ohjattiin tiskaamaan ja huolehtimaan salin siisteydestä. Hän koki suurena vääryytenä, että joutui tekemään tämän kaltaisia työtehtäviä, vaikka aikoo aikuisena suuntautua lääkäriksi ja vaikka hänelle selitettiin, että nämä työtehtävät kuuluvat kaikille ravintolan työntekijöille ravintolapäällikköä myöten. Z-sukupolven odotuksena työelämälle on, että liiallinen kuormitus ei saisi rasittaa työntekijää, eikä työ saisi haitata vapaa-aikaa. Menetetystä vapaa-ajasta tulisi saada parempi korvaus, eli palkkojen täytyisi zetojen odotusten mukaan olla korkeampia. Zetat myös pitävät työnantajan joustamista itsestäänselvyytenä. Esihenkilöiden täytyy järjestellä työt työntekijöiden toiveiden mukaan. Esihenkilöiden on taivuttava työntekijöiden toiveisiin ja pyyntöihin, sillä jos niin ei tee, niin ei ole kohta työntekijöitä.

”Se on ihan älytön se, että kuinka paljon sitä joustamista odotetaan. Mä oon siis mielestäni ihan hirveästi joutanut sinne niiden suuntaan. Ite on pitänyt keksiä niitä keinoja motivoida ja järjestää. Mä olisin ilman työntekijöitä, jos en ottais huomioon niiden toiveita, pakkohan se on.”

”Aina pitäisi työnantajan joustaa ja sitä pidetään itsestään selvänä. Tuntuu että ne ehdot siihen työntekemiseen tulee täysin sen työntekijän puolelta. Nykyään puuttuu se kunnioitus työnantajaa kohtaan aivan täysin.”

Z-sukupolvi haluaa elää hetkessä, jolloin esihenkilöiden on vaikea harjoittaa suunnitelmallista ja toimivaa liiketoimintaa. Sitoutumisen ja joustamisen puute vaikeuttaa ravintolan pyörittämistä, sillä asiakasvirtoja on vaikea ennustaa ja niihin varautuminen edellyttäisi joustavaa henkilökuntaa.

Itseäni yllätti, että monet esihenkilöistä kertoivat käyttävänsä mitä erilaisempia luovimisen keinoja pystyäkseen vastaamaan työelämän uusimpien tulokkaiden toiveisiin. Osa heistä totesikin, että toiveet on pakko toteuttaa ja joustamista on löydettävä työnantajan puolelta, tai sitten esihenkilöllä ei ole kohta johdettavia ollenkaan. Mielestäni olisi tärkeää jatkaa dialogia aiheen ympärillä ja tunnistaa edelleen näitä erilaisia toimivia strategioita ja jakaa niitä kollegoiden kesken, jolloin ne voisivat hyödyntää kaikkia alalla toimivia.

Esihenkilöt kokivat, etteivät he ole löytäneet ratkaisuja ristiriitaan Z-sukupolven työelämä-odotuksien ja alan toimintatapojen välillä. Monet heistä kokivat olevansa puun ja kuoren välissä ja että heiltä puuttuu työkalut asian ratkaisemiseen. Heidän mielestään puhumalla ja varsinkin perustelemalla miksi toimitaan niin kuin toimitaan, voidaan asioita yrittää

ratkaista, mutta työntekijöiden ollessa yksilöitä, suoralla puheella voi vaikuttaa osaan, muttei kuitenkaan aina kaikkiin työntekijöihin. Asioita joutuu käymään useasti läpi ja osa työntekijöistä pahoittaa todella herkästi mielensä, kun heille antaa palautetta heidän käytöksensä. Esihenkilöt kertoivat, että tämä sukupolvi on tottunut kyseenalaistamaan ja vaatiikin monesti selkeät perustelut sille, miksi jokin asia tehdään niin kuin se tehdään. Esihenkilöillä tulee olla perustellut syyt sille, miksi toimitaan niin kuin toimitaan. Yksi esihenkilöistä heitti ilmoille kysymyksen, että onko nykypäivän työntekijällä oikeuksien lisäksi vastuuta? Zetat tiedostavat oikeutensa työelämässä ja osaavat niitä vaatia, mutta heillä ei ole aina ymmärrystä siitä, että oikeuksien lisäksi heillä on myös vastuita. Tulosten mukaan asiaan voi jonkin verran vaikuttaa myös henkilöstösuunnittelulla. Kesätyöntekijöitä ja harjoittelijoita kannattaa ohjata työnvuokravälitysfirmojen pariin, jolloin heidän avullaan voi helpottaa työntekijöiden painetta esimerkiksi sesonkiaikoina. Haastateltu esimies näki tässä kuitenkin samalla myös ristiriitaa, sillä pienemmällä työtunneilla paikalla pyörähtävät työntekijät eivät sitoudu työhönsä samalla tavalla ja suorittavat sen siitä syystä heikommin.

5.1.2 Digitaalisuus

Digitaalisuuden nähdään vaikuttavan kaikkeen ja Z-sukupolven koetaan elävän täysin somessa. Jotkut esihenkilöistä kokivat yllättävänä sen, miten suuri osa elämää some Zetoille on. Heidän käytöksensä siellä koettiin huomionhakuksena ja työntekijät eivät aina muista, että myös esihenkilöt näkevät mitä työntekijät somessa tekevät.

”Ovat aina saatavilla, lukevat aina kaikki viestit. Ite pitäis viestiä enemmän, kun se tavoittaa ne kyllä.”

”Niillä on niin erilainen se ajatusmaailma, niinku puhelimet pitää olla koko ajan lähettyvillä ja niitten mielestä on ok että sitä puhelinta käyään kattomassa työaikana, vaikka se ei omasta mielestä kuulu siihen.”

Esihenkilöt kokivat digitaalisuuden lisääntymisen pääsääntöisesti hyvänä asiana. Nuoret nojaavat täysin järjestelmiin, ovat aina saatavilla ja lukevat aina heti kaikki viestit ja ohjeet läpi. Johtamisessa on luovuttu erinäisistä lappusista ja informaatiota levitetään nykyään Workplace- ja Workchat-sovelluksissa. Puhelimen käyttö töissä koetaan ongelmaksi silloin, kun siitä tulee asiakaspalautetta, tai siviilielämä ja työelämä sotkeutuu sen myötä liiksi toisiinsa. Z-sukupolvella arvellaan olevan myös paljon puhelinriippuvuutta, jolloin puhelin on kuin kasvanut käteen. Tämä ilmenee siitä, kun puhelimeen vastataan samalla sekunnilla,

kun siihen soitetaan ja tauoilla kaikilla on puhelin kädessä. Tämän myötä oikea kanssakäyminen häviää ja yksi esihenkilöistä kertoi huomaavansa sen myös asiakkaita seuratessaan, kun lapsille laitetaan joka välissä puhelin käteen tylsistymisen ehkäisemiseksi.

Digitaalisuuden suhteen yllättävänä pidettiin myös sitä, etteivät kuitenkaan kaikki Z-sukupolven edustajat ole sen suhteen suvereneja. Esihenkilöt kokivat, että zetat hallitsevat todella hyvin niitä sovelluksia, joita itse pääasiassa käyttävät, mutta heillä on haasteita esimerkiksi tietokoneen käytössä. Myöskään Facebookkia tämän sukupolven edustajat eivät pääsääntöisesti osaa käyttää ja esihenkilöt joutuvatkin opettamaan tämän käyttöä, jos sen avulla tehdään työtehtäviä. Työpaikan sometus on iso juttu, johon työpaikan nuoret haluavat ottaa osaa, eivätkä aina välttämättä näe sitä edes työtehtävänä.

Digitaalisuus lisää visuaalisuuden merkitystä, samalla kun tekstin merkitys vähenee. Muutama esihenkilö olikin ottanut jo ääniviestit ja ohjevideot käyttöön viestinnässään. He kokivat, että työntekijät eivät ymmärrä pelkkää tekstimuotoista viestiä aina, vaikka olisivatkin sen lukeneet. Videomuotoiset ohjeet taas sisäistetään helpommin. Vinkkinä esihenkilöille onkin hypätä epä mukavuusalueelleen ja ottaa videoviestiminen käyttöön. Moni esihenkilö kertoikin jo ajatelleensa asiaa, mutta totesi siirtyvänsä silloin omalle epä mukavuusalueelleen. Ääni- ja videoviestiminen voi myös säästää esihenkilöiden aikaa.

”Olen tunnistanut visuaalisuuden merkityksen, mutten ole itse käyttänyt videoa hyödyksi viestinnässä. Siinä mennään nextille levelille ja se onkin mulla seuraavana stepinä omassa johtamisessa. Siinä mennään vaan niin mun omalle epä mukavuusalueelle.”

5.1.3 Merkityksellisyys

Esihenkilöt ovat huomanneet, että merkityksellisyys korostuu Z-sukupolven kanssa. Ongelmana koetaan kuitenkin se, että työntekijät haluavat olla merkityksellisiä, mutta eivät välttämättä halua kantaa vastuuta mistään. Oman työn merkitystä osana koko työryhmää ei välttämättä aina ymmärretä. Moni esihenkilö koki, etteivät nuoret koe ravintola-alaa merkitykselliseksi yleensä ja osa nuorista käy töissä vain elääkseen.

Merkityksellisyyden tunnetta voi lisätä positiivisen palautteen avulla. Työntekijät tykkäävät eritoten kasvotusten annettua palautteesta ja palautetta tulee antaa jatkuvasti, kuin myös sanoittaa sitä, että työntekijöiden tekemällä työllä on merkitystä. Päällikön tulee jatkuvasti

muistuttaa, miksi työpaikalla ollaan ja mikä on työntöön tarkoitus. Samoin kannattaa painottaa tavoitteita ja sitä mitä työssä ollaan yhdessä tavoittelemassa. Osa työntekijöistä osaa nauttia onnistumisistaan ja siitä, kun he saavat asiakkaat tyytyväisiksi.

”Joo sen merkitys on kasvanut. Näkyy motivaation puutteena, kun kokevat ettei heidän työllä ole merkitystä, jos sitä ei koko ajan muista kertoa ja antaa koko ajan palautetta. Koko ajan positiivista palautetta, päivittäin, viesteillä. Tykkäävät kuitenkin eritoten vuorossa kasvatusten saadusta palautteesta. Työn ohessa päivittäin antaa sitä palautetta ja juurikin sitä positiivista palautetta.”

Jokaisen työpanosta kannattaa nostaa ja korostaa, että kaikilla on iso rooli tekemisessä ja onnistumisessa. Hyvää fiilistä kannatta jakaa ja onnistumisia hehkuttaa isosti. Työntekijän roolia ja sen merkitystä kannattaa korostaa, sillä työntekijät kaipaavat, että heidän työtään ja rooliaan nostetaan.

Esihenkilöt näkivät haastamisen keinona merkityksellisyyden kokemuksen kasvattamiseen. Päälliköiden keinojen koettiin kuitenkin olevan rajallisia ja työntekijöiden tarvitsevan työnsä suuremman tarkoituksen, jotta he sitoutuvat. Merkitystä voi tuoda mieluinen työpiste, osallistuminen tuotekehitykseen, uuden oppiminen ja vastuullisemmat työtehtävät. Työn sisällön ja lisääntyneen vastuun avulla voidaan motivoida jopa parikymppisiä työntekijöitä. Z-sukupolvi myös kyseenalaistaa tekemisen syitä ja haluaa tietää, miksi mikin asia tehdään niin kuin se tehdään, jolloin asioita kannattaa perustella mahdollisimman paljon. Osuuskaupan missio kannattaakin avata käytännön tasolle saakka.

5.1.4 Sitoutuminen

Esihenkilöt kertoivat koronan vaikuttaneen negatiivisesti alaan yleensä, mutta moni heistä kertoi sitoutumisen olevan hyvällä tasolla ravintolassaan tällä hetkellä. Osa kuitenkin totesi työntekijöiden lähtevän helposti kilpailijalle töihin isomman palkan perässä. Z-sukupolven todettiin etsivän itseään pitkään ja pohtivan sitä, mikä on heille oikea polku elämässä. Ravintolatyö nähdään monesti läpikulkujuttuna, eikä elämän tarkoituksena. Varsinkin opiskelun ohessa työskentelevien sitouttaminen nähtiin haasteena. Nuoret eivät meinaa muistaa keskittyä työntekoon, vaan heidän ajatuksensa ovat jo seuraavissa opiskelu- tai työpaikoissa. Esihenkilö joutuukin jatkuvasti muistuttamaan, että sen aikaa, kun ollaan töissä, niin käytetään voimavarat siihen.

”Osalla on sitoutumista, osalla ei, toiset käy vain töissä. Merkityksellisyyden kautta voi joillekin saada lisättyä. Tai lisää vastuuta antamalla mikäli sitä pystyy antaan. Korostuu eri alan opiskelijoilla, jotka on vaikea saada sidottua ja saada olemaan muutakin kun töissä. Tämä on ohikulkupaikka. Hommat hoidetaan, mutta työntekijä ei ole välttämättä tähti mikä loistaa.”

Hyvän johtamisen todettiin lisäävän sitoutumista. Esihenkilöiden mukaan realistinen, tasapuolinen, rehellinen ja suorapuheinen johtaminen sitouttaa. Esihenkilöiden kannattaa olla joustavia ja pitää huoli työntekijöiden toiveiden toteutumisesta. Vapaa-ajan korostunut tärkeys kannatta ottaa huomioon, kuin myös työntekijöiden harrastukset. Toiveiden toteuttamisen tulee kuitenkin olla tasapuolista. Uuden opettaminen ja vastuuttaminen toimii vielä joillekin henkilöille sitouttavana tekijänä. Työntekijöille kannattaa korostaa myös sitä, että Osuuskauppa on reilu työnantaja ja asiat hoidetaan oikein ja oikeutetusti.

Luomalla merkityksellisyyttä voi osan työntekijöistä sitoutumista lisätä, samoin kun vastuun antamisella. Työntekijöiden ideoita kannattaa kuunnella ja antaa heidän osallistua mahdollisimman paljon. Kannattaa tunnistaa eri tekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia, sekä poimia työntekijöiden erikoisosaamisia ja jakaa työtehtäviä eteenpäin näiden perusteella. Kun ihmiset pääsevät tekemään niitä tehtäviä, jotka ovat heidän vahvuuksiaan, tuntevat he itsensä todella tärkeäksi ja kaikki voittavat. Sellainen luo sisältöä ja merkitystä työhön. Myös työyhteisöllä on suuri vaikutus sitoutumiseen. Päällikön kannattaa huolehtia siitä, että ravintolassa on miehitystä riittävästi ja että oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Hyvästä ilmapiiristä, asiakaspalautteista ja työtyytyväisyydestä tulee pitää huolta ja työntekijöitä kannattaa muistuttaa oman toimipaikan hyvistä puolista. Myös työnkierron avulla voitaisiin työntekijöiden ymmärrystä alan lainalaisuuksista lisätä.

5.1.5 Valmentava johtaminen

Kaikki esihenkilöt kokivat valmentavan johtajuuden toimivan ja totesivatkin sen olevan Z-sukupolven lisäksi oikea johtamistapa kaikille muillekin sukupolville.

”Valmentava johtaminen on ainut oikea tapa toimia ja johtaa. Toimii kaikille sukupolvea katsomatta ja on tämän päivän johtamiskeino.”

”On varmaan kaikenikäisten kans toimivaa. Mutta se on myös vaikeaa ja tarvittaisiin siihen esimiehenä enemmän työkaluja ja oppia. Tarvittaisiin jatkuvaa koutsausta ja enemmän tukea tähän itekkin”

Valmentavalla otteella työntekijää voi hoksauttaa. Esihenkilön itsensä tulee näyttää esimerkkiä ja kaikki voivat oppia myös toisiltaan. Kaikilla on lupa kokeilla ja usein parhaat opit tulevatkin käytännön ja virheiden kautta. Esihenkilön kannattaa pyrkiä tekemään itsensä tarpeettomaksi ja huolehtia siitä, ettei ole ainakaan korvaamaton. Se onnistuu tietoa, vastuuta ja osaamista jakamalla ja samalla se myös sitouttaa työntekijöitä. Esihenkilön kannattaa lukea ihmisten vahvuuksia ja kysyä usein ovatko työtehtävät tarpeeksi haastavia. Jakamalla työtehtäviä osaamisten ja kiinnostusten mukaan, työt hoituvat helpommin ja kaikki ovat tyytyväisempiä. Yksi henkilö pohti myös valmennusten aikataulutusta. Nyt erilaiset esihenkilövalmennukset sattuvat monille siihen kohtaan, kun uraa on jo jonkin verran takana. Monet lähtevätkin valmennuksen aikana tai heti sen jälkeen pois työnantajalta, jolloin aikaa, rahaa ja resursseja heitetään hukkaan. Hän pohtikin, että pitäisikö valmentaa enemmän myös nousevia tähtiä, jolloin resurssit saataisiin paremmin käyttöön.

Osa esihenkilöistä koki hallitsevansa valmentavan johtajuuden hyvin, mutta osa haluaisi aiheeseen lisää työkaluja ja oppia. Muutamat totesivat opiskelleensa aihetta itsenäisesti enemmän ja yksi esihenkilöistä totesi opetelleensa asiaa käytännössä ja oppineensa paljon asiasta virheiden kautta. Yksi esihenkilö totesi, että valmentava ote on tärkeä, muttei se ole niin helppo laji, kun voisi kuvitella. Ravintolapäällikön lisäksi tarvittaisiin myös muita valmentajia, sillä vaikka ravintolapäälliköt ovatkin aikamoisia multitaskaajia, eivät he ole kuitenkaan kaikkien alojen asiantuntijoita. Ravintolapäällikön rooli ja vastuu valmentaja nähdään suurena.

Yksi esihenkilöistä totesi Z-sukupolven tietojen ja taitojen olevan heikommalla tasolla edellisiin sukupolviin nähden, jolloin jatkuvaa valmennusta ja coachausta tarvitaan jo työntekijöiden osaamisen heikomman tason vuoksi. Alan työvoimapulan vuoksi alalle pääsee entistä pienemmillä kriteereillä ja se lisää sekä vanhojen työntekijöiden, että päälliköiden vastuuta uusien työntekijöiden opastamisessa ja kouluttamisessa. Yksi esihenkilöistä totesi, että valmentava johtajuus ei toteudu aina kaikkien kohdalla ja oli sitä mieltä, että työntekijällä tulee olla kiinnostus, asenne ja sitoutuminen kohdallaan, jotta häneen voi käyttää valmentavaa otetta.

5.1.6 Epäjohtaminen

Epäjohtaminen oli suurelle osalle esihenkilöistä täysin uusi termi, mutta kun avasin sitä haastattelussa, totesi moni harjoittavansa juuri tämänkaltaista johtajuutta. Esihenkilöt eivät itsekään tykkää käskyttämisestä, vaan kokevat että se nostaa karvat pystyyn ja kapi-namielialan. Heidän mukaansa vaatia pitää, mutta käskeminen on viimeinen keino, sillä aina voi lähestyä toisellakin tavalla, eli pyytämällä. Epäjohtajalla ei titteli kimalla, vaan hän on helposti lähestyttävä ja nostaa mielellään kissan pöydälle. Hän kannustaa kaikkia rohkeasti avoimuuteen ja keskustelemaan vaikeistakin asioista. Yksi esihenkilö kertoi myös, että hänen hienovarainen ohjaamisensa oli koettu simputuksena ja tästä voikin päätellä, ettei Z-sukupolvi pidä auktoriteeteista.

”Mää oon saanutkin tästä hyvää palautetta, että ku mä oon niin helposti lähestyttävä ja olen heidän kans samalla tasolla. On helppo sanoa ja tulla jutteleen ja ne arvostaa tosi paljon sitä. Tykkäävät tällaisesta tyylistä todella paljon. Ainakin palautteiden perusteella tämä on hyvä johtamiskeino. Lisää avoimuutta työyhteisöön ja yleensä rohkaisenkin puhumaan avoimesti asioista ja nostamaan kissan pöydälle.”

”Mä oon tommonen, en oo semmonen käskyttäjä. Nehän nostaa heti karvat pystyyn jos vähänki käsket että tee, tai sulla on vähän tiuskaseva tyyli.”

”Sitähän me tehään aika paljon. Epäjohtetaan. Sitähän se on sitä vastuun valuttamista sinne eteepäin.”

Esihenkilöt kertoivat saaneensa hyvää palautetta johtamisestaan ja siitä että ovat helposti lähestyttäviä ja samalla tasolla työntekijöiden kanssa. Nuoret arvostavat sitä, että esihenkilöä on helppo lähestyä ja että hänen kanssaan on helppo tulla keskustelemaan aiheesta, kuin aiheesta. Käskyttävä ja korostetun auktoritaarinen johtaminen koetaan Z-sukupolven keskuudessa vanhanaikaiseksi ja työntekijöillä nousee vastustusta heti, jos esihenkilön tyyli on tiuskiva tai käskevä.

5.1.7 Itsensä johtaminen ja hyvinvointi

Tämän kysymyksen vastaukset poikkesivat eniten toisistaan osan kokiessa, että Z-sukupolven itsensä johtaminen ja hyvinvointi on todella hyvällä mallilla ja osan kokiessa, ettei sitä ole ollenkaan. Totesin eron olevan pitkälti siinä, että esihenkilöt, joilla oli alaisuudessaan korkeakouluopiskelijoita, kokivat, että näillä työntekijöillä on elämä todella hyvin

organisoitua. Opiskelijat nähdään yleisesti kunnianhimoisempina ja tällöin he myös huolehtivat aikatauluistaan ja hyvinvoinnistaan paremmin ja heidän tekemisensä on hyvin organisoitua.

”Osa on hämmentävän hyviä siinä. Korostuu yliopistollisissa koulutuksissa. Todella organisoitua ja hiottua tekemistä.”

Alalla nähdään olevan sitten myös se toinen osa, jolla oman elämän hallinta ei ole kovin hyvin kunnossa. Asiat voivat olla kokonaisvaltaisesti sekaisin niin töissä, kuin kotonakin. Elämä on hektistä, siinä ei rauhoituta ja säännöllinen rytmi puuttuu. Ravintola-alan epä-säännölliset työajat eivät myöskään paranna tilannetta. Nuorten elämässä korostuu juhliminen, pelaaminen ja lapsettomuus. Arjesta ei saada kiinni, vaan neljänkin päivän vapailta voidaan palata entistä väsyneempänä töihin takaisin. Työn asiakaspalvelu ja asiakaspaine nähdään myös kuluttavana, jolloin vapaa-ajalla olisi tärkeää palautua.

Suurin osa haastattelemistani esihenkilöistä oli erittäin huolissaan Z-sukupolven hyvinvoinnista. Tämän sukupolven koetaan tarvitsevan hyvin selkeät raamit siihen, miten toimia. Oma ajattelu ei ole aktiivista, vaan kaikkeen tarvitaan selkeät ohjeet, sekä valmiit vastaukset ja työkalut. Väsymys ja mielenterveysongelmat ovat arkipäivää ja esihenkilöt ovat tästä huolissaan. Koetaan että nuorilla on paljon erilaisia ongelmia ja haasteita elämässään, sekä sairauksia ja diagnooseja, jotka vaikuttavat myös heidän työntekoonsa. Väsymys ja mielenterveysongelmat näkyvät työpaikalla ja siinä missä niillä ei ennen ylpeilty, vaikuttavat ne nyt olevan osa uutta normaalia. Työntekijät eivät kestä minkäänlaisia vastoinkäymisiä.

”Olen tosi huolissaan nuorten hyvinvoinnista yleensä. Tuntuu että niillä on paletti sekasin niin töissä ku kotonakin. Aina pitää olla pajaamassa ja silittämässä päätä.”

”Nöyryys puuttuu heiltä täysin ja arvostus työnantajaa kohtaan puuttuu myös. Väsymys ja mielenterveysongelmat näkyy. Ennen niillä ei ylpeilty, mutta nyt ne ovat normi. Ei siedetä mitään vastoinkäymisiä.”

Z-sukupolven kanssa toimiessa huomataan myös ristiriita siinä, että digitaalisuus korostuu, mutta he eivät silti osaa etsiä tietoa tai eivät vaivaudu sitä hakemaan. Heille joutuu olemaan apuna arkisissa asioissa, kuten hakemuksien täyttämässä ja tiedon haussa. Esihenkilö

joutuukin monesti auttamaan veroasioissa, liiton maksuissa ja esimerkiksi lomautuksen kohdalla.

”Kyllä monesti joutuu aika arkisia asioita ohjaamaan esimiehenä. Jos jonkin näköistä hakemuksen täyttöö ja tiedon haun opettamista, mene sinne, etsi, katso, tee. Digitalisaatio on heille tärkeä, mutta he eivät sitten kuitenkaan jaksa etsiä sitä tietoa ja hoksaa mistä sitä haetaan. Se on ristiriitaista.”

Päälliköiltä vaaditaan tänä päivänä paljon. Johtamisessa tulisi olla innovatiivinen, eivätkä kaikki johdettavat ole samanlaisia. Eri sukupolvet tulee ottaa huomioon. Yksi esihenkilö näkee haasteena sen, ettei tähän ole tarpeeksi työkaluja, eikä vastauksia. Hyvinvointi tulee ottaa säännöllisesti puheeksi palaverissa ja kehityskeskusteluissa. Kannattaa koko ajan kysellä kuulumisia ja samalla aistia tunnelmia. Suuri osa päälliköistä korosti kuuntelemisen tärkeyttä, mutta he olivat joutuneet miettimään myös omia rajojaan. Päällikkökään ei voi loputtomiin kuunnella, vaan kannattaa ohjata työntekijät hyvin herkästi työterveyshuollon pariin, jossa on alan ammattilaisia ja varmasti enemmän työkaluja käydä työntekijän elämää kokonaisvaltaisemmin läpi. Muutama esihenkilö oli yleisesti huolissaan yhteiskunnan ja työterveyden kantokyvystä.

5.1.8 Tunne- ja vuorovaikutustaidot

Z-sukupolven käytös koetaan hyvinkin tunnerikkaana ja koetaan, että heillä on hyvät vuorovaikutustaidot. Zetat tunnistavat herkästi omia tunteitaan ja niitä näytetäänkin töissä avoimesti. Töissä itketään, jos itkettää. Välillä töissä harhaidutaan puhumaan liiaksi siviiliasioita, eivätkä Zetat osaa aina vetää rajaa vapaa-ajan ja työelämän välille. Osa esihenkilöistä on joutunut käymään palaverissa sääntöjä asiaa läpi ja luomaan yhteisiä pelisääntöjä. Joskus tunteet näkyvät liiaksi asiakkaille asti ja tästä on jouduttu keskustelemaan. Samoin, kuin siitä, että tunteet tarttuvat todella herkästi myös työkaveriin ja se on ihan sukupolvesta riippumaton asia. Yleisesti positiiviset tunteet korostuvat, sillä negatiivisten asioiden läpikäyntiä voidaan pitää loukkaavana.

”Positiiviset tunteet saa näkyä työpaikalla, negatiiviset koetaan loukkaavana. Käytötavat eivät tule sisäänkasvaneena vaan joutuu opettamaan asioita, joita pitäisi itsensänselvänä, että vanhemmat on näitä opettanut.”

Z-sukupolvelle käytöstävät eivät tule sisään kasvaneena, vaan esihenkilöt joutuvat paljon opettamaan sellaisia asioita, joita luulisi vanhempien heille opettaneen. Koettiin myös, ettei asioista aina osata keskustella, jos jokin on jäänyt hiertämään. Osa persoonista on hyvin vahvoja ja osa taas arempia ja kärkkäämmät henkilöt omaavat vahvat mielipiteet ja pyrkivät dominoimaan työyhteisössä. Tunteiden käsittelyä ja parempaa vuorovaikusta voidaan työyhteisössä saavuttaa kannustamalla työntekijöitä avoimeen dialogiin keskenään.

5.1.9 Työvoiman saatavuus

Työvoiman saatavuudesta puhuttaessa moni esihenkilö totesi ensimmäisenä, että palkkoja täytyy nostaa alan houkuttelevuuden lisäämiseksi. Myös työsuhte-eduista keskusteltiin ja päälliköt olivat sitä mieltä, että työntekijöitä kiinnostaa heti saatavat edut, sekä se millainen summa rahaa heille jää kuukausitasolla käteen. Nuoria ei kiinnosta työterveys tai vakuutus-edut, sillä he eivät koe niitä tarvitsevansa. Kolmen prosentin alennus ruokaostoksista koettiin liian pienenä. Yksi esihenkilö kertoi kilpailijan palkitsevan työntekijöitään ulkomaanmatkalla ja että tällainen palkitseminen vetoaa nuoriin.

Esille tuli myös se, että työntekijöiden hyvinvointi on todella tärkeää, sillä se myös näkyy ulospäin. Toimipaikan hyvän fiiliksen voi aistia, jolloin se on yksi vetovoimatekijä uusille työntekijöille. Myös nykyisen työntekijät puhuvat työpaikastaan hyvää eteenpäin, jos he viihtyvät. Johtamisella on näin iso vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen.

”Jokaisen esimiehen tulisi päästä nykyaikaan ja se pitää olla sitä, että sä ymmärrät niitä nuoria, niitä pitää vähän paapoa. Sä olet looginen, annat sitä palautetta, että oot helposti lähestyttävä ja läsnä.”

Esihenkilön kannattaa käydä ilmapiiriä, ja sitä että kaikilla on siihen oma vaikutuksensa, läpi säännöllisesti. Hyvän ilmapiirin luominen on kaikkien yhteinen vastuu ja se on myös työntekijöiden mielestä tärkein ja motivoivin asia työssä, jolloin sen merkitystä kannatta korostaa. Hyvä ilmapiiri ei synny tyhjistä, mutta toteutuessaan se luo sitoutumista ja motivaatiota. Huolestuttavana esihenkilöt pitivät sitä, ettei ala vedä ja uusia tulijoita ei ole niin paljon kuin ennen. Tulijoista huolehtimisen sijaan yksi esihenkilö kuitenkin muistutti, että olisi tärkeämpää tyrehdyttää ensin se vuoto, joka on tällä hetkellä käynnissä ravintola-alalta pois päin. Ensimmäisen tulisi taistella ja pitää kiinni jo alalla olevista hyvistä tyypeistä ja sen jälkeen vasta miettiä, että mistä saadaan lisää uusia tekijöitä. Alan tauotus, tulos- ja tehotavoitteet eivät aina korreloi, eikä tauoille meinaa päästä. Työntekijöillä on mielessä ja puheissa

kaupanalan tauot ja palkanlisät, nyt kun osa heistä vieraili toimialalla koronan suljettua ravintoloita. Yksi esimies totesi, että saisimme paljon asioita kuntoon pienillä muutoksilla, mutta etteivät nämä muutokset ole päällikön käsissä.

Ravintola-alalla toimivien tulisi nostaa alan arvostusta ja kertoa alan hyvistä puolista eteenpäin, sekä uskoa omaan tekemiseen. Esihenkilöiden mukaan alan koulutus- ja etenemismahdollisuuksia kannattaa korostaa ja muistuttaa, että osuuskaupassa on helppo siirtyä töihin myös toiselle toimialalle. Harjoittelijoista kannattaa pitää erityisen hyvää huolta, niin heistä voi joku päivä saada hyvän työntekijän itselleen.

5.2 Johtopäätökset

Kyselyllä haluttiin selvittää miten esihenkilöt ovat ratkaisseet ristiriitoja toimialan toimintatapojen ja nuorten odotuksien välillä työelämässä. Tutkimuksessa kysyttiin, mikä korostuu ja on haasteena Z-sukupolven johtamisessa ja millaista johtamista päälliköt pitävät toimivana kyseisen sukupolven kanssa.

Tutkimuskysymykset:

- Millaisella johtamistyöllä on päästy hyviin tuloksiin Z-sukupolven kanssa?

Valmentava johtajuus nähdään tämän päivän johtamistyylinä, joka toimii kaikkien sukupolvien kanssa. Ravintolapäälliköt totesivat harjoittavansa myös epäjohtamista, kun avasin termiä heille tarkemmin. Auktoritaarinen, käskyttävä johtaminen nähtiin yleisesti vanhanaikaisena ja nykypäivän johtajuudessa esihenkilö on osa tiimiä, eikä hänen tarvitse korostaa asemaansa.

- Mitä esihenkilön tulee ottaa huomioon johtaessaan Z-sukupolvea ravitsemisalalla?

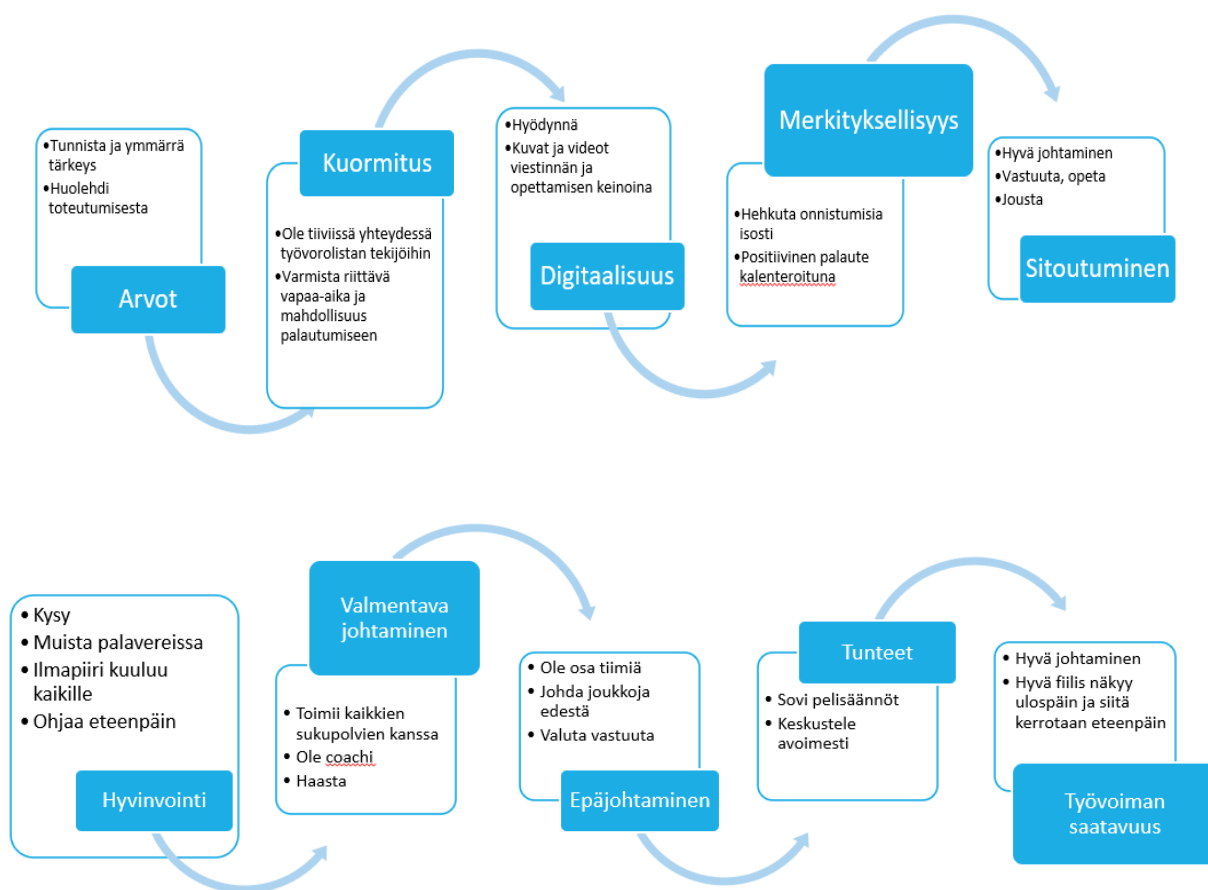
Esihenkilön täytyy ottaa huomioon Z-sukupolven muuttuneet arvot ja työmoraali. Z-sukupolven toiveet ja vapaa-aika tulee ottaa huomioon työvuorolistoja suunniteltaessa, eikä heitä saa kuormittaa liiallisella tuntimäärällä.

- Mitkä asiat korostuvat Z-sukupolven odotuksissa työelämälle ja mikä näissä odotuksissa on haasteena ravintola-alan näkökulmasta?

Vapaa-ajan, merkityksellisyyden ja palautteen tärkeys korostuu. Haasteena on ilta- ja viikonloppupainotteinen työ, jota ei voi tehdä silloin kun itseä huvittaa.

- Ovatko Z-sukupolven odotukset työelämälle ristiriidassa ravintola-alan toimintatapojen kanssa?

Seuraavia ristiriitoja löytyy. Zetat odottavat paljon työtunteja ja paljon rahaa, mutta eivät jaksakaan tehdä niin paljon työtunteja kuin se vaatisi ja palkka on pieni odotuksiin nähden. Zetat haluaisivat myös itse määrittellä enemmän koska ja kuinka paljon tekevät töitä ja tässä on ristiriita siihen nähden, että alalla täytyy olla tietty ihminen tiettyyn aikaan tietyssä paikassa. Zetat haluavat elää hetkessä ja siihen liittyen he haluavat mahdollisimman paljon joustavuutta työnantajan puolelta. Myös palvelukulttuuri heikkenee, kun Zetat eivät halua pokkuroida asiakkaiden edessä, eivätkä halua taipua kaikkiin alan hienoihin nyansseihin. He myös pitävät työn kuormittavuutta ylivoimaisen kovana ja palkkaa huonona, varsinkin kuormitukseen verrattuna. Ravintola-alan iltoihin ja viikonloppuihin keskittyvä työ, pieni palkka ja pienet tuntisopimukset nähdään haastavana yhtälönä. Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin, sekä vinkkejä toimialalla toimivista johtamisen käytännöistä alan esihenkilöiltä. Seuraavassa kuviossa tutkimuksen tulokset ovat tiivistetyssä muodossa teemoiteltuna.



KUVIO 7. Tutkimuksen tulokset

Työn teoreettisen osan myötä havaitsin teemoja, jotka nousivat esille koskien Z-sukupolven johtamista. Kuvioon seitsemän olen tiivistänyt haastatteluissa esille tulleita seikkoja näitä teemoja koskien, sekä esihenkilöiden käytännön vinkkejä Z-sukupolven kanssa toimivaan johtamistyöhön.

5.3 Työn tuotokset

Tutkimuksen lisäksi opinnäytetyöni tarkoituksena oli tuottaa tiivistetty opas aiheesta esihenkilötyön tueksi, sekä koulutusmateriaali, jolla aihetta voidaan opettaa eteenpäin esimerkiksi vuoropäälliköille. Opinnäytetyön liitteenä numero 2 on tiivistetty opas, johon olen koonnut tietoa sukupolven käsitteestä, eri sukupolvista, sekä niistä seikoista, mitä aiheen teoriasta ja tutkimusaineistosta on noussut esille Z-sukupolven johtamista koskien. Oppaan olen lähettänyt haastatetuille esihenkilöille tutustuttavaksi ja kommentoitavaksi. Kommentointikierroksen jälkeen opas voidaan lähettää edelleen kaikille esihenkilöille.

Työn liitteenä numero kolme taas on koulutusmateriaaliin tuottamani diaesitys. Esityksessä kuvaillaan ensin koulutuksen tavoitteet. Koulutuksen tavoitteena on jakaa ajatuksia ja vinkkejä Z-sukupolven johtamiseen. Lisätä ymmärrystä Z-sukupolven arvoista ja työelämäodotuksista, sekä siitä, että muuttuvassa maailmassa esihenkilö joutuu tarkastelemaan ja muuttamaan myös omaa johtamistapaansa. Tavoitteena on myös avata näköaloja erilaisuuden, sekä monimuotoisen henkilöstön johtamiseen, työyhteisöjen koostuessa erilaisista yksilöistä, jotka esihenkilöiden tulee ottaa huomioon johtamisessaan. Seuraavaksi koulutuksessa käsitellään sukupolven käsitettä, eri sukupolvia, sekä Z-sukupolven arvoja ja normeja. Tämän jälkeen opinnäytetyössä nousseita teemoja käydään läpi paripohdintojen avulla, jolloin dialogia ja vuoropuhelua Z-sukupolven johtamisen ympärillä laajennetaan entisestään ja pyritään kokemusten kautta oppimaan toisiltaan. Koulutuksen lopussa esihenkilöiden tulee valita käytöksessään yksi asia, jonka he koulutuksen pohjalta aikovat muuttaa, kalenteroida tämä ja sopia, kenelle he raportoivat, kun ovat muutoksen tehneet. Olen sopinut toimeksiantajan kanssa, että järjestämme koulutukset keväällä 2021.

5.4 Luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille Z-sukupolven ominaisuuksia, arvoja, sekä odotuksia työelämälle ja koota toimialalla toimivilta esihenkilöiltä tietoa Z-sukupolven kanssa toimivista johtamiskäytännöistä ja näin lisätä ymmärrystä tämän hetken työelämässä tarvittavasta johtajuuden muutoksesta. Tutkimuksen luotettavuus on pyritty ottamaan huomioon tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.

Laadullista tutkimusta tehdessä tutkija joutuu hyväksymään sen tosiasian, että tutkimus on aina jossain määrin subjektiivista, sillä se perustuu tutkijan subjektiivisiin valintoihin. Täydellistä objektiivisuutta onkin mahdoton saavuttaa ja laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei voi pitää yhtenä tutkimuksen arvioinnin kriteerinä. (Puusa & Julkunen 2020, 436-437.) Tehty tutkimus onkin suoritettu pienelle joukolle haastateltavia tietystä maailman ajassa, jolloin tulokset eivät ole suoraan laajemmin skaalattavissa. Puusa & Julkunen (2020, 439), toteavat, että laadullisten tutkimusten validiutta ja reliabeliutta ei voi arvioida samoilla kriteereillä, kuin kvalitatiivisissa tutkimuksissa, vaan niiden uskottavuuteen vaikuttaa toistettavuuden sijaan tutkijan kyky ymmärtää ja kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman syvällisesti ja perinpohjaisesti.

Järvensivun (2014c, 362) mielestä työelämä tutkimuksien vahvuuksia ja heikkouksia mietittäessä, tulisi riittävästi painottaa sukupolven käsitettä ja sosiaalisemotionaalista tietämyksen huomioimista, sillä kriitikistä huolimatta sukupolvi on toimiva käsite, kunhan otetaan huomioon ikä ja aikakausi, yksilöiden kehityspsykologia ja elämänkaari, sekä myös yhteiskunnassa esiintyvä muutosvirta. Silloin kun käytetään sukupolvikäsitettä, on meidän hyväksyttävä, että se korostaa sosiaalisemotionaalista tietoa ja kokemusta. (Järvensivu 2014c, 354,362.)

Itselläni on paljon opittavaa vielä tutkijana, jolloin koin esimerkiksi haastattelujen tekemisen todella opettavaisena, samalla kun tunsin itseni myös täysin noviisiksi. Teemahaastattelussa olisi voinut varmasti päästä joissakin aiheissa vielä syvemmälle. Haastatteluita litteroidessani huomasin, etten ollut osannut tarttua kaikkiin mahdollisiin ja suhteellisen ilmeisiin jatkokysymyksen paikkoihin. Seuraava tutkimus sujuisi varmasti jo varmemmalla otteella.

5.5 Tutkimuksen käytännön merkitys ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksesta olen varmasti hyötynyt eniten itse, sillä olen oppinut tutkimistani teemoista valtavasti. Ymmärrykseni sosiaalisen sukupolven käsitteestä, työelämässä toimivien eri sukupolvien ominaisuuksista ja 2020-luvun johtamisen trendeistä on laajentunut huomattavasti ja se auttaa minua valtavasti jatkossa esihenkilötehtävissä. Samoin olen oppinut tiedon hankkimisesta, tutkimusmetodeista ja haastattelun tekemisestä. Työ on hyödyttänyt itseäni myös koulutusmateriaalin suunnittelun osalta. Eniten ymmärrykseni on lisääntynyt muutoksen kiihtyvästä tahdistä ja siitä, että ilman jatkuvaa kouluttautumista ja näkökulmien laajentamista, esihenkilö ei voi pysyä ajan tasalla tehtävissään. Parhaiten vinkkejä Z-sukupolven johtamiseen saa silloin, kun kysyy heiltä itseltään mitä he haluavat ja kahdensuuntainen mentorointi onkin menetelmänä tähän hyvä.

Teoriatietoa tutkiessani huomasin, ettei sukupolvia tutkita työelämässä kovinkaan paljon suorittavan työn osalta, vaan tutkimukset keskittyvät enemmän ammatteihin, jotka eivät ole paikkaan ja aikaan sidottuja tai sitten tutkitaan yleisesti sukupolvien työelämäodotuksia ja asenteita. Tutkimusta esimerkiksi ravintola-alalta löytyy vähemmän. Tutkimukseni kehittämisosiot, eli tuloksista tiivistetty opas Z-sukupolven johtamisesta ravintola-alalla, sekä koulutusmateriaali hyödyttävät tulevaisuudessa ravintolapäälliköitä heidän johtamistyössään. Koen, että tuotoksien avulla toimeksiantajayrityksessä saadaan aloitettua aiheen syvällisempi jatkopohdiskelu. Tuotosten avulla tarve esihenkilöiden johtamistyylin tarkastelu nousee pintaan ja esihenkilöt voivatkin itsereflektoinnin, sekä dialogin avulla kehittää johtamistyyliään edelleen vastaamaan 2020-luvun tarpeisiin.

Tutkimusta kannattaisi mielestäni laajentaa vielä isommalle tasolle, jotta aiheesta saataisiin eniten hyötyä irti. Laadullista tutkimusta Z-sukupolven johtamisesta voisi tehdä myös ryhmä-, hotelli-, kehitys- ja henkilöstöpäälliköille, sekä toimialajohtajille. Heidän näkökulmansa nuorten johtamiseen, sekä ne tuki ja apukeinot, mitä ravintolapäälliköille on tarjolla, saataisiin tuotua tätä kautta esiin. Samoin, kuin se mitä he ajattelevat johtamiskentän muutoksesta ja millaista johtamista toivovat tiimeissään tänä päivänä harjoitettavan. Toinen mielenkiintoinen näkökulma löytyisi Z-sukupolveen kuuluvien esihenkilöiden tutkimisesta. Z-sukupolvea on jo jonkin verran esihenkilötasolla ravintola-alalla, esimerkiksi vuoropäälliköinä. Näiden uusimpien työelämän tulokkaiden näkökulma johtamiskysymyksiin olisi hyvin mielenkiintoinen.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tavoitteena opinnäytetyössäni oli tutkia, miten esihenkilöt ovat ratkaisseet ristiriitoja ravintola-alan toimintatapojen ja nuorten odotuksien välillä työelämässä, sekä mikä korostuu ja on haasteena Z-sukupolven johtamisessa ja millaista johtamista esihenkilöt pitävät tänä päivänä toimivana. Opinnäytetyöni tavoitteena oli etsiä tietoa Z-sukupolven johtamisesta toimivista strategioista ja käytänteistä ravintola-alan esihenkilöiltä. Hain työlläni tietoa ja hyviä käytänteitä, jotka ovat syntyneet itse johtamistyötä tehdessä. Työlläni tavoittelin tiedon keräämistä arjen johtamistyöstä ja sen modifiointia päälliköiden hyödyksi. Tavoitteena oli lisäksi tuottaa tiivistetty opas esihenkilöille Z-sukupolven johtamistyöhön avuksi, sekä koulutusmateriaali, jolla aihetta voidaan kouluttaa eteenpäin. Olen työssäni saavuttanut kaikki johdannossa asettamani tavoitteet.

Tutkimuksen tuloksena valmentava johtaminen nähtiin tämän päivän johtamistyylinä, jolla päästään parhaisiin tuloksiin kaikkien sukupolvien kanssa toimiessa. Esihenkilöiden tulee olla kiinnostuneita uusien sukupolvien muuttuneista arvoista ja työelämäasenteista, sekä pyrkiä muuttamaan johtamistaan vastaamaan näihin uusiin arvoihin ja asenteisiin. Työnantajan joustavuuden merkitys kasvaa koko ajan ja palautteenannon merkitys korostuu. Tutkimuksesta selvisi, että ravintola-alan esimiehet kokevat Z-sukupolven arvojen ja työmoraaalin olevan ristiriidassa alan toimintatapojen kanssa. Vapaa-ajan tärkeyden korostuessa alalla on haasteena ilta- ja viikonloppupainotteinen työ, joka koetaan raskaana. Myös ravintola-alan vetovoiman nähdään heikentyneen, jolloin suurin osa työntekijöistä käy alalla vain pyörähtämässä opiskeluiden ohella tai etsiessään muuta työtä ja suuntaa elämälleen. Tämä vaikeuttaa sitoutuneiden tekijöiden löytämistä alalla, jolla on muutenkin jo pulaa työvoimasta.

Uuden sukupolven työelämään saapumisen myötä johtajuutta on tarpeellista muuttaa vastaamaan tämän päivän tarpeisiin. Perinteisen valvovan johtamisen sijaan 2020-luvulla on vallalla humanistinen käsitys, jossa johtajuuden tehtävänä on tuoda työntekijöiden parhaat puolet esiin ja saada heidät kukoistamaan. Johtaminen nähdään dialogina ja vuorovaikutusprosessina ihmisten välillä ja siksi voidaankin ajatella, että johtamisessa on aina kyse ihmisistä. Työntekijät tulevat työpaikalle kokonaisina tuntevina ihmisiä, jolloin heidän arvonsa ja kiinnostuksen kohteensa muokkaavat heidän käytöstään. Toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin ja niistä on tullut entistä vaikeammin ennustettavia, monimutkaisia ja epävakampia. Johtamisen, ja sen näkökulmien, tulee pysyä kehityksessä mukana ja ajan tasalla tapojen ja kulttuurien jatkuvassa muutoksessa. Tulevaisuuden johtaja osaa käyttää tunneälyä ja johtaa tunteella. Hänen tulee olla sopeutumis- ja yhteistyökykyinen,

sekä haluinen. Itseään täytyy osata johtaa tehokkaasti samalla kun rohkeasti verkostoituu ja ylittää toimialojen välisiä rajoja.

Uudet sukupolvet tuovat työelämään tullessaan mukanaan uudet arvot ja asenteet. Dialogi nousee entistä tärkeämmäksi, jotta yksilöt voivat paremmin kohdata toisensa ja ymmärtää toistensa lähtökohtia. Tärkeintä on loppupeleissä kohdata jokainen työntekijä yksilönä, edusti hän mitä sukupolvea tahansa, sillä me jokainen olemme enemmän yksilöitä omine toiveineen ja ominaisuuksineen, kuin sukupolvemme edustajia. Hyvä johtaja ottaa tekemisessään huomioon aina yksilöiden toiveet, tarpeet ja ominaisuudet ja mukauttaa johtamistaan yksilöiden mukaan. Hyvää johtamista eivät odota ainoastaan Z-sukupolven edustajat, vaan kaikenikäiset työntekijät.

Keskeinen havainto opinnäytetyössäni on se, että työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa, vaatii se myös esihenkilöitä refleктоimaan omaa tekemistään ja oppimaan uusia toimintatyyplejä. Muutoksen virtaan on pakko suostua mukaan, sillä muutos on vääjäämätöntä ja sitä ei voi vastustaa. Maailma kehittyy koko ajan ja esihenkilöiden kannattaakin miettiä, mitä he voisivat oppia nuorilta. Vasta valmistuneet tuovat mukanaan uusia tuulia työelämään ja voivat haastaa luutuneita ajatus- ja johtamistapoja. Esihenkilöiden kannattaa olla avoimia muutokselle ja suhtautua avoimesti siihen, että joku tulee haastamaan heidän ehkä osiltaan jo vanhentuneita käsityksiä ja toimintamalleja.

Teoriaa tutkiessani huomasin myös, että jokainen sukupolvi on kokenut seuraavan sukupolven erilaisena ja jokaista uutta sukupolvea on aikanaan kuvattu radikaalina ja rohkeana. Jokainen sukupolvi on ollut itsenäisempi, kyseenalaistanut vallalla olevia työelämän rakenteita, sekä odottanut työssään enemmän vapautta, tyydytystä ja palautetta. Aina on myös ajateltu, että nuoriso on pilalla, kunnes saapuu seuraava sukupolvi, jonka ajatellaan olevan entistä enemmän pilalla. Silti jokainen sukupolvi on edellistään parempi. Koulututtuneempi, kehittyneempi, sallivampi. Jokaisen uuden sukupolven ajatusmaailma ja arvot on nähty ajassaan väärinä, kunnes niihin on totuttu. Vääriähän ne eivät ole, vain ainoastaan erilaisia, kuin edeltäjillensä. Vastakkainasettelun sijaan tärkeämpää onkin miettiä, mitä me voisimme oppia toisiltamme ja miten saisimme parannettua keskinäistä yhteistyötämme.

LÄHTEET

Aase, K. 2017. Tulevaisuuden työntekijät. Skanska. Haettu 12.10.2021. Saatavilla: <https://www.skanska.fi/palvelut/uudet-toimitilat/ideoita-ja-inspiraatiota/tulevaisuuden-tyontekijat/>

Ahloth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent OY

Allonen, H. 2016. Sukupolvet kohtaavat työelämässä. Kollega. Haettu 15.10.2021. Saatavilla: <https://kollega.fi/2016/03/sukupolvet-kohtaavat-tyoelamassa-2/>

Antikainen, A., Rinne, R. & Koski, L. 2013. Kasvatussosiologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Arbelius, J. 2021. Palaavatko työntekijät ravintoloihin? – Koronan kurjistamista kuppiloista on lähdetty kauppoihin ja elintarviketeollisuuteen. Apu. Haettu: 27.9.2021. Saatavilla: <https://www.apu.fi/artikkelit/ravintola-alan-tyovoimapula-palaavatko-tyontekijat>

A-lehdet. 2020. XYZ – Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan? Haettu 12.10.2021. Saatavilla: <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>

Beal, G. 2017. Why Gen Z is choosing to skip school in favor of entrepreneurship. TNW. Haettu 7.10.2021. Saatavilla: [Why Gen Z is choosing to skip school in favor of entrepreneurship \(thenextweb.com\)](https://thenextweb.com/entrepreneurship/why-gen-z-is-choosing-to-skip-school-in-favor-of-entrepreneurship/)

Berkup, S. B. 2014. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. Mediterranean Journal of Social Sciences. MCSER Publishing, Rome-Italy, 5 (19), pp. 218-229. Haettu 11.8.2021. Saatavilla: <file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/4247-Article%20Text-16641-1-10-20140907.pdf>

Brander, J. 2019. Tulevaisuuden ravintola pärjää palvelulla ja luovuudella. Unit Magazine. Haettu 12.10.2021. Saatavilla: <https://www.tuni.fi/unit-magazine/artikkelit/tulevaisuuden-ravintola-parjaa-palvelulla-ja-luovuudella>

Dimok, M. 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research center. Haettu 14.7.2017. Saatavilla: <http://tony-silva.com/eslefl/miscstudent/downloadpagearticles/defgenerations-pew.pdf>

Emese, C. Z. 2016. The Z Generation. Acta Technologica Dubnicae, 6(2), pp. 63-76. Haettu 10.8.2021. Saatavilla: [file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/The_Z_Generation%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/The_Z_Generation%20(1).pdf)

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, A. 2010. Downshifting kiinnostaa nuoria aikuisia. Yle Uutiset. Haettu 19.10.2021. Saatavilla:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/411931/Nikkila_Liisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hoffower, H. 2020. The coronavirus pandemic has fragmented Gen Z into 4 distinct groups — and each one is dealing with a different set of challenges. Insider. Haettu 11.10.2021. Saatavilla: <https://www.businessinsider.com/coronavirus-pandemic-effects-dividing-gen-z-into-four-groups-2020-5?r=US&IR=T>

Hoffower, H. 2021. Move over millennials, Gen Z is the new 'it' generation. Insider. Haettu 11.10.2021. Saatavilla: <https://www.businessinsider.com/millennials-versus-gen-z-it-generation-cool-fashion-trends-pandemic-2021-9?r=US&IR=T>

Hoikkala, T. 2008. Suuret ikäluokat ja työ. Teoksessa: Purhonen, S., Hoikkala, T., Roos, J.P. (toim.) Kenen sukupolveen kuulut? Suurten ikäpolvien tarina. Helsinki: Gaudeamus, 68-88.

Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito. Helsinki: Talentum.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Ibarra, H., Scoular, A. 2019. The Leader as Coach. Harvard Business Review. Haettu 13.7.2021. Saatavilla: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

lisalo, L. 2021. Ravintola-alan tulevaisuus rakennetaan nyt. Suomen kulttuurirahasto. Haettu 12.10.2021. Saatavilla: <https://skr.fi/ajankohtaista/ravintola-alan-tulevaisuus-rakennetaan-nyt>

Jauhainen, H. 2020. Johtamisen tulevaisuus ravitsemisalalla – Z-sukupolvi työntekijöinä. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Jenkins, J. 2019. Leading the Four Generations at Work. American Management Association. Haettu 11.10.2021. Saatavilla: <https://www.amanet.org/articles/leading-the-four-generations-at-work/>

Jenkins, R. 2017a. Generation Z Versus Millennials: The 8 Differences You Need to Know. Inc. Haettu 7.10.2021. Saatavilla: <https://www.inc.com/ryan-jenkins/generation-z-vs-millennials-the-8-differences-you-.html>

Jenkins, R. 2017b. This Is How Similar Generation Z Will Be to Millennials. Inc. Haettu 8.10.2017. Saatavilla: <https://www.inc.com/ryan-jenkins/this-is-how-similar-generation-z-will-be-to-millennials.html>

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. & Puusa, A., 2020a. Johdanto – Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. & Puusa, A., 2020b. Tieteenfilosofia ja laadullisen tutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. & Puusa, A., 2020c. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Järvensivu, A. 2014a. Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Juvenes, 19–34.

Järvensivu, A. 2014b. BB-X-Y, mutta miksi? Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Juvenes, 35–40.

Järvensivu, A. 2014c. Työelämän muutokset, sukupolvet, miehet ja naiset. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Juvenes, 347–365.

Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Haettu 17.7.2021. Saatavilla: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101777/Jarvensivu_Tapaus_tyoelama.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Järvensivu, A., Nikkanen, R. 2014. Työelämän sukupolvien tärkeimmät muutkokemukset ja pärjäämisstrategiat. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Juvenes, 175-201.

Järvensivu, A., Syrjä, S. 2014. Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Juvenes, 41-59.

Kauppila, J. & Vanhalakka-Ruoho, M. 2012. Elämäkulku ja elinikäinen oppiminen. Teoksessa Suoranta, J., Kauppila, J., Rekola, H., Salo, P. & Vanhalakka-Ruoho, M. 2012b. Aikuiskasvatuksen risteysasemalla. Johdatus aikuiskasvatukseen. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, Koulutus ja kehittämispalvelu Aducate, 36-72.

Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. 2014. Seven tips for managing Generation Y. Journal of Management Policy and Practice, 15(4), 80-91.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Laitinen, M. 2010. Kontekstin ja teorian hahmottamisen taito. Teoksessa Hurtig, J., Laitinen, M. & Uljas-Rautio, K. (toim.) Ajattele itse! Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lemmetty, S. & Collin, K. 2019. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 264-283.

Lopez Gomez, A. 2021. What are the pros and cons of servant leadership? BetterUp. Haettu 13.7.2021. Saatavilla: <https://www.betterup.com/blog/servant-leadership-what-makes-it-different>

Lämsä, A-M., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. EU: Atena Kustannus Oy.

Moses, C., Kingsley, N. & Chuma, O. 2016. Managing generational diversity in the workplace: Implications for the digital era university library management. International Journal of Applied Technologies in Library and Information Management 2 (2) 4-28 – 44.

Mäki, R. 2018. Z-sukupolven johtaminen Suomessa 2020-luvulla. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Osuuskauppa Arina 2021a. Tietoa meistä. Haettu 29.6.2021. Saatavilla: <https://arina.fi/tietoa-meista/>

Osuuskauppa Arina 2021b. Tiedotteet. Haettu 29.6.2021. Saatavilla: <https://www.sttinfo.fi/uutishuone/osuuskauppa-arina/r?publisherId=68574190>

Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino.

Piispa, M. 2018. Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö teos.

Purhonen, S. 2007. Sukupolvien ongelma: Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Väitöskirja. Viitattu 13.7.2021. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23412/sukupolv.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Purhonen, S. 2008. Johdanto: suuret ikäluokat sukupolvena? Teoksessa: Purhonen, S., Hoikkala, T., Roos, J.P. (toim.) Kenen sukupolveen kuulut? Suurten ikäpolvien tarina. Helsinki: Gaudeamus, 9-30.

Purhonen, S. 2002. Sukupolvikäsitteen kolme ulottuvuutta. Viitattu 13.7.2021. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/314950834_Sukupolvikasitteen_kolme_ulottuvuutta_Diskursiivisen_dimension_merkitys_sukupolvitietoisuuden_rakentumisessa

Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. Haettu 12.10.2021. Saatavilla: https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. 2009. Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the organization and marketers. Marketing Management Journal, 19(2), 91-103.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2020. Tutkimuksen voimasanat. 1.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Haettu 13.7.2021. Saatavilla:

[https://moodle.jyu.fi/pluginfile.php/775493/mod_resource/content/13/Ropo Johtajuuden ilmi%C3%B6_2011.pdf](https://moodle.jyu.fi/pluginfile.php/775493/mod_resource/content/13/Ropo_Johtajuuden_ilmi%C3%B6_2011.pdf)

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Espoo: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 35–98.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja, 108. Haettu 14.10.2021. Saatavilla: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Siltamäki, T. 2020. Nuoriso, pilalla. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Taloustieto Oy. Helsinki. Haettu 19.10.2021. Saatavilla: [file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/EVA_pamfletti_2020_1-kansineen%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/EVA_pamfletti_2020_1-kansineen%20(1).pdf)

Singh, P. 2019. Z-sukupolven työelämäorientaatiot: Uuden sukupolven käsitykset ja odotukset työelämästä. Pro Gradu-tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto.

Sorjanen, T., Vainio, A. 2020. Milleniaalit uuden vuosituhannen tekijät. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Suoranta, J., Kauppila, J. & Mäki-Ketelä, J. Näkökulmia informaatioyhteiskuntaan ja aikuisten mediakasvatukseen. Teoksessa Suoranta, J., Kauppila, J., Rekola, H., Salo, P. & Vanhalakka-Ruoho, M. 2012a. Aikuiskasvatuksen risteysasemalla. Johdatus aikuiskasvatukseen. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, Koulutus ja kehittämisspalvelu Aducate, 212-253.

Suoranta, J., Kauppila, J. & Salo, P. Aikuiskasvatuksen tieteellistyminen. Teoksessa Suoranta, J., Kauppila, J., Rekola, H., Salo, P. & Vanhalakka-Ruoho, M. 2012b. Aikuiskasvatuksen risteysasemalla. Johdatus aikuiskasvatukseen. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, Koulutus ja kehittämisspalvelu Aducate, 21-40.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen, miten hallita maailmaa älykkäästi? Helsinki: Alma Talent.

Statista Research Apartment 2016. Global workforce by 2020, by generation. Haettu: 13.7.2021. Saatavilla: <https://www.statista.com/statistics/829705/global-employment-by-generation/>

S-ryhmä 2021. Tietoa meistä. Haettu 29.6.2021. Saatavilla: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>.

Tait, B. 2020. Traditional Leadership Vs. Servant Leadership. Forbes. Haettu 13.7.2021. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/11/traditional-leadership-vs-servant-leadership/?sh=38a52cea451e>

Takkinen, N. 2018. Eikö nuori suostu sulkemaan älylaitetta ennen nukkumaanmenoa? Syynä voi olla FOMO. YLE. Haettu 19.10.2010. Saatavilla: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/01/16/eiko-teini-suostu-sulkemaan-alylaitetta-ennen-nukkumaanmenoa-syyna-voi-olla>

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: WSOYpro.

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

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere University Press. Haettu 14.10.2010 Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

Tuomi, A. 2020. Miltä ruokapalvelut näyttävät 20 vuoden päästä? Vitriini. Haettu 12.10.2021. Saatavilla: <https://www.vitriini.fi/ilmio/milta-ruokapalvelut-nayttavat-20-vuoden-paasta.html>

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

Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Otava.

Työterveyslaitos 2018. S-ryhmän nuorten työntekijöiden työelämäodotuksia ja -kokemuksia. Haettu 13.10.2021. Saatavilla: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/01/Infografiikka_uusi.pdf

Uusitalo, K. 2021. Ravintola-alaa vaivaa nyt niin kova työntekijäpula, että jotain on tehtävä – ravintolapomo puuttuisi alan sunnuntailisiin. Yle. Haettu: 27.9.2021. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12021811>

Vainio, A. 2018. 26-vuotias korkea-koulutettu paloi loppuun työssä, eikä stressi hellittänyt edes sairauslomalla – Tutkija: ”Olen huolissani siitä, millaiseen kulttuuriin nuori

sukupolvemme on työelämässä opetettu”. Helsingin sanomat. Haettu 13.7.2021. Saatavilla: <https://www.hs.fi/elama/art-2000005579114.html>

Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 169-184.

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Miten johtaa työelämän uusia sukupolvia?

Z-sukupolvi ravintola-alalla

- Minä vuonna olet syntynyt?
- Kauanko olet toiminut esihenkilönä?
- Oletko kokenut haasteita työelämän uusimpien tulokkaiden, Z-sukupolven (synt. 1995 lähtien) johtamisessa? Kerro esimerkkejä.
- Oletko jo löytänyt hyviä ratkaisuja joihinkin näistä haasteista? Kerro millaisia.
- Koetko ristiriitoja työelämän uusimpien sukupolvien odotusten ja toimialamme toimintatapojen kanssa?

Seuraavaksi keskustelemme vapaasti seuraavista teemoista Z-sukupolvea ja johtamista koskien:

1. Digitaalisuus
2. Merkityksellisyys
3. Sitoutuminen
4. Valmentava johtaminen
5. Epäjohtaminen
6. Itsensä johtaminen ja hyvinvointi
7. Tunne- ja vuorovaikutustaidot

- Ravintola-alalla on ollut havaittavissa työvoimapulaa. Miten voit varmistaa, että toimipai-
kassasi riittää työvoimaa myös tulevaisuudessa?
- Tuleeko sinulle mieleen vielä jotain muuta aiheeseen liittyvää mieleen?

Liite 2. Opas Z-sukupolven johtamiseen

Miten johtaa työelämän uusia sukupolvia?

Z-sukupolvi ravintola-alalla

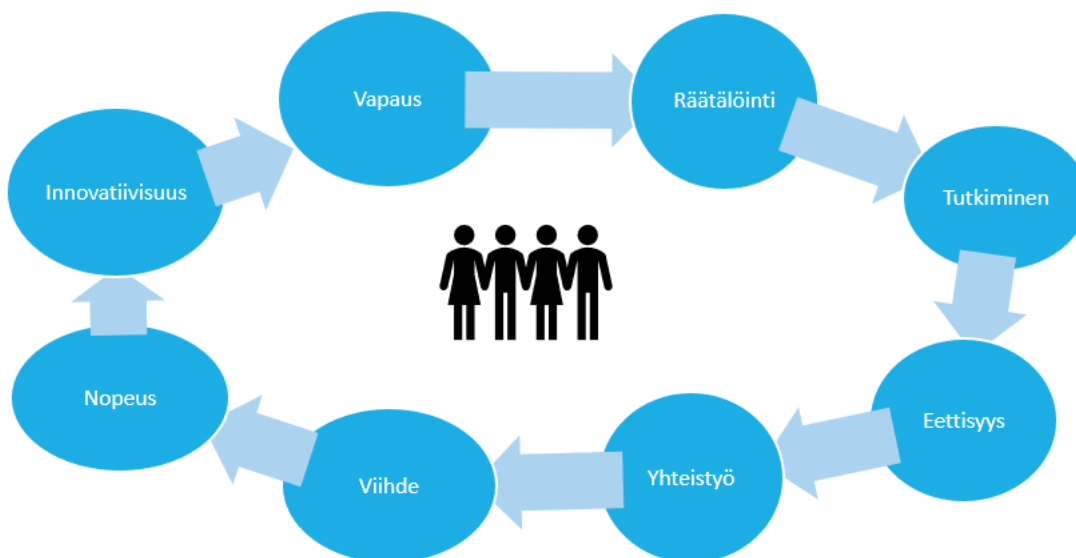
Sukupolvi:

Työelämään saapuu aina parinkymmenen vuoden välein uusi joukko ajatuksiltaan samankaltaisia ihmisiä, jotka saapuessaan aiheuttavat ihmetystä. Nämä uudet sukupolvet haastavat vallalla olevat käytännöt ja johtamisrakenteet. Saavuttaakseen parempia tuloksia, on johtajien muokattava käytöstään näiden uusien sukupolvien saapumisen myötä.

- Jokainen sukupolvi on läpikäynyt uniikkeja elämäkokemuksia, jotka ovat muokanneet heidän ajatusmaailmaansa ja asenteitaan.
- Sukupolvien erojen katsotaan syntyvän maailman makroympäristön muutoksista ja siitä, miten ne ovat vaikuttaneet sukupolveen merkittävästi. Nämä muutokset vaikuttavat sukupolven arvoihin, uskomuksiin ja asenteisiin, jotka nämä uudet sukupolvet tuovat mukanaan myös saapuessaan työelämään.
- Sosiologiassa sukupolven käsitteen perusajatuksena on, että koetut avainkokemukset muodostavat sukupolven, sekä aiheuttavat eron eri sukupolvien välille. Voidaan ajatella että, sukupolvien vaihtuminen pitää maailman liikkeessä, sillä jos sama sukupolvi eläisi ikuisesti, olisi elämän kulku kaavoihin kangistunutta.
- Sukupolvi on kuitenkin vain yksi näkökulma ja katsantokanta ihmisjoukkoon, joka ei ole homogeeninen, vaan siihen mahtuu erilaisia sukupuolia, persoonallisuuksia ja yhteiskuntaluokkia.
- Muista, että sukupolviajattelua tärkeämpää on nähdä jokainen työntekijä yksilönä, oppia tuntemaan hänet ja johtaa häntä hänen yksilöllisyytensä huomioon ottaen.

Sukupolvi	Suuret ikäluokat	Generation X	Y-sukupolvi	Z-sukupolvi
Lempinimet	Baby boomers (BB), Boomerit	Kadotettu sukupolvi, pullamössösukupolvi,	Milleniaalit, Gen Why? Diginatiivit	iGeneration, .com Generation, mobiilinatiivit
Aika	1945-1964	1965-1979	1980-1996	1991→2010 1998→2012
Media	Puhelin, väritelevisio, sanomalehdet, massamedia	Personal computer, kirjeistä e-mailiin	Digitalisaatio, sosiaalinen media, älypuhelimet	Korostunut mediakulutus, <u>apit</u> , alustatalous
Maailma	Nationalistinen	Verkostot, kansainvälistyminen käynnistyy	Kaupungistuminen, Lähiöt, globalisaatio	24/7-maailma, aika ja paikka häviää, globalisaatio
Sukupolvikokemus	Kylmä sota, kuulennot, Nuorisokulttuurin nousu	Neuvostoliiton romahtaminen, Berliinin muuri, LiveAid, PC, avioerojen lisääntyminen,	90-luvun lama, some, tosi-tv, New Yorkin-terrori-isku, Irakin invaasio	Covid19, ilmastonmuutos, internet, pilvipalvelut, oman median tuottaminen, terrorismi

Z-sukupolven asenteen ja käyttäytymisen normit:



Esihenkilöiden kannattaa ottaa tekemisissään huomioon Z-sukupolven asenteiden ja käyttäytymisen normit. Työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa, vaatii se myös esihenkilöitä reflektoimaan omaa tekemistään ja oppimaan uusia toimintatyyliä. Muutoksen virtaan on pakko suostua mukaan, sillä muutos on väijäämätöntä ja sitä ei voi vastustaa.

Z-sukupolvi

Parhaimmillaan:

Luotettava idealisti

Hyvä tiimipelaaja

Itsevarma yksilö

Sosiaalinen

Suvaitsevainen

Jakaa tunteita

Avoin

yhteisöllinen

Pahimmillaan:

Keskittymiskyvytön

Levoton

Malttamaton

Hedonistinen

Itsekäs

Hitaasti aikuistuva

Laiska

Syyttää ongelmista yhteiskuntaa

Ristiriidat Z-sukupolven odotusten ja ravintola-alan toimintatapojen välillä:

Nuorten arvot ja työmoraali ovat muuttuneet ja päälliköillä ei ole muuta mahdollisuutta, kuin ottaa tämä huomioon tekemisessään. Työnteko ei nuorten mielestä määritä henkilön ihmisarvoa, vaan työtä tehdään sen verran kuin on pakko. Työntekoa tärkeämpänä koetaan vapaa-aika ja

harrastukset, joiden merkitys korostuu. Zetat eivät suostu luopumaan omasta vapaa-ajastaan ja tästä syystä työnantajan täytyy joustaa enemmän. Haasteena Z-sukupolven kanssa toimiessa on eritoten ravintolatoimialan luonne, jossa työntekijä ei voi itse määritellä koska, missä ja miten hän työtä suorittaa. Tämä ei vastaa heidän harrastuksia, vapaa-ajan tärkeyttä ja vapautta suosivaan arvomaailmaansa.

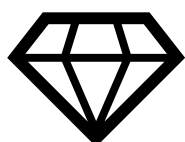
- Esihenkilön tulee tuntee työntekijänsä, jolloin hän tietää, milloin työntekijällä on ollut liikaa kuormitusta, ennen kuin työntekijä siitä edes itse kertoo. Jos työntekijää joutuu kuormittamaan ylimääräisillä vuoroilla väliaikaisesti, kannatta sen jälkeen huolehtia pidentämisestä vapaa-ajan jaksoista, jolloin työntekijä pääsee palautumaan työstä.
- Työvuorolistasuunnittelussa kannattaa ottaa toiveet huomioon ja tehdä työntekijän hyvinvointia tukevia ratkaisuja. Z-sukupolven arvojen ja motivaatiotekijöiden muutos on tunnistettava ja työn järjestelyllä on pyrittävä vastaamaan siihen.

Digitaalisuus

Siinä missä Y-sukupolvi varttui digitaalisuuden kasvun aikana, ovat Zetat ensimmäinen sukupolvi, joka ei tiedä aikaa ennen sitä. He ovat ensimmäinen täysin diginatiivi sukupolvi, jolla älylaitteet ovat olleet osana elämää jo heti syntymästä asti. He eivät tunne elämää ilman älylaitteita ja digitaalisuus on heille yhtä itsestään selvää, kuin hengittäminen.



- Digitaalisuus lisää visuaalisuuden merkitystä, samalla kun tekstin merkitys vähenee. Tämä kannattaa huomioida viestimisessä ja siirtää ohjeet tekstin sijasta videomuotoon, jolloin ne sisäistetään paremmin.
- Z-sukupolvi on jo teini-ikäisenä tottunut jatkuvaan tykkäyksien virtaan somessa, jolloin he olettavat saavansa palautetta ja kannustusta useasti myös työelämässä.
- Myös pelillisyyttä kannattaa käyttää hyödyksi niin rekrytoinnissa, perehdytyksessä, kuin uuden opettamisessakin.



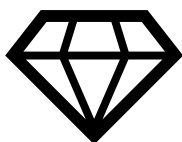
Kalenteroi palaute, viesti videolla

Merkityksellisyys

Klassiset perustarpeet ja motivaatiotekijät nousevat yhteisiksi tekijöiksi, kun tarkastellaan kaikkien sukupolvien työelämäasenteita. Sekä nuoremmat, että vanhemmat, pitävät tärkeänä

mahdollisuutta uuden oppimiseen, itsensä toteuttamiseen, sekä siihen että heidän työnsä sisältä on kiinnostavaa. Merkityksellisyys ja intohimo korostuvat Zetojen maailmassa.

- Merkitystä voi tuoda mieluinen työpiste, osallistuminen tuotekehitykseen, uuden oppiminen ja vastuullisemmat työtehtävät.
- Haastamisen avulla voi myös lisätä merkityksellisyyden kokemusta.
- Positiivinen palaute, varsinkin kasvotusten annettuna on tärkeää. Tämän voi myös kalenteroida ja aikatauluttaa. Yksi päällikkö kertoi sanovansa työpaikalla jotain positiivista aina puolen tunnin välein.



Haasta, vastuuta, anna palautetta

Sitoutuminen

Kehityskulku näyttää vievän siihen suuntaan, että niin työhalut, kuin protestanttinen työetiikkakin ovat vähenemässä kovaa vauhtia. Työnantajan ongelmaksi tuleekin, miten saadaan houkutelua huonosti sitoutuvia ja hyvin valikoivia työntekijöitä palvelukseensa. Arvomaailma on muutoksessa niin että, elämän arvoa voi saada työelämän ulkopuolelta ja muutenkin kuin pitkän työuran kautta. Samalla aina löytyy kuitenkin paljon ihmisiä, joille työnteossa on kyse pärjäämisestä, hengissä säilymisestä ja materiaalisista syistä ja tällöin arvopohdinnat jäävät vähemmälle.

- Realistinen, tasapuolinen, rehellinen ja suorapuheinen johtaminen sitouttaa.
- Kannattaa tunnistaa eri tekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia, sekä poimia työntekijöiden erikoisosaamisia ja jakaa työtehtäviä eteenpäin näiden perusteella. Kun ihmiset pääsevät tekemään niitä tehtäviä, jotka ovat heidän vahvuuksiaan, tuntevat he itsensä todella tärkeäksi ja kaikki voittavat.
- Työntekijöille kannattaa korostaa myös sitä, että Osuuskauppa on reilu työnantaja ja asiat hoidetaan oikein ja oikeutetusti.
- Hyvästä ilmapiiristä, asiakaspalautteista ja työtyytyväisyydestä tulee pitää huolta ja työntekijöitä kannattaa muistuttaa oman toimipaikan hyvistä puolista.



Jaa työtehtäviä osaamisten ja kiinnostusten mukaan

Valmentava johtaminen

Esihenkilöiltä Zetat odottavat neuvon sijaan valmentamista. Valmentajiin he ovat tottuneet jo lapsuuden harrastuksissaan, jolloin he kokevat coachaamisen luontevaksi myös aikuisena. Kaikki maailman tieto heillä on saavutettavissa kämmenensä olevasta kännykästä, jolloin tiedon sijaan he tarvitsevat esihenkilöiltään valmentamista oppimiseensa ja päätöksiinsä. Valmentavan johtajan tehtävänä on tukea työntekijöitään ja tiimiään niin, että he voivat kehittyä ja saavuttaa parhaan potentiaalinsa. Valmentavan johtajuuden avulla työntekijöistä pyritään saamaan itseohjautuvia, samalla kun heidän itsensä johtamisen taidot kehittyvät.

- Coutsaminen ei tapahdu aina virallisissa coutsaustuokioissa, vaan se voi ilmetä pienissä arkipäivän tilanteissa, kun joku tiimiläisistä tulee pyytämään apua. Tällöin häneltä voi kysyä mitä hän on jo tehnyt asian eteen tai miten ongelma kannattaisi hänen mielestään hoitaa.
- Kysy miksi-kysymyksiä, ennemmin kuin annat suoria vastauksia.
- Hoksauta.
- Näytä esimerkkiä ja anna lupa myös kokeilla ja epäonnistua.



**Lue aiheesta lisää, harjoittele,
kysy kollegalta, joka on hyvä tässä**

Epäjohtaminen

Nuoria ei voi käskyttää ja he kokevat autoritäärisen johtamisen, sekä ylhäältäpäin tapahtuvan yhdensuuntaisen tiedottamisen olevan kaikua vanhasta maailmasta. He odottavat läpinäkyvää ja tasa-arvoista kohtelua. Esihenkilöiden asema on muutoksessa, sillä annetut tittelit eivät riitä, vaan johtaja joutuu ansaitsemaan asemansa aina uudelleen. Epäjohtamisessa luodaan ensin ne kehykset, joissa toimitaan ja sen jälkeen työntekijöille annetaan vapaus toimia. Tavoitteet sovitaan yhdessä johdonmukaisesti, luodaan puitteet tavoitteiden saavuttamiselle sekä mahdollistetaan ja tarinallistetaan tekemistä, mutta kontrolloimisen sijaan tekijöille annetaan vapaus toteuttaa itseään ja heihin luotetaan.

- Epäjohtajalla ei titteli kimalla, vaan hän on helposti lähestyttävä ja nostaa mielellään kisan pöydälle.
- Vaatia pitää, mutta käskeminen on viimeinen keino, sillä aina voi lähestyä toisellakin tavalla, eli pyytämällä.

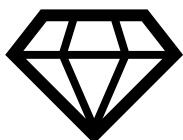


Pyydä, perustele, anna nuoren mentoroida sinua

Itsensä johtaminen ja hyvinvointi

Itsensä johtaminen on entistä tärkeämpää, kun organisaatiot ovat madaltuneet ja ihmisiltä odotetaan itsenäisempää otetta työhön ja se onkin nähtävä osana organisaation johtamisjärjestelmää. Ihmisten tulisi osata pitää huolta heidän kokonaiskuntoisuudestaan ja uudistumiskyvystään. Tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi tulisi pystyä tasapainottamaan, jolloin työntekijät pysyisivät tehokkaina myös tulevaisuudessa. Varianssin avulla voimme säädellä energiaamme sen lineaarisen käytön sijasta syklistäisesti. Täysillä tehdyt suoritukset ja niistä palautuminen vaihtelevat työkiireiden mukaan ja näin voimme rytmittää omia voimavarojamme. Itsensä johtamisen taidot ovat koko ajan yhä tärkeämpiä myös jaksamisemme näkökulmasta.

- Hyvinvointi tulee ottaa säännöllisesti puheeksi palaverissa ja kehityskeskusteluissa. Kannattaa koko ajan kysellä kuulumisia ja samalla aistia tunnelmia.
- Omat rajat kannattaa kuitenkin tiedostaa ja vetää. Päällikkökään ei voi loputtomiin kuunnella, vaan työntekijät kannattaa ohjata hyvin herkästi työterveyshuollon pariin.



Kuka pitää huolen huolehtijasta? Muista myös oma hyvinvointi!

Tunne- ja vuorovaikutustaidot

Tunteet ovat se näkymätön voima, joka vaikuttaa jokaisen yksilön ja yrityksen taustalla ja Sitrakin ennustaa tunteiden olevan tulevaisuuden välttämätön metataito, megatrendien alla oleva meta-trendi, jolla on vaikutusta syntyviin megatrendeihin. Usein sanotaan, että milleniaalit ovat kasvaneet pumpulissa. Vanhemmilta on saatu aikaisempia sukupolvia enemmän tukea, ohjausta ja suojelua. Samalla on kuitenkin monesti luotu myös yltiöpäisiä odotuksia tulevaisuudella tasoittamalla kolhuja, sekä kertomalla lapsille, että heistä voi tulla mitä tahansa he ikinä haluavatkaan. Lapsille on kerrottu heidän olevan ainutlaatuisia ja erityisiä, samalla kun on unohdettu opettaa tunteiden käsittelytaitoja.

- Tunteiden käsittelyä ja parempaa vuorovaikusta voidaan työyhteisössä saavuttaa kannustamalla työntekijöitä avoimeen dialogiin keskenään.
- Tiimiä kannattaa muistuttaa myös siitä, kuinka helposti tunteet tarttuvat. Muista kysyä myös itseltäsi välillä, että minkälaisia tunteita sinä tuot tänään työpaikalle mukana.



Kannusta avoimeen dialogiin ja nosta kissa pöydälle

Ravintola-alan työvoimapula.

Miten voit varmistaa, että toimipaikassasi riittää työvoimaa myös tulevaisuudessa? Työpaikat kilpailevat tällä hetkellä parhaista tekijöistä, eikä toisinpäin ja siksi tulevaisuudessa voittajia ovat ne yritykset, joissa halutaan työskennellä. Tämä vaatii perinteisten hierarkkisten organisaatioiden ja käskemiskulttuurin sijaan joustavuutta, avoimuutta, sekä johtamista, joka on yksilöllistä ja vuorovaikutteista.

- Työntekijöiden hyvinvointi on todella tärkeää, sillä se myös näkyy ulospäin. Toimipaikan hyvän fiiliksen voi aistia, jolloin se on yksi vetovoimatekijä uusille työntekijöille.
- Esihenkilön kannattaa käydä ilmapiiriä, ja sitä että kaikilla on siihen oma vaikutuksensa, läpi säännöllisesti. Hyvän ilmapiirin luominen on kaikkien yhteinen vastuu ja se on myös työntekijöiden mielestä tärkein ja motivoivin asia työssä, jolloin sen merkitystä kannatta korostaa. Hyvä ilmapiiri ei synny tyhjästä, mutta toteutuessaan se luo sitoutumista ja motivaatiota.
- Ravintola-alalla toimivien tulisi nostaa alan arvostusta ja kertoa alan hyvistä puolista eteenpäin, sekä uskoa omaan tekemiseen.

Miten tyrehdytetään vuoto toisille toimialoille?

- Alan koulutus- ja etenemismahdollisuuksia kannattaa korostaa ja muistuttaa, että osuuskaupassa on helppo siirtyä töihin myös toiselle toimialalle.
- Harjoittelijoista kannattaa pitää erityisen hyvää huolta, niin heistä voi joku päivä saada hyvän työntekijän itselleen.



Pitäkää tiiminä huolta hyvästä ilmapiiristä



Työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa, vaatii se myös esihenkilöitä reflektimaan omaa tekemistään ja oppimaan uusia toimintatylejä. Muutoksen virtaan on pakko suostua mukaan, sillä muutos on vääjäämätöntä ja sitä ei voi vastustaa. Maailma kehittyy koko ajan ja esihenkilöiden kannattaakin miettiä, mitä he voisivat oppia nuorilta. Vasta valmistuneet tuovat mukanaan uusia tuulia työelämään ja voivat haastaa luutuneita ajatus- ja johtamistapoja.



Hyvää johtamista eivät odota ainoastaan Z-sukupolven edustajat, vaan kaikenikäiset työntekijät! Tärkeintä on loppupeleissä kohdata jokainen työntekijä yksilönä, edusti hän mitä sukupolvea tahansa, sillä me jokainen olemme enemmän yksilöitä omine toiveineen ja ominaisuuksineen, kuin sukupolvemme edustajia.

Linkkejä tutustuttavaksi:

Tulevaisuuden työntekijät. Aase, K. 2017.

[Tulevaisuuden työntekijät | www.skanska.fi](http://www.skanska.fi)

Nuoriso, pilalla. Siltamäki, T. 2020.

[NUORISO, PILALLA – SUKUPOLVIPAMFLETISSA TYRMÄTÄÄN IDENTITEETTIPOLITIikka - Eva](#)

Johtamisen tulevaisuus ravitsemisalalla - Z-sukupolvi työntekijöinä.

Opinnäytetyö/kirjallisuuskatsaus. Jauhiainen, H. 2020.

[Johtamisen tulevaisuus ravitsemisalalla - Z-sukupolvi työntekijöinä - Theseus](#)

Suositteluja kirjoja:

Hyvät, pahat ja milleniaalit. Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020.

Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Rubanovitsch, M. 2020.

Z ja epäjohtaminen. Tienari, J., Piekkari, R. 2011.

Tarkan lähdeluettelon oppaassa käytetyistä lähteistä saat pyytämällä: tiia.hulkko@gmail.com

Z-sukupolven johtaminen ravintola- alalla

TIIA HULKKO

2021

Opinnäytetyö 2021


- Tarve koulutukseen kumpusi kentältä
- Aiemmin tutkittu Z-sukupolven asenteita ja työelämäorientaatioita
- Tutkimusaukko esihenkilönäkökulmassa
- Tavoitteena hiljaisen tiedon modifiointi avuksi arjen työhön
- Johtamiskentällä tarve muutokselle
- Esihenkilöiden valmistautuminen Z-sukupolven työelämässä
- Johtamisessa toimivat strategiat ja käytänteet

Päivän tavoitteet

- Tavoitteena on jakaa ajatuksia ja vinkkejä Z-sukupolven johtamiseen.
- Tavoitteena on lisätä ymmärrystä Z-sukupolven arvoista ja työelämäodotuksista, sekä siitä että muuttuvassa maailmassa joutuu tarkastelemaan ja muuttamaan myös omaa johtamistapaansa.
- Tavoitteena on myös avata näköaloja erilaisuuden – monimuotoisen henkilöstön – johtamiseen, työyhteisöt koostuvat erilaisista yksilöistä, jotka esihenkilöiden tulee ottaa huomioon johtamisessaan.



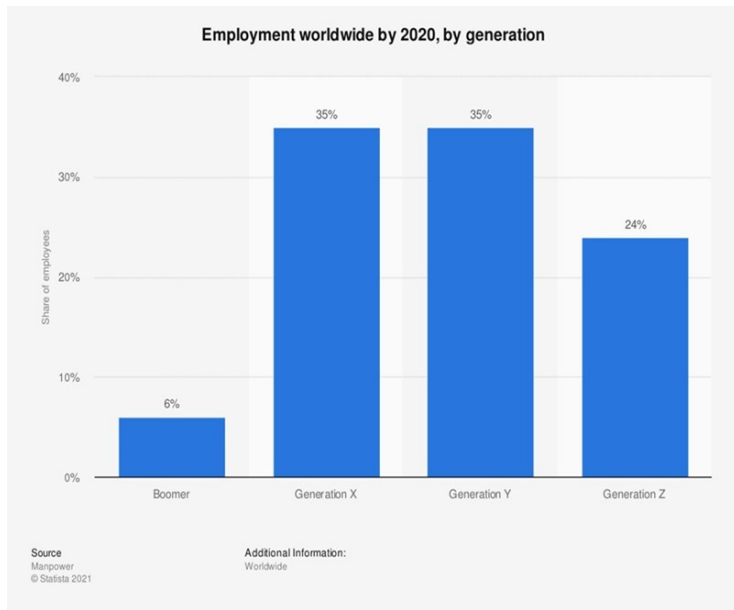
Työn taustaa

- Työelämään saapuu aina parinkymmenen vuoden välein uusi joukko ajatuksiltaan samankaltaisia ihmisiä, jotka saapuessaan aiheuttavat ihmetystä.
 - Haastavat vallalla olevat käytännöt ja johtamisrakenteet.
 - Johtajien muokattava käytöstään näiden uusien sukupolvien saapumisen myötä.
 - Uutuus → tottuminen → uusi normaali.
 - Kahdensuuntainen vuorovaikutus.
- 

Sukupolvi

- Iän ja ajanjakson yhteenliittymä
- Nuorena (n. 17 v) koetut merkittävät tapahtumat → avainkokemukset
- Arvot, uskomukset, asenteet
- Vaikea määritellä → n. 10-20 vuotta

Sukupolvi	Suuret ikäluokat	Generation X	Y-sukupolvi	Z-sukupolvi
Lempinimet	Baby boomers (BB), Boomerit	Kadotettu sukupolvi, pullamössösukupolvi,	Milleniaalit, Gen Why? Diginatiivit	iGeneration, .com Generation, mobiilinatiivit
Aika	1945-1964	1965-1979	1980-1996	1991→2010 1998→2012
Media	Puhelin, väritelevisio, sanomalehdet, massamedia	Personal computer, kirjeistä e-mailiin	Digitalisaatio, sosiaalinen media, älypuhelimet	Korostunut mediakultus, apit, alustatalous
Maailma	Nationalistinen	Verkostot, kansainvälistyminen käynnistyy	Kaupungistuminen, Lähiöt, globalisaatio	24/7-maailma, aika ja paikka häviää, globalisaatio
Sukupolvikokemus	Kylmä sota, kuulennot, Nuorisokulttuurin nousu	Neuvostoliiton romahtaminen, Berliinin muuri, LiveAid, PC, avioerojen lisääntyminen,	90-luvun lama, some, tosi-tv, New Yorkin-terrori-isku, Irakin invaasio	Covid19, ilmastonmuutos, internet, pilvipalvelut, oman median tuottaminen, terrorismi

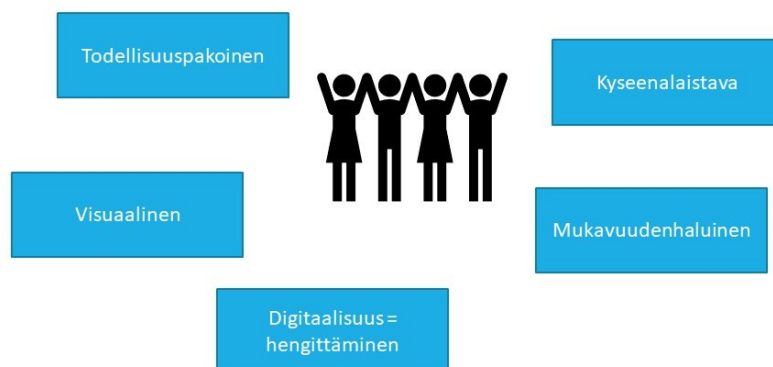


Maailmanlaajuinen työvoima sukupolvittain 2020

Millaisia haasteita Z-sukupolven johtamisessa?

- Työmotivaatio
- Ei jaksaa, uupuu herkästi
- Vapaa-aika tärkeä
- Arvot erilaiset kuin aiemmilla polvilla
- Sitoutumisen puute, alalla väliaikaisesti

Z-sukupolvi



Z-sukupolven ominaisuuksia

Z-sukupolvi	
Parhaimmillaan:	Pahimmillaan:
Luotettava idealisti	Keskittymiskyvytön
Hyvä tiimipelaaja	Levoton
Itsevarma yksilö	Malttamaton
Sosiaalinen	Hedonistinen
Suvaitsevainen	Itsekäs
Jakaa tunteita	Hitaasti aikuistuva
Avoin	Laiska
yhteisöllinen	Syyttää ongelmista yhteiskuntaa



Digitaalisuus

Pohdinta: Missä voit käyttää visuaalisuutta hyväksi?



Löytyykö esimerkkejä visuaalisuuden hyödyntämisestä?

Merkityksellisyys



Paripohdinta aiheesta: miten voit lisätä työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta?

- Positiivisen palautteen merkitys korostuu
- Varsinkin kasvotusten ja pienistäkin asioista
- Esihenkilö kellottanut ja sanoo jotain positiivista puolen tunnin välein
- Jaa hyvää fiilistä
- Hehkuta onnistumisia isosti
- Sanoita merkitystä ja sitä miksi töissä ollaan



Pohdinta: Voitko sinä kalenteroida palautteenannon?


Sitoutuminen




Paripohdinta aiheesta: miten saat työntekijät sitoutumaan?

- Työnantajalta odotetaan joustamista
- Kannattaa jakaa työtehtäviä osaamisen ja mielenkiinnon mukaan
- Vastuuttaminen ja opettaminen toimii sitouttavana
- Hyvästä ilmapiiristä kannattaa pitää kiinni

Valmentava johtaminen

- Z-sukupolvi on tottunut valmentajiin jo nuoruuden harrastuksissaan.
 - Kysymysten avulla valmentava johtaja pyrkii kehittämään myös johdettaviensa ajattelutaitoa ja ongelmanratkaisukykyä. Samalla hän valtaistaa ja voimaannuttaa tiimiläisiään ja näin he uskaltavat jatkossa tehdä itsenäisempiä ratkaisuja ja päätöksiä.
 - Coutsaminen ei tapahdu aina virallisissa coutsaustuokioissa, vaan se voi ilmetä pienissä arkipäivän tilanteissa, kun joku tiimiläisistä tulee pyytämään apua. Tällöin häneltä voi kysyä mitä hän on jo tehnyt asian eteen tai miten ongelma kannattaisi hänen mielestään hoitaa.
 - Kysy miksi-kysymyksiä, enemmän kuin annat suoria vastauksia.
 - Hoksauta.
 - Näytä esimerkkiä ja anna lupa myös kokeilla ja epäonnistua.
- 

Hyvinvointi

- Kuuntele
 - Työvuorosuunnittelun merkitys kasvaa
 - Ole tarkkana tuntien ja kuormituksen kanssa
 - Tarkkaile työntekijöiden jaksamista ja fiilistä
 - Toiveet korostuu
 - Ohjaa huoliklinikalle ja työterveyteen
- 

Työvoiman saatavuus

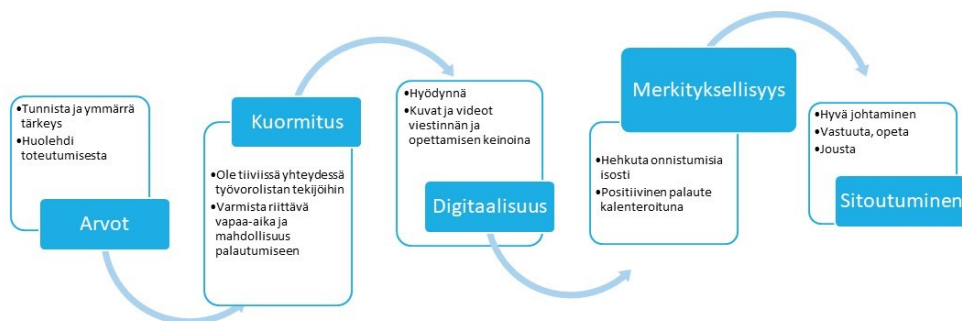
- Onko joku tehnyt jotain toisin palaverien jälkeen? Mikä on toiminut?
- Onko muuten viime aikoina tullut hyviä vinkkejä?

Työvoiman saatavuus

- Palkat?
- Hyvä esimiestyö → Hyvä fiilis → Näkyy ulospain ja houkuttelee lisää tekijöitä
- Korosta porukan merkitystä ilmapiirin luonnissa
- Tyrehdytä vuoto ensin



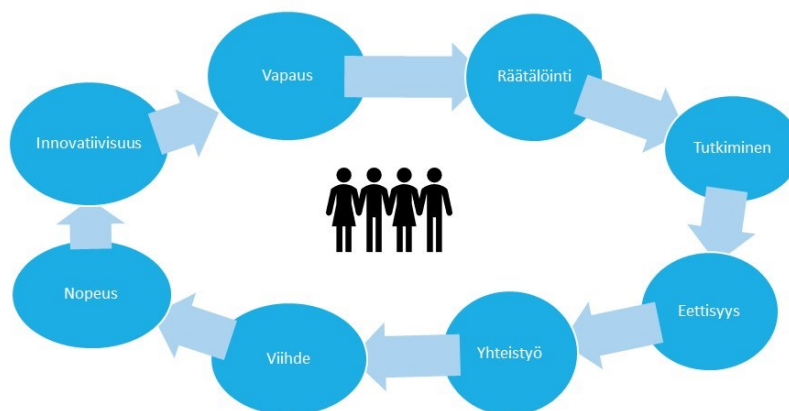
Z-sukupolven johtaminen



Z-sukupolven johtaminen



Asenteen ja käyttäytymisen normit



Miten jatkossa?

- Ota huomioon asenteen ja käyttäytymisen normit
- Kysy
- Perustele
- Mentoroi molempiin suuntiin
- Ole visuaalinen ja pelillistä
- Ole coachi
- Epäjohda

Miten jatkossa?

- Mikä yksi asia muuttuu tekemisessäsi tämän päivän jälkeen?
- Kalenteroi tekeminen samantien itsellesi.
- Valitse yksi henkilö kenelle kiittaat kun asia on hoidossa.



"Muutos sattuu hetken, mutta muutoksen vastustaminen jatkuvasti."

-Laura Peippo



Tarkan lähdeluettelon materiaaleissa käytetyistä lähteistä saat pyytämällä:
tiia.hulkko@gmail.com