



## **Restonomiopiskelijoiden näkemyksiä johtajuudesta**

Eliel Virkki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Eliel Virkki
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Restonomiopiskelijoiden näkemyksiä johtamisesta
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 34 + 3
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Haaga-Helian restonomikampuksenopiskelijoiden näkemyksiä johtajuudesta ja sitä, millaisina he näkevät itsensä johtajana. Työn kohderyhmänä olivat Z-sukupolven opiskelijat (1995–2002). Työ oli rajattu suomenkielisiin opiskelijoihin eikä vaihto-opiskelijoita ei otettu perusjoukkoon.</p> <p>Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisesti eli siinä yhdistettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen aineiston hankinta toteutettiin sähköisellä kyselyllä, joka toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kyselyssä oli arviointiasteikkokysymyksiä ja yksi avoin kysymys. Kyselyyn oli mahdollista vastata ajalla 2.5–5.5.2022. Vastauksia saatiin yhteensä 43. Avoimeen kysymykseen vastasi 23 henkilöä.</p> <p>Tietoperusta rakennettiin johtamistyyleistä ja eri sukupolvien kuvailuista, keskittyen tutkimuksen kohderyhmään, Z-sukupolveen. Johtamistyyleiksi valittiin kuusi erilaista johtamistyyliä, mitkä ovat tällä hetkellä ajankohtaisia ja edustavat johtamistyylien tutkimuksen eri vaiheita. Johtamistyyliä ovat: autoritaarinen, demokraattinen, palveleva, valmentava, transaktionaalinen ja transformatiivinen.</p> <p>Tutkimuksessa saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että Haaga-Helian restonomikampuksen opiskelijat kokevat omakseen uudemmat johtamistyyliä, jotka ovat palveleva ja valmentava johtaminen. Opiskelijat haluavat olla esihenkilöinä motivoivia, helposti lähestyttäviä ja työilmapiiriä parantavia. Z-sukupolven arvoin kuuluva viihtyvyys toistui opiskelijoiden vastauksissa. Lisäksi opiskelijat haluavat, että esihenkilöt kuuntelevat heidän ideoitaa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset ovat uskottavia ja johdonmukaisia. Käytetyillä menetelmillä on voitu tutkia opiskelijoiden näkemyksiä johtajuudesta sekä itsestään johtajana. Aiempien aiheeseen liittyvien tutkimusten tulokset tukevat tässä opinnäytteessä saatuja tuloksia.</p> <p>Jatkotutkimuksella voisi syventymistä palvelevaan ja valmentavaan johtamiseen Haagan kampuksella tai johtamistyyliin yleisemmin työpaikoilla.</p>
<b>Asiasanat</b> Restonomi, johtajuus, johtamistyyli, johtamisnäkemykset, z-sukupolvi

## Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Johtamistyyli.....	3
2.1 Autoritaarinen johtaminen .....	4
2.2 Demokraattinen johtaminen .....	4
2.3 Palveleva johtaminen .....	5
2.4 Valmentava johtaminen .....	6
2.5 Transaktionaalinen ja transformatiivinen johtamistyyli .....	8
2.6 Yhteenvetoa johtamistyyleistä .....	10
3 Sukupolvien määrittelyä.....	11
3.1 Z-sukupolvi .....	11
3.2 Aikaisemmat sukupolvet .....	13
4 Tutkimuksen toteuttaminen.....	15
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	15
4.2 Tiedonhankintamenetelmät ja aineiston keruu .....	15
4.3 Aineiston analyysit .....	17
5 Tutkimuksen tulokset .....	18
5.1 Näkemykset hyvästä johtajuudesta .....	18
5.2 Tulokset avoimesta kysymyksestä: “millainen minä olen johtajana” .....	24
6 Pohdinta .....	27
6.1 Tutkimuksen arviointia .....	30
6.2 Oma oppiminen ja jatkotutkimusaiheita .....	31
Lähteet .....	32
Liitteet .....	35
Liite 1. Kyselyn saateviesti .....	35
Liite 2. Tutkimuksen kysymykset .....	35
Liite 3. Avoimen kysymyksen luokittelu .....	36

## 1 Johdanto

Johtamista on tutkittu viimeisen sadan vuoden aikana paljon. Tutkimus on muotoutunut kunkin aikakauden ja kulttuurisen ajattelutavan mukaan. Ajattelu on muuttunut ja kehkeytynyt, siksi myös johtamiseen liittyvät kysymykset ja näkökulmat ovat vaihdelleet. Historiallisesti tarkastelun kohteena ovat olleet milloin johtajan ominaisuudet, käyttäytyminen, johtamisolosuhteet, johtamisen tulokset tai organisaation toiminta. (Juuti 2006a, 13–14; 2013, 25–28.)

Tässä työssä johtamista tarkastellaan johtajan käyttäytymisen ja toimintatapojen kautta, mutta myös kontekstiin ja organisaatiodiskurssiin liittyen. Johtajilla tarkoitetaan tässä työssä, myös esihenkilöitä. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kuuden erilaisen johtamistyylin kuvaamisesta. Nämä tyylit ovat demokraattinen, autoritaarinen, palveleva, valmentava, transaktionaalinen sekä transformatiivinen johtamistyyli. Ne ovat tällä hetkellä varsin relevantteja ja edustavat johtamistutkimuksen eri vaiheita (Juuti 2006a).

Hyvä johtaminen liittyy aina myös työntekijöiden johtamisodotuksiin. Eri ikäiset työntekijät jäsensivät johtamista ainakin osin eri lähtökohdista. Odotukset voivat vaihdella myös työelämän eri vaiheissa. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi 2013.) Tässä työssä lähtökohtana on, että johtamisodotuksissa on eroa eri sukupolvien välillä. Sukupolvi ymmärretään sosiaalisena sukupolvena (Roos 2005). Sukupolven tarkka määrittely on kuitenkin haasteellista, sillä eri sukupolviin sisällytetyt ikäluokat vaihtelevat eri lähteissä. Tässä opinnäytteessä pohditaan Z-sukupolven käsityksiä johtamisesta. Z- sukupolven ajatellaan syntyneen vuosina 1995–2015.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Haaga-Helian restonomikampuksen opiskelijoiden näkemyksiä hyvästä johtajuudesta ja sitä, millaisina he näkevät itsensä johtajina. Siinä pyritään selvittämään myös, onko eri palvelualojen opiskelijoiden näkemyksissä eroja. Opinnäytetyön tekijän omat kokemukset työ- ja harjoittelupaikoissa ovat synnyttäneet kiinnostuksen tutkia muiden saman sukupolven edustajien näkemyksiä. Näkökulmana on tarkastella johtamista nimenomaan johtajan perspektiivistä.

Suurin osa oppilaitoksen opiskelijoista edustaa Z-sukupolvea, jota on Suomessakin tutkittu jonkin verran. Heistä tiedetään jotakin työntekijöinä (Singh 2019, Kivinen 2019), mutta heidän käsityksistään johtajuudesta ei vielä kovinkaan paljon. Työ- ja harjoittelupaikoissa opiskelijoille – kuten opinnäytetyön tekijälle – on muodostunut jonkinlainen kuva johtajuudesta, vaikkei heillä ole vielä juuri lankaan johtamiskokemusta. Hehän ovat vasta ottamassa ensimmäisiä askeliaan työelämässä.

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin, joten se on monimenetelmäinen (mixed methods) (esim. Ruokonen 2021). Kyselytutkimus rajattiin Haaga-Helian Haagan

kampuksen suomenkielisiin opiskelijoihin, jotka olivat syntyneet vuosina 1995–2002. Siksi vuonna 1994 tai aiemmin syntyneet ja kansainväliset opiskelijat on rajattu tutkimusjoukon ulkopuolelle.

## 2 Johtamistyylit

Northouse (2013, 5) määrittää johtamisen prosessiksi, jossa henkilö vaikuttaa muuhun ryhmään saadakseen kaikille yhteisen lopputuloksen. Johtaminen on vuorovaikutusta johtajan ja alaisten kesken eikä se ole vain yksisuuntaista vaikuttamista. Työturvallisuuskeskuksen oppaassa johtamisella tarkoitetaan yleisesti kaikkea ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, mitä organisaatiossa tehdään yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen tehtävänä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset laadukkaaseen ja tuottavaan työn tekemiseen. (Työturvallisuuskeskus 2017, 7.)

Johtamisen käsite voidaan jakaa ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Johtajuudessa kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä. Asioiden johtamisella tarkoitetaan toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtamisessa korostuvat osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet, muutos ja innovaatiot. Asioiden johtamisessa tärkeitä ovat strategiat, rakenteet, järjestelmät, vakaus ja ennustettavuus. (Lämsä & Päivike 2013, 207.)

Johtajuus on ilmiönä abstrakti ja sille on olemassa monenlaisia määritelmiä. Johtajuuden tutkimussuuntaukset voidaan Brymanin, Collinsonin, Grintin, Jacksonin ja Uhl-Bienin (2011, 195–196) mukaan jakaa karkeasti viiteen kategoriaan, jotka ovat:

- Piirrenäkökulmat
- Tyylinäkökulmat
- Kontingenssinäkökulma
- Uusi johtajuus
- Hajautettu johtajuus

Tämän tutkimuksen näkökulmaksi on valittu johtamistyylit (tyylinäkökulma). Johtamistyyllillä tarkoitetaan esimiesasemassa olevan henkilön käyttäytymistä. Omalla käyttäytymisellään johtaja pyrkii edistämään työntekijöiden työn tuloksellisuutta ja tavoitteiden saavuttamista. (Northouse 2013, 6).

Johtamistyyliä on paljon ja niitä on ryhmitelty sekä nimetty ajan saatossa eritavoin. Tässä opinnäytetyössä johtamistyylit on luokiteltu kuuteen luokkaan, jotka ovat autoritaarinen, demokraattinen, palveleva, valmentava, transaktionaalinen ja transformatiivinen johtaminen. Nämä tyylit ovat tällä hetkellä ajankohtaisia ja edustavat Juutia (2006a) tulkiten johtamistutkimuksen eri vaiheita.

## 2.1 Autoritaarinen johtaminen

Autoritaarisessa johtamistyyliissä johtaja tekee päätökset oman harkintansa mukaan ja alaisilla on vain vähän tai ei lainkaan päätösvaltaa lopullisissa päätöksissä. Cherry (2020a) ajattelee, että autoritaarinen johtamistyyli sopii silloin, kun johtaja on kaikkein kokenein ja hänellä on käytössään tietoja, joihin muut ei pääse käsiksi. Lisäksi autoritaarinen johtamistyyli on paikallaan silloin, kun on kiire ja halutaan saada päätöksiä aikaan nopeasti. Kun johtajan ei tarvitse konsultoida koko ryhmää, voivat sen jäsenet keskittyä omiin tehtäviinsä. Samalla he tavallaan vapautuvat vastuusta ja vaikeiden päätösten tekemisestä. Autoritaarinen tyyli voi myös auttaa työryhmän jäseniä kehittämään omissa tehtävissään, mikä parantaa koko ryhmän mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa entistä paremmin.

Cherry (2020a) ajattelee, että autoritaarisen johtajuuden huonona puolena tai heikkoutena on mahdollisuus arvovallan väärinkäyttöön. Väärinkäyttö voi herättää työryhmässä negatiivisia tunteita ja johtaa koko ryhmän epäonnistumiseen. Jos johtaja rajaa päätöksentekovallan itselleen, voivat alaiset kokea, etteivät he voi vaikuttaa päätöksentekoon, mikä puolestaan voi heikentää työhön sitoutumista. Myös ongelmien ratkaisussa saattaa ilmetä pulmia. Johtamistyylin synnyttämä innovatiivisuuden puute heikentää koko ryhmän tuloksia.

## 2.2 Demokraattinen johtaminen

Demokraattinen johtaminen eli osallistava johtajuus on tyyli, jossa ryhmän jäsenet saavat osallistua päätöksien tekoon yhdessä johtajan kanssa, mutta johtajalla on kuitenkin lopullinen päätösvalta ja sen tuoma vastuu (Cherry 2022). Tämä johtamistapa näyttäisi olevan tehokkain ja johtavan paitsi parempaan tuottavuuteen myös parempaan ryhmän jäsenten työpanokseen. Demokraattinen johtamistyyli parantaa myös ryhmän moraalia. Demokraattinen tyyli näyttäisi sopivan kokeneille työntekijöille, joilla on hyvä ammatillinen osaaminen. Johtaja rohkaisee työryhmää keskustelemaan ja jakamaan ajatuksiaan. Tämä johtaa edelleen parempiin ideoihin ja luovempiin ratkaisuihin. Samalla ryhmän jäsenet tuntevat olevansa enemmän mukana päätöksenteossa ja sitoutuneita ryhmänsä työhön, mikä saa heidät kiinnittämään enemmän huomioita työskentelyn tavoitteisiin ja lopputuloksiin. (Cherry 2022.)

Vaikka demokraattista johtamistyyliä on pidetty hyvänä, on sillä myös huonotkin puolensa. Esimerkiksi työtehtävät, joissa aikaa on rajallisesti, voivat venyä aikatauluistaan. Esiin voi tulla kommunikaatio-ongelmia, mitkä johtavat töiden epäonnistumiseen. Lisäksi työntekijöillä tulee olla riittävästi osaamista, kokemusta tai tietoa, jotta he voivat kehittää tarpeeksi laadukkaita ehdotuksia päätöksenteon pohjaksi. (Cherry 2022.)

## 2.3 Palveleva johtaminen

Juutin (2006b, 232) mukaan ihmisten johtamisessa on kyse palvelutehtävästä. Johtajan tehtävänä on palvella henkilöstöä luomalla työskentelylle otolliset puitteet ja tukea heitä siinä, että jokaisen henkilön vahvuudet nousevat esille. Johtajan tehtävänä on saada jokainen työntekijä onnistumaan ja menestymään työssään. Ihmisten johtaja on innostaja, kannustaja ja toisten onnistumisten organisoija. Miller (2022) näkee, että palvelevan johtamisen yhtenä tärkeänä tehtävä on varmistaa, että henkilöstön työskentelee yrityksen arvojen mukaisesti.

Työterveyslaitoksen (s.a) mukaan palveleva johtajuus vahvistaa työntekijän uskoa omiin kykyihinsä, kannustaa aloitteellisuutta ja itseohjautuvuutta ja siten tukee ammatillista kasvua. Työntekijän saama arvostus ja tunnustus työstä ovat tärkeitä motivaation lähteitä. Palveleva johtajuus on jämäkkää ja selkiyttää työntekijälle, mitä häneltä odotetaan. Työntekijän ajatellaan olevan vastuullinen omassa työssään. Tällainen johtaminen edistää työpaikan pitkänajan tavoitteita. Tavoitteista käytävät keskustelut antavat suuntaa tulevalle toiminnalle. Johtaja uskaltaa kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä ja auttaa henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja. Käskytämisen sijasta palveleva johtaja keskustelee, perustelee ja suostuttelee, ja siten luotsaa työntekijät mahdollisten erimielisyyksien yli yhteisymmärrykseen.

Palvelevan johtajan perusominaisuuksia ovat aitous, nöyryys, rohkeus ja kyky antaa anteeksi. Aitousdella tarkoitetaan sitä, ettei ammatillinen rooli peitä johtajan omia luonteenpiirteitä, sitä millainen hän on ihmisenä. Nöyryydellä tarkoitetaan tietoisuutta omista vahvuuksista ja puutteista. Rohkeus taas on sitä, että johtaja arvostaa työntekijöitä ja hänellä on kyky johtaa myös itseään taitavampia ja kokeneempia työntekijöitä. Hän antaa tilaa työntekijöilleen ja päästää heidät "parrasvaloihin". Rakentaakseen luottamusta on palvelevan johtajan osattava joustaa ja antaa anteeksi. Luottamuksen turvin työyhteisö rohkenee ottaa riskejä sekä kokeilla uusia toimintatapoja. (Sarkkinen 2016.)

Palveleva johtaja pyrkii perinteistä esimiesasemaa tasavertaisempaan suhteeseen palvelemiensa henkilöiden kanssa. Se mahdollistaa johtamisen jakamisen, mikä liittyy paitsi johtamiseen myös ryhmädynamiikkaan. Ranta ja Vihinen (s.a) puhuvat ihmisten ja ryhmien itseohjautuvuudesta ja jopa yhdessä ohjautuvuudesta. Osana palvelevaa johtajuutta jaettu johtajuus tekee tilaa arki-  
luovuudelle, oppimiselle ja yhteistyökulttuurille. Työntekijät jakavat yhdessä mielipiteitä ja päämääriä sekä mielikuvia hyödyntäen kaikkien taitoja ja osaamista. Palveleva johtaja toimii eettisesti ja hänen tarkoituksenaan on edistää hyvää. Hän on tietoinen työn perimmäisestä hyvästä tarkoituksesta. Tällaisen johtajan arvoja ovat oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja toisten arvostaminen. Hän

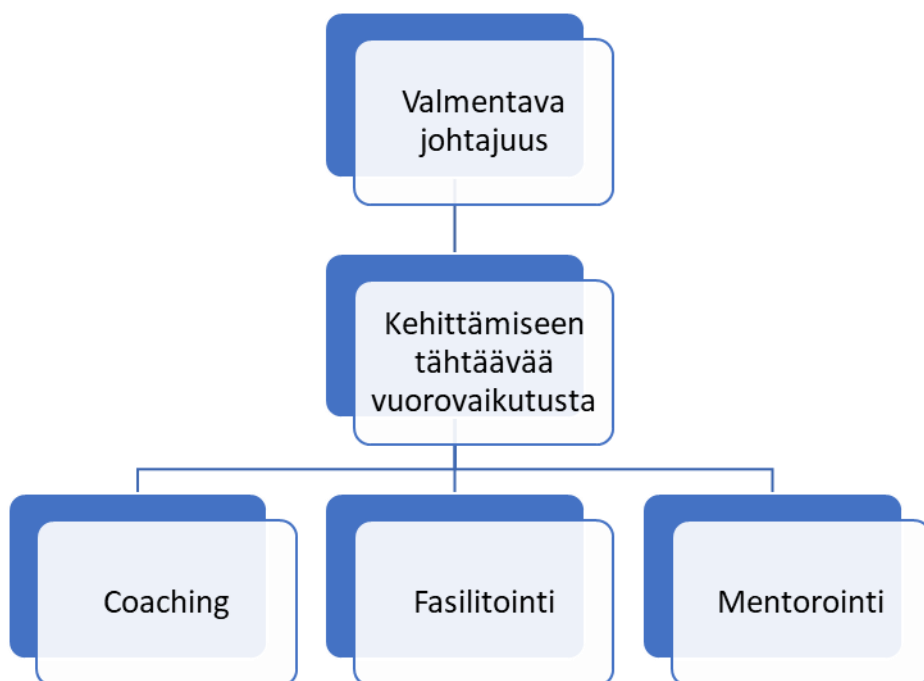


tuntee vastuunsa paitsi toisista ihmisistä ja luonnosta myös yritystoiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista. Hän ymmärtää, että ihmisinä vaikuttamme luontoon ja toisiin ihmisiin. (Juuti 2013, 147–150.)

## 2.4 Valmentava johtaminen

Harju (2021) ajattelee, että valmentava johtajuus on ennen kaikkea vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena vaikuttaa myönteisesti työntekijän kehittymiseen. Hänen näkee, että valmentavassa johtamisessa on kolme rinnakkaista ja toisiaan täydentäviä elementtejä. Nämä ovat coaching, mentorointi ja fasilitointi. Käsite coaching (suomeksi valmennus) on lähtöisin urheilumaailmasta. Siinä on alun perin ollut kyse valmentajan ja urheilijan keskinäisestä vuorovaikutuksesta, missä on keskitetty urheilijan vahvuuksiin sekä pyritty varmistamaan hänen sitoutumisensa asetettuihin tavoitteisiin. Valmentavan johtamisen kautta tämä periaate on siirtynyt työelämään. Harju ajattelee kuitenkin, että coaching on yksinään liian suppea käsite kuvaamaan koko valmentavan johtamisen kokonaisuutta, siksi liittää sen rinnalle fasilitoinnin ja mentoroinnin. Valmentavan johtamisen kannalta tärkeitä arvoja ovat voimaannuttaminen, muiden arvostus sekä kiinnostus muiden ajattelua kohtaan.

Harjun (2021) valmentavan johtamisen viitekehys on kuvattu alla olevaan kuvaan.



Kuva 1. Valmentavan johtamisen viitekehys (Harju 2021)

Harju (2021) kuvailee coachingia prosessina, jossa johtaja auttaa henkilöstöä ottamaan käyttöönsä omia, mahdollisesti piilossa olevia, voimavarojaan, jotta nämä voivat saavuttaa tavoitteensa. Prosessissa valmentava johtaja esittää työntekijälle (valmennettavalle) työssä kehittymisen kannalta merkityksellisiä kysymyksiä, joihin tämän tulee itse löytää vastaukset. Johtaja ei anna valmiita vastauksia, vaan pyrkii coaching-kysymysten avulla auttamaan työntekijää ongelmaratkaisuprosessissa. Harju ei aina näe tietoista vastausten välttämistä mielekkäänä, vaan joissakin tilanteissa mentorointi voi tukea parhaiten työntekijän kehittymistä.

Mentorointi tarkoittaa kahden ihmisen välistä ohjaussuhdetta, missä kokeneempi henkilö pyrkii siirtämään kokemusperäistä tietoa kokemattomammalle henkilölle (Harju 2021). Mentoroivan johtajan (mentorin) tarkoituksena ja tehtävänä on auttaa työntekijää kehittymään ammatillisesti. Mentorointi on työpaikalla tapahtuvaa tavoitteellista oppimista ja kehittymistä. Vaikka oppiminen ja kehittyminen kohdistetaan yleensä työntekijään (aktoriin) myös johtaja voi oppia uutta prosessin aikana. (Kupias & Salo 2014, 12–13.)

Fasilitoinnilla puolestaan tarkoitetaan Kupiaksen ja Salon (2013) mukaan ryhmän vuorovaikutuksen helpottamista. Se on tavoitteellista ryhmäprosessin ohjaamista, missä ryhmä itse tuottaa prosessin sisällön. Harju (2021) näkee, että fasilitoidessaan johtaja tukee työryhmää sekä yksittäistä työntekijää parempiin työsuorituksiin. Johtajan tehtävä prosessissa on rakentaa turvallisuutta, kuulla työntekijöitä ja johdattaa heitä kohti yhteistä päämäärää. Johtaja voi auttaa ryhmää löytämään ongelmiansa juurisyyn ja siihen ratkaisun. Juurisyöllä tarkoitetaan ongelman alkulähdettä. Johtajan tehtävänä on myös tukea ryhmän itsenäistä päätöksentekoa sekä uusien toimintatapojen löytämistä.

Salmisen (2019) mukaan johtaminen on dialogia johtajan ja työntekijöiden välillä. Työntekijöillä on paras kosketus itse työhön ja asiakkaisiin, mikä auttaa heitä ratkaisemaan ongelmia yhdessä esimiehen kanssa. Dialogi tukee myös esimiestä päätöksenteossa. Työryhmä kehittyy, kun heille tarjotaan mahdollisuus vaihtaa keskenään ajatuksia ja kun kannustetaan etsimään yhdessä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. On ilmeistä, ettei tällainen johtamistyyli menesty byrokraattisissa ja kontrollointiin perustavissa yrityksissä ja työyhteisöissä. Valmentavan johtaminen edellyttää aina tietoista ponnistelua, sitoutumista ja vastavuoroiseen dialogiin kykeneviä ihmisiä.

Valmentava johtajuus muuttaa johtajan toimintaa. Johtamistyylin muutoksen kautta esihenkilöstä tulee ”kuunteleva mahdollistaja, sparraaja ja ryhmän tukija”. Hän itse keskittyy paitsi omaan oppimiseensa myös muiden kehittymiseen ja oppimisen mahdollistamiseen. (Salminen 2019; (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg, 2010, 12.) Valmentava johtaminen muuttaa päätöksentekoprosesseja. Työtä koskevien päätösten tekeminen siirtyy esihenkilöltä työntekijöille, lähemmäs asiakkaita,

sillä työntekijöillä on asiakastyön näkökulmasta paras asiantuntijuus. Dialogissa valmentava johtaja oppii tunnistamaan työntekijöiden vahvuuksia. Vahvuuksien tunnistaminen avulla esihenkilö voi havaita työntekijöitä kehittymään entistä paremmiksi. (Salminen 2019.) Myönteiset tunteet edistävät luovuutta uusien ratkaisujen löytämisessä. Ne myös parantavat ihmissuhteita ja auttavat ihmisiä yhdistämään voimavaransa. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg, 2010, 9.)

Valmentava johtaminen ei sovi johtajille, jotka haluavat olla "toisen puolesta tietäviä kontrolloivia käskijöitä". Valmentava johtajuus ei myöskään synny pakottamalla. Sen kehittyminen vaatii aikaa, kärsivällisyyttä ja halua oppia uusia toimintatapoja. (Salminen 2019.) Valmentavaa johtajaa arvostetaan, sillä hänellä on harkintakykyä ja inhimillisyyttä. Hän on oppinut arvostamaan työntekijöitään ja voittanut heidän luottamuksensa. Ihmisyyden kunnioittaminen tarkoittaa myös yhteisten sääntöjen luomista ja niiden seuraamista. (Kurttila ym., 2010, 10.)

Salminen (2019) mukaan johtamisen huomio siirtyy työntekijöihin ja heidän kehittymiseensä. Kurttilan ym. (2010, 50) mukaan on tärkeää kiinnittää huomiota työryhmän ja yksittäisen työntekijän onnistumisiin sekä niiden hyödyntämiseen koko työyhteisössä. Kun henkilöstön erilaiset työtavat ja osaaminen tunnustetaan, voidaan yksilöiden ja kokonaisten tiimien vahvuuksia hyödyntää erilaisissa tilanteissa. Salminen (2019) ajattelee, että johtaminen on luovaa, kun se huomioi henkilöstön osaamisen ja vahvuudet. Puheella ja sanoilla luodaan todellisuutta. Kun huomio kiinnittyy hyviin ominaisuuksiin, ne lisääntyvät. Työntekijöiden toimiessa vahvuusalueellaan he ovat energisiä ja innostuneita. Johtaja on onnistunut työssään, jos hän osaa hyödyntää vahvuuksien ja onnistumisten huomioimisen synnyttämää energiaa ja intoa. (Kurttila ym. 2010, 71–72.)

On luonnollista, ettei valmentava johtamistyyli sovi kaikille työntekijöille. Näin voi olla silloin, jos työntekijä ei syystä tai toisesta halua kehittyä, hän ei ole valmis välittömään, suoraan ja rehelliseen vuorovaikutukseen tai hän ei kykene työskentelemään riittävän itsenäisesti. Työntekijää ei voida johtaa valmentavasti myöskään silloin, jos hän ei halua sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Käskyttävään johtamiseen tottuneen työntekijän voi olla vaikea muuntautua valmentavaan työtapaan. (Salminen 2019.)

## 2.5 Transaktionaalinen ja transformatiivinen johtamistyyli

**Transaktionaalinen** johtamistyyli toimii hyvin organisaatioissa, joissa rakenne on tärkeä, missä työtehtävät ovat rutiininomaisia. Transaktionaalinen eli liiketoiminnallinen johtaja keskittyy yleensä lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Tehokkuus on hänelle tärkeää. Hän suosii jäsennettyjä menettely- ja työtapoja. Organisaatiossa noudatetaan tarkasti sääntöjä ja järjestelmällisyyttä. Johtajan

vaatimuksena on, että asiat tehdään oikein ja organisaatiossa hyväksytyllä tavalla. Näin kuvattuna johtaminen näyttäytyy joustamattomuutena. (St. Thomas University 2018a.)

Transaktionaalinen johtaja ruokkii työntekijöiden henkilökohtaista ja sisäsyntyistä motivaatiota. Johtamisen onnistumiseen vaikuttaa ratkaisevasti johtajan valtuudet päättää palkinnoista ja rangaistuksista sekä siitä, ovatko työntekijät kiinnostuneita tarjotuista palkinnoista vai pelkäävätkö he huonosta työsuorituksista saatavia rangaistuksia. (Cherry 2020b.) Johtajalla on muodollinen auktoriteetti ja vastuuasema organisaatiossa. Tämän tyyppinen johtaja on vastuussa rutiinien ylläpitämisestä ja hallitsee yksilöiden suorituskkyä. Työntekijöiden oma-aloitteisuutta ei palkita. Näin johdetun organisaation pulmana onkin luovuuden rajallisuus ja kyvyttömyys uudistua toimintaympäristön muuttuessa. Transaktionaalista johtajaa ei voida kutsua uudistajaksi. (St. Thomas University 2018a.)

**Transformatiivisen** johtamisen esitetään usein koostuvan neljästä ulottuvuudesta, jotka ovat: 1) ideaalipiirteillä vaikuttaminen, 2) inspiroiva motivointi, 3) älyllinen stimulointi ja 4) yksilöllinen huomiointi. Johtajan tehtävä on toimia roolimallina, edistää myönteisen vision kautta työn merkityksellisyyden ja haasteellisuuden kokemista. Hän rohkaisee työntekijöitä lähestymään ongelmia uusilla tavoilla. Hän pyrkii ottamaan huomioon myös alaisten yksilölliset kehitystarpeet. Transformatiivisessa johtamistyyliässä esimies saa omalla esimerkillään alaisensa motivoitumaan ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Michigan State University 2022.)

Tällainen johtaja on itsevarma ja valmis tekemään henkilökohtaisia uhrauksia yhteisen hyvän vuoksi. Transformatiivinen johtaminen tarkoittaa johtamista esimerkillä. Hän motivoi työntekijöitään ja osaa luoda työyhteisön, missä henkilöstö työskentelee hyvin yhdessä. Hän rakentaa yhteenliittymiä ja keskinäistä luottamusta. (St. Thomas University 2018b.)

Transformatiivinen johtajuus toimii hyvin organisaatioissa, joissa tarvitaan muutosta. Transformatiivista johtajuutta onkin kutsuttu myös muutosjohtamiseksi. Transformatiivinen johtajuus ei sovi organisaatioille, joissa ei ole rakennetta. Organisaatorakenne on kuvaus rooleista, vallan ja vastuun jakautumisesta sekä organisaation viestinnästä (InnoWork, s.a). Transformatiivisella johtajalla on hyvät viestintätaidot, myös uusista ideoista. Hän painottaa yhtä aikaa sekä lyhyen aikavälin että pitkän aikavälin tavoitteita. Yleensä transformatiivinen johtaja arvostaa rehellisyyttä ja hänellä on ns. tunneälyä. (St. Thomas University 2018b.)

## 2.6 Yhteenvetoa johtamistyyleistä

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 1.) on yhteenvetona koottu tunnusomaisia piirteitä, jotka ovat ominaisia eri johtamistyyliissä. Piirteitä ovat päätöksenteko, johtajan suhde työntekijöihin ja organisaatiossa vallitsevat rakenteet.

Taulukko 1. Päätöksenteko, johtajan suhde työntekijöihin sekä organisaation rakenteet eri johtamistyyliissä.

Johtamistyyli	Päätöksenteko	Johtajan suhde työntekijöihin	Organisaation rakenteet
Autoritaarinen	johtaja tekee päätökset	määräävä	hierarkkinen; vahvat rakenteet
Demokraattinen	osin delegoitu; lopullinen päätösvalta johtajalla	osallistava, rohkaiseva	työntekijät ovat kohteita ja ammatillisesti osaavia
Palveleva	delegoitu; itseohjautuva	jämäkkä, kannustava, keskusteleva, suostutteleva, arvostava	itseohjautuva; selkeät/ verkkomaiset rakenteet
Valmentava	delegoitu	vuorovaikutteinen; valmentava, fasilitoiva, mentoroiva	selkeät rakenteet
Transaktionaalinen	johtaja tekee päätökset; jäsennelty,	muodollinen, hallitseva	vahvat rakenteet; byrokratia
Transformatiivinen	delegoitu, valta ja vastuut määritetty	roolimalli, motivoiva inspiroiva, yhteistyötä rakentava	selkeät rakenteet

### 3 Sukupolvien määrittelyä

Sukupolvella on Roosin (2005) mukaan kaksi perusmerkitystä, mitkä ovat biologinen ja sosiaalinen. Biologisella sukupolvella tarkoitetaan perheessä olevia sukupolvia kuten isoisä, isä ja poika, jotka ovat kaikki eri sukupolvia. Sukupolvien välissä on noin 20–30 vuotta. Sukupolvi on biologisesti katsottuna perhekäsite ja siinä sukupolven määrittelemiseen tarvitaan perhemuodostumaa ja biologista tapahtumaa, eli lasten saamista.

Sosiaalinen sukupolvi on erillinen, muttei täysin riippumaton biologisesta sukupolvesta. Roos (2005) ajattelee, että sosiaalista sukupolven käsitettä käytetään pienistä toisiaan välittömästi seuraavista ikäryhmistä, kohorteista tai hyvin laajoista, jopa useita vuosikymmeniä kattavista ajanjaksoista. Sukupolvia keksitään, rakennetaan ja myös puretaan. Roos myös toteaa, että sosiaalista sukupolven käsitettä käytetään melko löysästi.

Oxfords learning dictionaryn (2022) mukaan sukupolvella tarkoitetaan ihmisryhmää, joka on syntynyt samoihin aikoihin ja joita yhdistää samat koetut maailman laajuiset tapahtumat. Tällaisia ovat Suomessa mm. ”suuret ikäluokat, hyvinvoinnin sukupolvi tai pullamössösukupolvi” (Yle Uutiset 2012). Muun muassa Roos (2005) on käyttänyt tällaista laajaa kokemuksellisen sukupolven käsitettä sukupolvien luokitteluissa. Hänen mukaansa sukupolveen kuuluminen voi olla myös henkilön itsensä tekemä valinta. Silloin tällaisesta kokemuksellisesta sukupolvesta on mahdollista irrottautua.

Tässä tutkimuksessa keskitytään Z-sukupolven edustajiin. Kyseistä sukupolvea, kuten ei muutaakaan sukupolvia, ei ole kirjallisuudessa määritelty eksaktisti, vaan sukupolven ikäluokat vaihtelevat eri lähteissä.

#### 3.1 Z-sukupolvi

Z-sukupolveen ajatellaan kuuluvan vuosina 1995–2015 syntyneet. Tässä opinnäytetyössä Z-sukupolven muodostavat vuosien 1995–2002 välisenä aikana syntyneet, sillä oppilaitoksessa opiskelee vain täysi-ikäisiä opiskelijoita. Tämä sukupolvi on kasvanut älylaitteiden ympäröimänä. Heistä puhutaankin diginatiiveina (Tapscott 2010, 30). Z-sukupolven ovat kasvattaneet suurimmaksi osaksi X-sukupolvi (vuosina 1965–1979 syntyneet). X-sukupolven arvostamia arvoja ovat olleet työteliäisyys, itseluottamus, riippumattomuus ja järjestelmällisyys. Näiden arvojen ajatellaan siirtyneen vanhempien kautta Z-sukupolvelle (Singh 2019).

Z-sukupolvi on kasvanut maailmaan, missä talouskasvu ei ole itsestään selvää. Siksi he saattavat jopa paheksua taloudellista ylivaltaa. Arvomaailmaltaan Z-sukupolven ajatellaan olevan edeltäviä sukupolvia konservatiivisempia. Tämä ilmenee muun muassa siinä, että he ovat huolissaan tasa-arvon vähenemisestä, rasismista ja ympäristön pilaantumisesta. (Puttonen 2012.) Heitä motivoi vaihtelevat, monipuoliset ja mielekkäät työtehtävät. Erityisesti työ, mikä on yhteiskunnallisesti merkityksellistä, on heille tärkeää. He haluavat olla hyödyksi yhteiskunnalle. He ovat myös kunnianhimoisia ja työn tarjoama status on heille tärkeä. Haastavat työtehtävät ovat heille mieleisiä siitä huolimatta, että ne saattavat aiheuttaa heille jonkinlaista stressiä. Z-sukupolvi arvostaa työnantajaa, joka välittää työntekijöistään. Välittäminen tarkoittaa liikuntapalveluja, esteettisesti ja ergonomisesti hyviä työskentelyolosuhteita sekä etenemismahdollisuuksia. (Singh 2019, 62–64.)

Työelämässä Z-sukupolvelle tärkeää on ihmisten keskinäinen kanssakäyminen (Singh 2019). Hyvä esimies on ”zetojen” mielestä ymmärtäväinen, ystävällinen ja joustava. Palkka ei ole enää tärkein piirre työssä, vaan tärkeämmäksi luetellaan esimerkiksi työilmapiiri, työn sisältö, hyvä esimies ja työnvastuullisuus. (Kosonen 2018.) Z-sukupolven edustajat eivät ole yhtä sitoutuneet samaan pysyvään työpaikkaan, kuin edeltävät sukupolvet. He sitoutuvat mieluummin ystäviinsä ja siirtyvätkin herkästi itselleen kiinnostavampaan työtehtävään. (Kivinen 2019, 36.)

Tapscott (2010) luettelee kirjassaan, Syntynyt digiaikaan, Z-sukupolvelle kahdeksan tyypillistä arvoa. Nämä ovat: vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, viihde, innovatiivisuus, nopeus ja yhteistyö.



Kuva 2. Z-sukupolven kahdeksan arvoa (Tapscott 2010).

Tapscottin (2010) ajattelussa **vapaus** tarkoittaa valinnan vapautta siitä, että henkilö saa valita mitä ostaa ja milloin ostaa. Se ymmärretään myös vapaudeksi valita oma työpaikkansa ja työaikansa.

**Räätälöinti** tarkoittaa palveluiden, työtehtävien ja työpaikan tekemistä itsensä näköiseksi. Räätälöinti on tärkeää, jopa silloin, kun muutokset ovat vain kosmeettisia.

Asioiden **tutkiminen** internetistä ja yleinen uteliaisuus ovat Z-sukupolven ominaispiirteitä. Tapscottin (2010, 96) mukaan tutkiminen voi tarkoittaa esimerkiksi ravintolan aukioloaikojen tarkistamista tai muita helposti saatavilla olevien tietojen hakemista.

**Eettisyys** on tärkeää. Nuoret suosivat eettisiä ja rehellisiä palveluita sekä yrityksiä. Nykypäivän tietojen hakemisen nopeus on helpottanut eettisten päätösten tekemistä. Tämän huomion on tehnyt myös Singh (2019) omassa tutkimuksessaan.

Z-sukupolven edustajat ovat **yhteistyössä** toistensa kanssa koko ajan. He tekevät yhteistyötä chat-ryhmissä, pelaavat toistensa kanssa videopelejä ja jakavat tiedostoja toisilleen koulun, työn tai ihan vaan hivin vuoksi. (Tapscott 2010, 104–106.)

**Viihde** on heille merkityksellistä. He haluavat, että töissäkin on hauskaa. He eivät näe sosiaalisen median käyttöä työaikana pulmallisena. Sosiaalisen median käyttö ei eroa vanhempien sukupolvien tauoista, vaan se on heistä mielekkäämpää kuin oleskelu taukahuoneessa. (Tapscott 2010, 106–108.)

Nettisukupolvi on tottunut **nopeuteen**. He tietävät saavansa internetistä vastauksia nopeasti ja odottavat sitä muiltakin ihmisiltä sekä töissä että vapaa-ajallaan. Nuoret kommunikoivat internetin välityksellä paljon ja uskovat sen olevan nopeampaa kuin puhuminen. (Tapscott, 108–110.)

Tapscott (2010, 110–111) on todennut, että Z-sukupolvi on kasvatettu keksimisen kulttuuriin ja he ovat todella **innovatiivisia**. He haluavat elää ajan hermoilla ja saada kaikki uusimmat laitteet käyttöönsä.

Hellman ja Savolainen (s.a.) toteavat omassa tutkimuksessaan, että ”zetat” odottavat esimieheltään aitoutta, rehellisyyttä ja avointa viestintää. He haluavat saada ja antaa palautetta sekä jakaa kokemuksia.

### 3.2 Aikaisemmat sukupolvet

Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään Z-sukupolveen, on tärkeää tarkastella myös sitä, miten se eroaa aikaisemmista sukupolvista. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan suuria ikäluokkia (1945–



1964), X-sukupolvea (1965–1979) ja Y-sukupolvea (1980–1994). Kullakin näistä sukupolvista on omat yhdistävät kokemukset ja tapahtumat lapsuudessa ja nuoruudessa.

Suuret ikäluokat syntyivät toisen maailman sodan jälkeen vuosina 1945–1964. Suurten ikäikäluokan nimi tulee sodan jälkeisestä suuresta syntyvyyden noususta (McCrindle 2021). Heidän nuoruudessaan ryhdyttiin edistämään naisten tasa-arvoa ja samalla käsitys perhemalleista alkoi kehittyä liberaalimpaan suuntaan. Maailman poliittinen tilanne oli kireä, minkä vuoksi heitä on kutsuttu myös ”kylmän sodan sukupolveksi”. Heidän aikanaan koteihin alettiin hankkia televisioita, jotka alkoivat syrjäyttämään radion sekä muut tiedotusvälineiden aseman. Tekninen kehitys paransi ja laajensi heidän tiedonsaantimahdollisuuksiaan maailman tapahtumista. (Tapscott 2010, 27–28.)

Suurten ikäluokkien jälkeen syntyi X-sukupolvi vuosina 1965–1979. X-sukupolvi nähdään edeltäjänsä kyynisempänä. He ovat myös teknologisesti kehittyneempiä kuin suuret ikäluokat. X-sukupolven edustajat ovat joutuneet kamppailemaan koulutus- ja työpaikoista edeltävien suurempien ikäluokkien kanssa etenkin Yhdysvalloissa. (New strategist publications 2015, 1.)

Suuriin ikäluokkiin verrattuna X-sukupolvi on koulutusmyönteisempi, kunnianhimoisempi, motivoituneempi ja osoittaa korkeampaa työtyytyväisyyttä. Koska X-sukupolvi on kunnianhimoinen, he haluavat enemmän vaihtelua kuin suuret ikäluokat, jotka olivat sitoutuneempia samaan työnantajaan. X-sukupolvi haluaa kehittyä jatkuvasti ja oppia uutta, mistä johtuen he kokevat tarvitsevansa enemmänkin mentorointia ja valmennusta kuin käskytyä. (Reshwan 2019.)

Viimeinen sukupolvi ennen Z-sukupolvea on Y-sukupolvi. He ovat syntyneet vuosina 1980–1994. Tälle sukupolvelle on monta nimitystä, kuten ”nettisukupolvi” tai ”millenium-sukupolvi”. Heidän aikanaan on tapahtunut paljon teknologista kehitystä, siksi he ovatkin tottuneita sähköisten viestimien ja pelien käyttäjiä. (Tapscott 2010, 29–30).

Työelämässä Y-sukupolvi keskittyy kehittämään itseään. He arvostavat yhteistyökykyisiä ja kannustavia johtajia. Heille on tärkeää, että työ tarjoaa etenemismahdollisuuksia. He osaavat käyttää teknologiaa, ajattelevat kriittisesti ja luovasti. He odottavat, että työ ja esihenkilöt antavat houkuttelevia kannustimia. He haluavat tulla kuulluksi sekä arvostetuiksi työpaikallaan. Työssä tärkeitä tekijöitä Y-sukupolvelle ovat ilmapiiri, työn mielenkiintoisuus, kehittymismahdollisuudet, työn ja vapaa-ajan tasapaino, joustavuus, hyvinvointi ja hyvä johtaminen. Toisin kuin edelliset sukupolvet Y-sukupolvi ei ajattele juurikaan rahaa tai työn pysyvyyttä kannustimina. (Kultalahti 2015.)

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen menetelmälliset valinnat sekä kuvataan tutkimusprosessi. Luvussa 4.1 määritellään tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimuskysymykset. Luvussa 4.2 selvitetään tutkimuksen tiedonhankintamenetelmiä ja aineiston keräämistä. Luvussa 4.3 esitellään aineiston analyysit.

### 4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Haaga-Helian restonomikampuksen opiskelijoiden näkemyksiä hyvästä johtajuudesta ja sitä, millaisina he näkevät itsensä johtajina. Tarkoituksena on myös ollut selvittää, onko eri palvelualojen opiskelijoiden näkemyksissä eroja.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- millaiset ovat opiskelijoiden (s.1995–2002) näkemykset hyvästä johtajuudesta ja onko eri palvelualojen opiskelijoiden vastauksissa eroja ja yhtäläisyyksiä?
- millaisina he, Z-sukupolven edustajina, näkevät itsensä johtajina?

### 4.2 Tiedonhankintamenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimuksen aineiston muodostaa sähköisessä kyselyssä saadut vastaukset. Kyselyn kohderyhmänä ja perusjoukkona ovat Haaga-Helian restonomikampuksen suomenkieliset opiskelijat, jotka ovat syntyneet vuosina 1995–2002. Toisin sanoen tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena ja kohdistui rajattuun perusjoukkoon (Tietoarkisto 2021a). Koska tutkimus kohdistui opiskelijoihin, tarvittiin siihen lupa oppilaitoksen Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioyksiköltä.

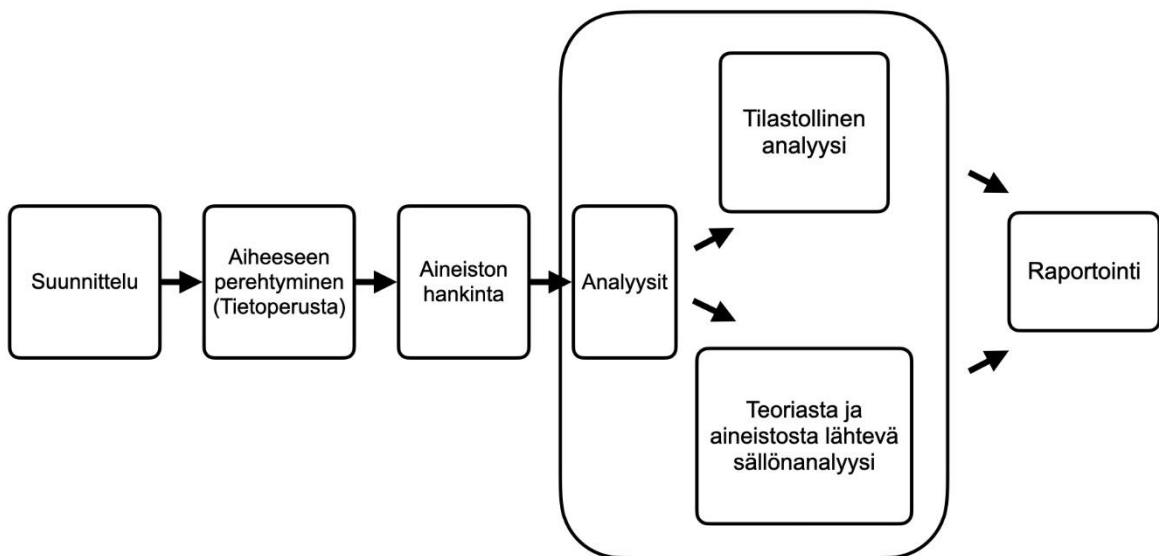
Tutkimus on luonteeltaan monimenetelmäinen (Ruokonen 2021). Monimenetelmällisyys (mixed methods) tarkoittaa tässä kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien yhdistämistä jo tutkimusasetelmassa, minkä tehtävänä on ollut luoda tutkimusaineistolle mielekäs konteksti. Tässä opinnäytetyössä tutkimusasetelmalla tarkoitetaan empiirisen aineiston rakennetta ja aineiston analyysimenetelmiä. (Tietoarkisto 2021b.)

Määrällisessä tutkimuksessa ollaan yleensä kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Tutkimuksessa on myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. (Koppa 2015.) Sillä vastausta toiseen tutkimuskysymykseen haettiin avoimella kysymyksellä, missä vastaajaa pyydettiin kuvailemaan itseään johtajana. Laadullisella

tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen, tässä tapauksessa opiskelijoiden näkemyksiä. Koko tutkimusprosessi on kuvattu alla olevaan kuvaan (kuva 3.)

Kysely oli paitsi paras myös taloudellisin tapa toteuttaa tiedonkeruu (mm. Heikkilä 2014). Se toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella Webropol-ohjelmalla. Liitteessä 1. on saate, joka lähetettiin kaikille kyselyn perusjoukkoon kuuluville. Vastausaikaa annettiin neljä päivää ajalla 2.5-5.5.2022. Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään sellainen, että siihen olisi mahdollisimman helppo vastata ja ettei vastaamiseen kuluisi paljon aikaa. Kyselylomakkeessa oli kaksi vastaajan taustaa koskevaa kysymystä, 12 arviointiasteikkokysymystä (kysymykset liitteessä 2.) sekä yksi avoin kysymys. Arvoasteikkokysymykset oli johdettu eri johtamistyyleistä.

Tutkimuksen kannalta oleelliset taustatiedot olivat vastaajan syntymävuosi ja koulutuksen suuntautuminen (palveluala). Arviointiasteikkokysymyksissä (12 kpl) vastaajia pyydettiin valitsemaan liukuvalla asteikolta, kuinka tärkeänä hän pitää kyseistä väitettä. Vastausvaihtoehdot olivat 1–10. 1 numero tarkoitti, ettei vastaaja pidä kysymyksessä olevaa asiaa tärkeänä, kun taas numero 10 tarkoitti, että hän pitää sitä erittäin tärkeänä.



Kuva 3. Tutkimusprosessin vaiheet.

### 4.3 Aineiston analyysit

Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Määrällinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen suuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan pyritään selittämään ihmisten näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Siinä ei pyritä yleistettävään tietoon vaan siirrettävyyteen. (Kynäs ym. 2011.)

Järjestyskysymyksillä saatu havaintoaineisto analysoitiin tilastollisesti. Kvantitatiivinen analyysi tehtiin koneavusteisesti Webropol-ohjelmalla. Tutkimuksen havaintoaineistoa tulkittiin numeerisen tiedon pohjalta tilastollisin menetelmin laskemalla minimi ja maksimi arvoja, keskiarvoja ja –hajontoja sekä vaihtelua. (Tietoarkisto 2021c.)

Avoin kysymys analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä tekstiä tulkiten. Analyysi sisälsi sekä laadullista tekstiaineiston tulkintaa että määrällistä sisällönerittelyä, joka on esitettävissä tilastollisesti (Tietoarkisto 2021c.; Tietoarkisto 2021d; Seitamaa-Hakkarainen s.a; Koppa 2021). Analysoinnin lähtökohtana, analyysirunkona, olivat tietoperustasta poimitut kuvaukset johtamistyyleistä ja Z-sukupolven arvoista. Litteroitu aineisto oli jo valmiiksi melko pelkistetty. Teorialähtöisesti siitä poimittiin sekä analyysirunkoon kuuluvat että siihen kuulumattomat ilmaukset. Analyysirunkoon kuulumattomista ilmaisuista muodostettiin aineistolähtöisesti oma luokka, joka nimettiin ”Persoonallisuuden piirteiksi”. (Kynäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen, Kanste 2011, 139–140.) Analyysiyksiköt olivat adjektiiveja, sanaliittoja tai pieniä tekstiosuuksia.

Aineiston analyysin tuloksena syntyi kahdeksan luokkaa, jotka nimettiin. Osa ilmauksista jakautui useampaan luokkaan johtuen johtamisen teoreettisen hahmottamisen pulmallisuudesta (Juuti 2013). Havaintomatriisi luokitteluineen on liitteenä (liite 3).

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimukseen osallistui 43 opiskelijaa, joista keittiömestareita oli 5, ravintolaliiketoiminnan opiskelijoita 11, majoitusliiketoiminnan opiskelijoita 13 ja matkailuliiketoiminnan opiskelijoita 14. Kyselyyn vastaajien ikähaarukka oli 1995–2002. Haagan kampuksella opiskelee noin 1400 opiskelijaa (Soive 2022), joten vastausprosentti kyselyyn jäi pieneksi ollen vain 0,03 %. Yksi syy vastausten vähäiseen määrään voi ainakin osittain johtua siitä, etteivät opiskelijat ylipäättään motivoitu vastamaan erilaisiin kyselyihin.

### 5.1 Näkemykset hyvästä johtajuudesta

Tässä luvussa siirrytään käsittelemään tuloksia ensimmäisen tutkimuskysymyksen ja tutkimuksen alatavoitteen näkökulmasta. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitetään opiskelijoiden näkemyksiä hyvästä johtajuudesta. Siinä tarkastellaan myös, onko eri koulutussuuntausten (palvelu-alojen) välillä eroa.

Ensimmäisessä arviontiasteikkokysymyksessä (kysymys 3) kysyttiin, miten tärkeäksi koettiin esihenkilön työskentely samoissa työvuoroissa työntekijöiden kanssa. Vastauksien keskiarvo oli 7,3. Eri opintolinjojen opiskelijoiden vastausten keskiarvo vaihteli 7,2–8,00 välillä. Ravintolaliiketoiminnan opiskelijat pitivät asiaa muita linjoja tärkeämpänä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2.) on koonti tähän kysymykseen saaduista vastauksista. Keskihajonta oli matkailuliiketoiminnan opiskelijoiden vastauksissa suurinta. Osa heistä ei pitänyt samoissa työvuoroissa työskentelyä lainkaan tärkeänä.

Taulukko 2. Esihenkilöiden ja työntekijöiden samojen työvuorojen tekemisen tärkeys restonomiopiskelijoiden mielestä.

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	3,0	10,0	7,2	2,7
Ravintolaliiketoiminta	10	5,0	10,0	8,0	1,8
Majoitusliiketoiminta	12	3,0	10,0	7,2	2,0
Matkailuliiketoiminta	14	0,0	10,0	6,9	3,4

Seuraavaksi kysyttiin kuinka tärkeänä vastaajat pitivät sitä, että esihenkilö tekee samoja työtehtäviä kuin työntekijät. Vastauksien yhteinen keskiarvo oli 7,3. Ravintolaliiketoiminnan opiskelijat pitivät samojen työtehtävien tekemistä muita useammin tärkeänä. Heidän vastausten keskiarvo oli 8,4 ja vaihteluväli 6–10, hajonta vain 1,3. Kun taas keittiömestareiden ja matkailuliiketoiminnan opiskelijoille asia näyttäisi olevan vähemmän tärkeä. Majoitusliiketoiminnan opiskelijoiden vastausten keskiarvo 7,3 ja keskihajonta oli suurin. Taulukossa 3. on koonti saaduista vastauksista.

Taulukko 3. Esihenkilöiden ja työntekijöiden samojen työtehtävien tekemisen tärkeys restonomiopiskelijoiden mielestä.

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	5,0	10,0	6,8	1,9
Ravintolaliiketoiminta	10	6,0	10,0	8,4	1,3
Majoitusliiketoiminta	12	5,0	10,0	7,3	1,8
Matkailuliiketoiminta	14	2,0	10,0	6,7	2,9

Seuraavaksi haluttiin vastaus siihen, miten tärkeää opiskelijoille on, että esihenkilö motivoi heitä. Vastausten yhteinen keskiarvo oli korkea 9,3. Opintolinjojen välillä ei ollut suuria eroja, vaan kaikki kokivat motivoinnin tärkeäksi. Vastaukset sijoittuivat arviointiasteikon yläpäähän ja oli kahdeksan tai enemmän. Majoitus- ja matkailuliiketoiminnan koulutusalojen vastauksissa oli muita enemmän hajontaa, mikä tarkoittaa, etteivät kaikki vastaajat pitäneet motivointia erityisen tärkeänä. Koonti vastauksista alla olevasta taulukossa (taulukko 4.).

Taulukko 4. Motivoinnin tärkeys restonomiopiskelijoille.

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	8,0	10,0	9,4	0,9
Ravintolaliiketoiminta	10	8,0	10,0	9,5	0,8
Majoitusliiketoiminta	12	4,0	10,0	9,3	1,7
Matkailuliiketoiminta	14	5,0	10,0	9,2	1,5

Seuraava kysymys liittyi työsuorituksista palkitsemiseen. Kaikkien koulutusalojen opiskelijat pitivät palkitsemista melko tärkeänä. Vastausten keskiarvo oli kohtalaisen korkea 8,6. Majoitus- sekä ravintolaliiketoiminnan opiskelijoille palkitseminen näyttäisi olevan tärkeämpää kuin keittiömestareille. Koonti vastauksista alla olevassa taulukossa (taulukko 5.).

Taulukko 5. Palkitsemisen tärkeys restonomiopiskelijoiden mielestä.

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	7,0	8,0	7,8	0,4
Ravintolaliiketoiminta	10	5,0	10,0	8,7	1,6
Majoitusliiketoiminta	12	5,0	10,0	9,0	1,7
Matkailuliiketoiminta	14	5,0	10,0	8,3	1,6

Seuraava kysymys liittyi esihenkilön roolin tärkeyteen yleisen työssä viihtyvyyden kannalta. Työssä viihtyminen näyttäisi olevan kaikille opiskelijoille merkityksestä ja tärkeää. Kaikkien vastauksien keskiarvo oli 9,3. Eri koulutussuuntausten opiskelijoiden vastausten keskiarvot vaihtelivat 8,2–9,7 välillä. Majoitusliiketoiminnan opiskelijat pitivät esihenkilön roolia työpaikan viihtyvyydessä tärkeimpänä keskiarvon ollessa 9,7, kun taas keittiömestarien keskiarvo jonkin verran pienempi (8,2). Koonti saaduista vastauksista on alla olevassa taulukossa (taulukko 6.).

Taulukko 6. Esihenkilöiden roolin tärkeys työpaikan viihtyvyyteen restonomiopiskelijoiden mielestä.

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	6,0	10,0	8,2	1,5
Ravintolaliiketoiminta	10	7,0	10,0	9,5	0,9
Majoitusliiketoiminta	12	8,0	10,0	9,7	0,6
Matkailuliiketoiminta	14	7,0	10,0	9,3	1,3

Kysymyksessä ”Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilöt ovat helposti lähestyttäviä?” haluttiin tietää esihenkilöiden lähestyttävyydestä. Vastauksien keskiarvo oli 9,6. Opintolinjojen vastaukset

vaihtelivat 8–9,8 välillä (9,8 on tilastossa pyöristynyt kymmeneksi). Kaikki eri opintolinjojen opiskelijat pitivät tärkeänä, että esihenkilö on helposti lähestyttävä. Koonti saaduista vastauksista on alla olevassa taulukossa 7.

Taulukko 7. Esihenkilön helposti lähestyttävyyden tärkeys restonomiopiskelijoille.

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	8,0	10,0	9,0	1,0
Ravintolaliiketoiminta	10	8,0	10,0	9,6	0,7
Majoitusliiketoiminta	12	8,0	10,0	9,8	0,6
Matkailuliiketoiminta	14	8,0	10,0	9,6	0,6

Kysymyksessä ”Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilöillä on selkeä määräämisvalta koskien työtehtäviä ja -tapoja?” pyrittiin selvittämään, onko esihenkilön määräämisvallan oltava selkeä koskien työtehtäviä ja työtapoja. Vastausten keskiarvo oli vain 7,1. Opintolinjojen vastaukset vaihtelivat 6,0–7,6. Keittiömestarit eivät pitäneet esihenkilön määräysvaltaa yhtä tärkeänä kuin muiden koulutussuuntien opiskelija. Kokonaisuutena tämän kysymyksen keskiarvot jäivät alhaisimmiksi kuin muiden kysymysten, mikä tarkoittaa, ettei määräysvalta ollut vastaajista kovinkaan tärkeä. Verrattuna kyselyn muihin kysymyksiin keskiarvo tässä kovin pieneksi, mutta hajontaa on erityisesti keittiömestareilla ja ravintolaliiketoiminnan opiskelijoiden vastauksissa. Koonti kysymykseen saaduista vastauksista on alla olevassa taulukossa (taulukko 8.).

Taulukko 8. Esihenkilön selkeän määräämisvallan tärkeys työtapoihin liittyen restonomiopiskelijoiden mielestä.

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	1,0	10,0	6,0	3,5
Ravintolaliiketoiminta	10	2,0	10,0	6,8	2,4
Majoitusliiketoiminta	12	5,0	10,0	7,6	1,4
Matkailuliiketoiminta	14	4,0	10,0	7,3	2,2



Seuraavassa kysymyksessä keskityttiin työntekijöiden ammatilliseen kehittämiseen. Kuinka tärkeänä opiskelijat pitivät sitä, että esihenkilöt tukevat työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja päivittämistä? Tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 8,5. Eri opintosuuntien opiskelijoiden vastausten keskiarvot vaihtelivat 7,8–9,1. Keittiömestarit pitivät esihenkilön tukea ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen keskimäärin vähemmän tärkeänä (keskiarvo 7,8), kun taas majoitusliiketoiminnan opiskelijat tärkeänä (keskiarvo 9,1). Keittiömestareiden vastauksissa oli eniten hajontaa. Vastukset tähän kysymykseen on koottu alla olevaan taulukkoon (taulukko 9.).

Taulukko 9. Esihenkilöiden tuen tärkeys ammatillisen kehittymisen kannalta restonomiopiskelijoiden mielestä.

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	4,0	10,0	7,8	2,3
Ravintolaliiketoiminta	10	5,0	10,0	8,1	1,6
Majoitusliiketoiminta	12	7,0	10,0	9,1	1,3
Matkailuliiketoiminta	14	6,0	10,0	8,7	1,3

Seuraava kysymys liittyi vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Siinä haluttiin tietää, miten tärkeää on, että esihenkilö tunnistaa työntekijän vahvuudet ja heikkoudet. Vastausten keskiarvo oli 8,6. Opintolinjojen vastausten keskiarvot vaihtelivat 7,7–8,9 välillä. Ravintola- ja majoitusliiketoiminnan opiskelijat pitivät tärkeänä, että esihenkilö tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet. Osa matkailuliiketoiminnan opiskelijoista ei pidä vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista kovinkaan tärkeänä. Koonti kysymyksen vastauksista on koottu taulukkoon (taulukko 10.).

Taulukko 10. Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen tärkeys restonomiopiskelijoille.

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	7,0	9,0	8,2	0,8
Ravintolaliiketoiminta	10	7,0	10,0	8,8	1,2
Majoitusliiketoiminta	12	7,0	10,0	8,9	1,1
Matkailuliiketoiminta	14	5,0	10,0	7,7	1,4

Seuraavaksi kysyttiin ”Kuinka tärkeää on sinulle, että esihenkilöt ottavat enemmän vastuuta vaikeista tilanteista?” Vastauksien yhteinen keskiarvo oli 8,6. Eri opintosuuntien opiskelijoiden vastausten keskiarvot vaihtelivat 7,6–8,9 väliltä. Matkailuliiketoiminnan opiskelijat pitivät muita tärkeämpänä, että esihenkilö ottaa enemmän vastuuta vaikeissa tilanteissa. Heidän vastausten keskiarvo oli 8,9 ja keskihajonta pieni, vain 0,9. Keittiömestareiden keskiarvo puolestaan oli pienin. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 11.) on koottu vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Taulukko 11. Esihenkilöiden suuremman vastuun ottamisen tärkeys vaikeissa tilanteissa restonomiopiskelijoille.

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	6,0	9,0	7,6	1,5
Ravintolaliiketoiminta	10	6,0	10,0	8,5	1,4
Majoitusliiketoiminta	12	5,0	10,0	8,8	1,9
Matkailuliiketoiminta	14	7,0	10,0	8,9	0,9

Kysymyksen ”Kuinka tärkeää sinulle on, että työntekijät osallistuvat monipuolisesti päätöksentekoon?” vastausten keskiarvo oli 8,4. Opintolinjojen vastausten keskiarvot vaihtelivat 7,6–8,9 välillä. Keittiömestarit eivät pitäneet työntekijöiden osallistamisesta yhtä tärkeänä, kuin muiden opintosuuntien edustajat, joskin heidän osaltaan keskihajonta oli suurin. Matkailuliiketoiminnan opiskelijat pitivät taas osallistamista tärkeimpänä (keskiarvo 8,9). Koonti kysymykseen saaduista vastauksista on taulukossa (taulukko 12.).

Taulukko 12. Monipuolisen osallistamisen tärkeys restonomiopiskelijoille

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	4,0	9,0	7,6	2,2
Ravintolaliiketoiminta	10	6,0	10,0	8,0	1,5
Majoitusliiketoiminta	12	4,0	10,0	8,4	2,0
Matkailuliiketoiminta	14	6,0	10,0	8,9	1,2

Kyselyn viimeisessä arviontiasteikkokysymyksessä tiedusteltiin, miten tärkeää vastaajille on, että työntekijät voivat ehdottaa esihenkilöille omia ideoitaan. Kokonaiskeskiarvo kysymykseen oli 9,2. Opintosuuntausten opiskelijoiden vastauksien keskiarvot vaihtelivat 8,2–9,4 välillä. Keittiömestarien vastausten keskiarvo oli hiukan heikompi, kuin muiden opintolinjojen keskiarvot. Omien ideoiden esittämisen mahdollisuutta voidaan vastausten perusteella pitää vastaajajoukolle tärkeänä. Vastaukset tähän kysymykseen on koottu alla olevaan taulukkoon (taulukko 13.).

Taulukko 13. Mahdollisuus omien ideoiden kertomiseen esihenkilöille.

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
Keittiömestarit	5	5,0	10,0	8,2	1,9
Ravintolaliiketoiminta	10	8,0	10,0	9,2	0,9
Majoitusliiketoiminta	12	7,0	10,0	9,4	1,1
Matkailuliiketoiminta	14	6,0	10,0	9,3	1,2

## 5.2 Tulokset avoimesta kysymyksestä: “millainen minä olen johtajana”.

Tässä luvussa raportoidaan aineistosta saadut tulokset toisen tutkimuskysymyksen osalta. Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää millaisina opiskelijat, Z-sukupolven edustajina, näkevät itsensä johtajina. Tähän tutkimuskysymykseen vastasi kyselylomakkeessa ollut avoin kysymys: “Kerro, millaisena esihenkilönä näet itsesi?” Kysymykseen vastasi vain 28 opiskelijaa. Mikä tarkoittaa vain noin 0,02 % opiskelijoista. Koska vastausmäärä jäi pieneksi, ei eri koulutussuuntien opiskelijoiden vastauksia eritelty.

Sisällönanalyysissä syntyi teorian pohjalta seitsemän pääluokkaa, jotka nimettiin johtamistyylien (6) mukaan. Lisäksi yksi teoriajohdettu pääluokka nimettiin "Z-sukupolven arvoiksi". Aineistolähtöisesti syntyi vielä yksi pääluokka, jolle annettiin nimeksi "Persoonallisuuden piirteet". Pääluokat ja kuhunkin luokkaan kuuluvien havaintojen määrä on tilastoitu taulukkoon 14. Varsinaisesti havaintoja (erilaisia ilmauksia) oli 55 ja ne esiintyivät aineistossa 102 kertaa. Ilmauksista 41 katsottiin kuuluvan myös yhteen tai kahteen muuhun pääluokkaan, näin ollen luokiteltuja havaintoja on yhteensä 141. Esimerkiksi ilmaus luotettava on mainittu johtamiskirjallisuudessa (luokittelurungossa) sekä palvelevassa että valmentavassa johtajuudessa. Havainnot olivat adjektiiveja, sanaliittoja tai pieniä tekstiosuuksia. Lisäksi ilmaistu "ammattitaitoinen", joka esiintyi aineistossa kahdesti, jätettiin luokittelematta, sillä se olisi voitu luokitella kaikkien johtamistyylien kategorioihin.

Taulukko 14. Sisällönanalyysissä syntyneet pääluokat ja havaintojen määrä kussakin luokassa.

Pääluokat	Luokkiin sijoitetut havainnot
Autoritaarinen	4
Demokraattinen	11
Palveleva	45
Valmentava	47
Transaktionaalinen	5
Transformationaalinen	21
Personaalisuuden piirteet	5
Z-sukupolven arvoja	3
<b>Yhteensä</b>	<b>141</b>

Autoritaariseen johtamistyyliin katsottiin kuuluviksi neljä ilmaisua. Nämä neljä ilmaisua esiintyivät aineistossa kukin vain kerran. Autoritaariseen johtamistyyliin luokiteltuja ilmaisuja olivat tiukka, määräävä, päätöskykyinen ja patistava.

Demokraattisen johtamistyylin saatiin 11 havaintoa. Tähän pääluokkaan kuuluvia ilmauksia oli kuudella eri vastaajalla. Näitä ilmauksia olivat kuunteleva, antaa muiden heitellä ajatuksia,

tasapuolinen, osallistava, avoin ja päätöskykyinen. Kuunteleva toistui vastauksissa kuusi kertaa, “antaa muiden heitellä ajatuksia” kaksi kertaa ja muita liitettyjä sanoja luki vastauksissa kerran.

Palvelevaan johtamiseen luokiteltiin 16 erilaista ilmausta, jotka esiintyivät aineistossa yhteensä 45 kertaa. Palvelevaan johtamiseen liitettyjä ilmaisuja olivat empaattinen, luotettava, reilu, helposti lähestyttävä, tasa-arvoisuuteen pyrkivä, vuorovaikutuksellinen, ilmapiiriä luova, tsemppaava, oikeudenmukainen, delegeoiva, joustava, innostava, tilaa antava, palautetta antava, arvostava, avulias ja kannustava. Helposti lähestyttävä liittyi palvelevaan ja valmentavaan johtamiseen. Sen mainitsi 11 eri vastaajaa.

Valmentavan johtamisen luokkaan sijoitettiin 18 erilaista ilmaisuja. Näitä havaintoja esiintyi aineistossa yhteensä 47 kertaa. Näitä ilmaisuja ovat huomioiva, empaattinen, luotettava, ystävällinen, helposti lähestyttävä, ohjaava, vuorovaikutuksellinen, delegeoiva, ilmapiiriä luova, harmoniaan pyrkivä, palautetta antava, mukava, avulias, punnitseva, kunnioittava, kehittämishaluinen, kaverillinen ja välittävä. Ilmaus ystävällinen mainittiin seitsemän kertaa ja sijoittui tämän kategorian lisäksi “Z-sukupolven arvot” -pääluokkaan.

Transaktionaalista johtamista koskevia ilmaisuja mainittiin vastauksissa viisi kappaletta ja kutakin niistä vain kerran. Uusia ilmaisuja olivat vastuullinen ja vaativa. Näiden lisäksi tiukka, määräävä ja patistava kuuluivat tämän johtamistyylin luokkaan, mutta ne liitettiin myös autoritaariseen johtamiseen.

Transformationaliseen johtamistyyliin luokiteltuja erilaisia ilmaisuja oli aineistossa yhdeksän ja niitä havainnointiin 21 kertaa. Tällaisia ilmauksia olivat määrätietoinen, älykäs, motivoiva, monipuolinen, haasteita ottava, reipas ja delegeoiva. Delegeoiva ilmaisuna kuuluu myös palvelevaan ja valmentavaan johtamiseen. Ilmaisun “reipas” tulkinta tehtiin synonyymisanakirjan avulla ja se liitettiin transformationaliseen johtamiseen.

Luokittelurunkona käytettiin paitsi johtamistyyliä myös Z-sukupolven tärkeänä pitämiä arvoja. “Z-sukupolven arvot” -pääluokkaan tuli kolme ilmaisuja, joita kutakin havainnoitiin vain kerran. Näitä ilmaisuja ovat viihtyminen ja painetta sekä palautetta sietävä. Nämä kaikki ilmaukset löytyivät tietoperustasta Z-sukupolven kuvauksesta.

Aineistolähtöisen tarkastelun jälkeen syntyi uusi pääluokka, jolle annettiin nimeksi “Persoonallisuuden piirteet”, sillä kaikki nämä ilmaisut liittyivät yksilön persoonallisuuteen. Havaintoaineistossa näitä ilmaisuja oli yhteensä viisi ja kutakin niistä vain kerran vastauksissa. Näitä ilmaisuja olivat järkevä, loistava, liian kiltti, pätevä ja herkkä.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää Haaga-Helian restonomikampuksen opiskelijoiden näkemyksiä hyvästä johtajuudesta ja sitä, millaisina he näkevät itsensä johtajina. Siinä on myös pyritty selvittämään, onko eri palvelualojen opiskelijoiden näkemyksissä eroja. Kiinnostus opinnäytetyön aiheeseen on saanut alkunsa tutkimuksen tekijän omista kokemuksista työ- ja harjoittelupaikoissa. Kokemukset synnyttivät ajatuksen tutkia muiden saman sukupolven edustajien näkemyksiä, siitä millaista on hyvä johtajuus ja millaisina aloittelevina johtajina näemme itsemme. Tässä työssä johtamista on haluttu tarkastella nimenomaan johtajan perspektiivistä.

Tutkimuksessa tuli esiin, että opiskelijat Z-sukupolven edustajina suosivat uudempia johtamistyyliä, kuten valmentavaa ja palvelevaa johtamistyyliä. Nämä johtamistyyliä tukevat hyvin Z-sukupolvelle tärkeitä arvoja, kuten työtehtävien räätälöintiä, tekemisen vapautta ja yhteisöllisyyttä (Kosonen 2018; Tapscott 2010; Hellman & Savolainen s.a.).

Opiskelijoiden näkemyksen mukaan hyvä johtaja motivoi työntekijöitään. Hän edistää työssä viihtyvyyttä omalla toiminnallaan ja ennen kaikkea helposti lähestyttävä. Viihde ja työssä viihtyminen ovatkin Tapscottin (2010) mukaan tärkeässä roolissa tutkimuksen kohteena olevalle sukupolvelle. Kaikkien koulutussuuntauksien opiskelijat pitävät näitä kolmea ominaisuutta erittäin tärkeinä ja vastausten keskiarvot nousivat korkeiksi. Keittiömestarit arvostivat viihtyvyyttä ja ideointimahdollisuutta hieman muita ryhmiä vähemmän. Helposti lähestyttävälle johtajalle uskalletaan kertoa omia ajatuksia ja ideoita. Ideointi onkin yksi merkityksellisistä elämään liittyvistä arvoista keksimisen kulttuuriin kasvaneille ”Zetoille” (Tapscott 2010).

Motivointi, viihtyvyyden ylläpitäminen ja lähestyttävyys hyvän esihenkilön ominaisuuksina liittyvät transformationaaliseen ja palvelevaan johtamiseen. Transformationaalisessa johtamisessa johtajan ajatellaan omalla esimerkillään motivoivan työntekijöitään (Michigan State University 2022). Helposti lähestyttävä ja työssä viihtyvyyden edistäminen puolestaan ovat yhteydessä palvelevaan johtamiseen. Sarkkisen (2016) mukaan ollessaan helposti lähestyttävä esihenkilö rakentaa luottamusta, mikä puolestaan rohkaisee työntekijöitä tekemään ehdotuksia ja ideoimaan.

Tärkeinä pidettiin, että esimies palkitsee hyvistä työsuorituksista, kehittää työntekijöiden ammatillisen osaamista ja tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet. Tärkeäksi koettiin myös, että esimies ottaa enemmän vastuuta vaikeissa tilanteissa. Myös työntekijöiden osallistaminen koettiin tärkeäksi. Hyvistä työsuorituksista halutaan tulla palkituiksi. Se näyttäisi tulosten mukaan olevan hieman tärkeämpää majoitus- ja ravintolaliiketoiminnan opiskelijoille, kuin muiden koulutusalojen opiskelijoille. Vähiten merkitystä palkitsemisella oli keittiömestareille.

Näistä esihenkilön ominaisuuksista tai tavoista työskennellä palkitseminen ja esihenkilön suurempi vastuunotto vaikeissa tilanteissa ovat tunnusomaisia transaktionaaliselle johtamistyyliille. Palkitseminen on vastaajille tärkeää, vaikka tyypillisesti Z-sukupolvi Kososen (2018) mukaan ei korosta palkan motivoivaa vaikutusta työtehtäviin hakeutumisessa. Palkitseminen voi tarkoittaa muita hyviä työsuhte-etuja, kuten liikuntapalveluja, ergonomisesti hyviä työskentelyolosuhteita tai etenemismahdollisuuksia, kuten Singh (2019) asian ilmaisee.

Cherryn (2020b) mukaan transaktionaalisen tyylin johtajan onnistumiseen vaikuttaa ratkaisevasti hänen valtuutensa päättää palkinnoista ja rangaistuksista. Palkkioiden odottaminen ja vastuun siirtäminen esimiehelle vaativissa tilanteissa voivat kertoa kokemuksista organisaatioista, joissa keskittyyään lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja onnistumisiin. Tällaisessa organisaatiossa on tarkat säännöt ja menettelytavat eikä niistä rohjeta poiketa vaan nojaututaan esimiehen auktoriteettiin (mm. St. Thomas University 2018a). Matkailuliiketoiminnan opiskelijat pitivät muita opiskelijaryhmiä tärkeämpänä, että johtaja ottaa vastuuta hankalista ja vaativista tilanteista.

Ammatillisen osaamisen kehittäminen on tunnusomaista valmentavalle johtamistyyliille. Salmisen (2019) mukaan esihenkilön tehtävänä on kannustaa ja mahdollistaa henkilöstöä oman ammattitaitonsa kehittämiseen. Opiskelijat pitävätkin esimiehen roolia ammatillisen kehittämisen osalta tärkeänä, mutta tulokset eri koulutussuuntausten välillä olivat melko suuria. Osa keittiömestariksi opiskelevista ei kokenut esimiehen roolia ammatitaidon ylläpitämisessä ja kehittämisessä kovinkaan merkityksellisenä, mutta sen sijaan majoitusliiketoiminnan opiskelijoille esimiehen roolin oli merkittävä. Voi olla, että keittiömestariopiskelijat hahmottavat ammatitaidon ylläpitämisen enemmän työntekijän omaksi tehtäväksi.

Työntekijöiden vahvuuksien tunteminen on tärkeää palvelevan johtajuuden toimimiselle. Sarkkisen (2016) mukaan hyvä palveleva esihenkilö ei tiedä vain muiden vahvuuksia, vaan myös itsensä vahvuudet. Ravintola- ja majoitusliiketoiminnan opiskelijat pitivät vahvuuksien tunnistamista tärkeänä osana hyvää esihenkilötoimintaa, kun taas keittiömestarit ja matkailuliiketoiminnan opiskelijat pitivät sitä melko tärkeänä. Tämän voi selittää erilaiset työtehtävät, joihin eri opintosuunnilta valmistutaan.

Cherryn (2022) mukaan demokraattinen johtamistyyli auttaa työyhteisöä esittämään työnkannalta parempia ideoita ja etsimään luovempia ratkaisuita. Työntekijöiden osallistaminen päätöksenteon on opiskelijoiden näkemysten mukaan tärkeää. Osa opiskelijoista pitää sitä kuitenkin tärkeämpänä kuin toiset, mikä ilmeni vastausten kohtalaisena hajontana. Erityisesti osa keittiömestareista ei pitänyt työntekijöiden päätöksiin osallistumista yhtä tärkeänä kuin muut opintolinjat.

Päätöksentekoon osallistuminen onkin Tapscottin (2010) mukaan yksi tälle sukupolvelle tärkeistä arvoista.

Opiskelijoille ei ollut kovin merkityksellistä tekevätkö esihenkilöt samoja työvuoroja tai työtehtäviä kuin työntekijät vai eivät. Ainoastaan ravintolaliiketoiminnan opiskelijat pitivät tätä tärkeänä. Tämän voi selittää ravintola-alan luonne. Jos esihenkilö ei tee samoja työvuoroja kuin työntekijät, niin on oletettavaa, että häneltä voi kadota tuntemus siitä, mitä työntekijätasolla tapahtuu. Samojen työvuorojen tekemisen avulla esihenkilö säilyttää tutuman työntekijöiden työhön ja voi johtaa omalla esimerkillään mutta myös havaita henkilöstövahvuuksia. Omalla esimerkillä johtaminen on johtamistapa, joka kuuluu transformatiiviseen johtamiseen Cherryn mukaan (2020b).

Kvalitatiivisesta aineistosta saadut tulokset tukevat tutkimuksen kvantitatiivien osan tuloksia. Opiskelijat kuvailevat itseään esihenkilönä pääsääntöisesti palvelevaan ja valmentavaan johtamiseen liittyvin ominaisuuksin. Yli 60 prosenttia opiskelijoiden itseään kuvailevista ilmauksista liittyi nimenomaan palvelevaan ja valmentavaan johtamiseen. Autoritaarinen johtaminen ei tämän tutkimuksen mukaan ole se johtamistyyli, jollaista opiskelija itse haluaisivat soveltaa tai millaisessa johtamisilmastossa he haluaisivat työskennellä. Autoritaarinen johtaminen ei sovellu tämän päivän palvelualalle, sillä tehokas ja tuloksellinen toiminta vaatii verkostomaisia rakenteita, ei hierarkiaa. (Cherry 2020a.)

Opiskelijat kokevat olevansa muun muassa empaattisia, luotettavia, ohjaavia, vuorovaikutteisia ja hyvää työilmapiiriä tukevia johtajia (Kurttila ym. 2010; Juuti 2013; Harju 2021). Valmentava ja palveleva johtaminen ovatkin tämän päivän johtamisen kehittämisen fokuksessa. Oman sukupolvensa jäsenenä opiskelijat näyttävät pitävän hyvinä johtajina esihenkilöitä, jotka tukevat heidän arvojaan, joita mm. Tapscott (2020) on nostanut esiin. Autoritaarinen ja transaktionaalinen johtamistyyli (mm. St. Thomas University, 2018a) eivät ole Z-sukupolven arvojen mukaisia. Tämä sukupolvi ei näyttäisi kaipaavan organisaatioita, joissa on jäykät ja hierarkkiset rakenteet. He näyttäisivät tämän tutkimuksen perusteella haluavan työskennellä työpaikoissa, joissa vastuut on selkeästi määritelty, mutta työn tekeminen on mahdollista itseohjautuvasti ja yhteistyössä työtovereiden ja esihenkilön kanssa (Ranta & Vihinen s.a.). Johtajilta odotetaan mallina toimimista ja tuloksellisen työskentelyn mahdollistamista sekä rohkeutta (St. Thomas University 2018b; Harju 2019; Cherry 2020a).

Tutkimusprosessissa voi asioita jäädä myös piiloon. Opiskelijat eivät nostaneet itsestään esiin johtamisen eettisiä puolia eivätkä johtamisen yhteiskunnallisia vaikutuksia tai suhdettaan kestäväan kehitykseen. Eettinen johtajuus korostuu erityisesti päätöksenteossa. (Singh 2019; Juuti 2013; Puttonen 2012; Tapscott 2020.) Nykyään yrityksissä käydään kyllä keskustelua toiminnan periaatteista, oikeasta ja väärästä toiminnasta maailmassa (Juuti 2013).



Tämä tutkimus selvitti, että opiskelijoiden näkemykset hyvästä johtajuudesta ja itsestään johtajan ovat melko yhteneväiset. Se on opettanut paljon siitä, miten samankaltaisia Z-sukupolven edustajat arvoiltaan ovat, ja miten he suhtautuvat työelämäänsä ja sen haasteisiin.

## 6.1 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen tasoa, pätevyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta on pyritty arvioimaan koko tutkimusprosessin ajan. Tämä tutkimus on luonteeltaan monimenetelmäinen (Ruokonen 2021). Siinä on yhdistetty kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä (Tietoarkisto 2021b). Monimenetelmäisyys onkin yksi keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Saarainen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän tutkimuksen määrällinen ja laadullinen aineisto tukivat toisiaan ja toivat saman suuntaista informaatioita opiskelijoiden johtamisnäkemyksistä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetti tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta ja tulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksen aineiston keruu ja analyysit on kuvattu huolellisesti. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella. Kyselylomake laadittiin tietoperustan pohjalta niin, että kutakin johtamistyyliä edusti 1–3 kysymystä. Kysymysten liittyminen eri johtamistyyliihin on liitteenä kaksi (2). Tutkimus on toistettavissa myös muissa Z-sukupolven näkemyksiä kartoittavissa tutkimuksissa. (Saarainen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Validiteetilla tarkoitetaan määrällisessä tutkimuksessa sitä, että aineiston analyysimittarit ovat päteviä: ne mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Määrällinen analyysi tehtiin koneavusteisesti Webropol-ohjelmalla. Ohjelman avulla muutettiin tutkittava tieto sellaiseen muotoon, jotta sitä voitiin jäsennellysti käsitellä (Tietoarkisto 2021e).

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voidaan soveltaa tietyin osin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin olennaisempaa on arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen vastausprosentti jäi pieneksi, mikä heikentää tutkimuksen yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä muihin kohteisiin tai tilanteisiin. Kadon aiheuttamaa vääristymää on hankala arvioida, sillä tutkimuksen tarkoitushan on juuri saada selville, millaiset johtamisnäkemykset perusjoukossa on (Heikkilä 2014). Aineiston analyysi on liitetty tutkimusraporttiin (liite 3.). Niiden avulla tutkimus on toistettavissa samanlaisena. (Saarainen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia ja siinä käytetyillä menetelmillä on voitu tutkia opiskelijoiden näkemyksiä johtajuudesta sekä itsestään johtajana (Tietoarkisto 2021a; 2021b; 2021c; 2021e). Myös käytetyt käsitteet ovat olleet sopivia johtamisen tutkimiseen (mm. Juuti 2006,

2013) Aiempien tutkimusten tulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia Z-sukupolven arvoista ja suhtautumisesta johtamiseen (Tapscott, 2010; Kultalahti 2015; Singh, 2019; Hellman & Savolainen, s.a.). Kriittisesti arvioiden voidaan kuitenkin kysyttävä, olisiko tutkimusmenetelmänä haastattelu tuonut enemmän informaatioita opiskelijoiden johtamisnäkemyksistä.

Vaikka kyselyn vastaajamäärä jäi pieneksi, että tutkimus oli onnistunut ja siinä mitattiin niitä asioita, joita oli tarkoituskin mitata. Tässä opinnäytetyössä saatiin selville millaisia johtamistyyplejä opiskelijat arvostavat. Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti aineisto saatiin kaikista koulutussuuntauksista, joten tulosten vertailu eri alojen välillä oli mahdollista. Kvalitatiivinen aineisto tukee määrällisen aineiston tuloksia. Myös kolmanteen tutkimuskysymykseen, millaisena opiskelijat näkevät itsensä johtajina, saatiin vastaus. Tutkimuksen tuloksilla on yhteys tietoperustaan. Aiemmat tutkimukset ovat tutkimuksen tulosten suuntaisia (Hellman & Savolainen s.a.; Harju 2021; Singh 2019; Kultalahti 2015; Tapscott 2010) ja ne tukevat tutkimuksen uskottavuutta. Tämän tutkimuksen tavoite saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin vastattiin.

## 6.2 Oma oppiminen ja jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyön tekeminen tarjosi mahdollisuuden oppia jotakin tutkimuksen tekemisestä, mutta myös arjen hallinnasta. Työn tekeminen tarjosi lisäinformaatiota tutkimuksen tekijän omasta sukupolvesta ja sen arvoista. Samat arvot ovat tärkeitä myös tutkimuksen tekijälle. Myös z-sukupolven johtajuusnäkemykset ovat melko yhtenevät. Tutkimuksen tulokset auttavat myös tekijää hänen urallaan, kun hän on esihenkilö ja hänellä on johdettavanaan paitsi muita Z-sukupolven myös muiden sukupolvien edustajia. Tärkeää oli myös oppia aikatauluttamaan omaa elämäänsä opinnäytetyön ja muiden tehtävien kesken. Työ opetti, kuinka tärkeää on hyvä taustatyön tekeminen ennen itse tutkimuksen aloittamista. Ennen kaikkea - työ kasvatti tekijäänsä ihmisenä.

Tutkimusprosessin aikana on noussut joitakin mielenkiintoisia aiheita ja uusia näkökulmia, joita voisi tutkia. Tämän tutkimuksen tuloksia voisi syventää pureutumalla Z-sukupolven näkemyksiin palvelevasta ja valmentavasta johtamisesta. Tutkimus voitaisiin toteuttaa haastattelututkimuksena. Toinen kiinnostava tutkimushanke voisi olla tutkia tämän tutkimuksen kohde ryhmää, vuosien 1995–2002 syntyneiden näkemyksiä uudelleen, kun he ovat olleet jonkin aikaa työelämässä ja mahdollisesti itse esihenkilöinä. Kolmas tutkimusaihe voisi olla laajentaa tämän tutkimuksen teemaa muihin työelämässä tällä hetkellä oleviin sukupolviin.

## Lähteet

Bryman, A., Collison, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. 2011. The SAGE Handbook of Leadership (Sage Handbooks). Ltd. Lontoo.

Cherry, K. 2020a. Autocratic leadership. Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-autocratic-leadership-2795314>. Luettu 17.4.2022.

Cherry, K. 2020b. How transactional leadership works. Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317>. Luettu: 4.5.2022.

Cherry, K. 2022. What is democratic leadership. Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-democratic-leadership-2795315>. Luettu 17.4.2022.

Harju, H. 2021. Mitä on valmentava johtaminen? Luettavissa: <https://hermannihariu.fi/mita-valmentava-johtaminen-on/>. Luettu: 3.5.2022.

Heikkilä, T. 2014. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>. Luettu 11.5.2022.

Hellman, E. Savolainen P. s.a. Henkilöstöliigan kyselytutkimus: Z-sukupolvi työelämässä. Luettavissa: <https://henkilostoliiga.fi/wpcontent/uploads/2020/06/zetat-kyselytutkimus-v1.4.pdf>. Luettu 6.5.2022.

Juuti, P. (toim.) 2006a. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Otava. Helsinki.

Juuti, P. 2006b. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Jyväskylä.

InnoWork. s.a. Opintomoduuli 2: Organsaatorakenne, liiketoimintamalli, luova prosessi ja innovaation johtaminen. Luettavissa: [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/ed9a83a0-7f26-4717-a177-98499fd100f0/Module%20%20Organizational%20Structure\\_FI.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/ed9a83a0-7f26-4717-a177-98499fd100f0/Module%20%20Organizational%20Structure_FI.pdf). Luettu 4.5.2022.

Kivinen, V. 2019. Esimies Z-sukupolven nuoren työntekijän työelämään kiinnityksen tukena. Luettavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159348/Pro%20Gradu%20Ville%20Kivinen%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 5.2.2022.

Koppa. 2015. Määrällinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu 19.4.2022.

Koppa. 2021. Laadullinen analyysi. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>. Luettu 19.4.2022.

Kosonen, R. 2018. Mitä sukupolvi z odottaa työelämältä? Luettavissa: <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/milleniaalit-ovat-jo-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-mutta-mit%C3%A4-sukupolvi-z-odottaa-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lt%C3%A4>. Luettu: 29.3.2022.

Kupias, K. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0, 1. painos. Talentum. Helsinki.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K., & Tranberg, T. 2010. Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Tammi. Helsinki.

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M., Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23, 2, s. 138–148. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/261723764\\_Sisallönanalyysi\\_suomalaisessa\\_hoitotieteellisessä\\_tutkimuksessa](https://www.researchgate.net/publication/261723764_Sisallönanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessä_tutkimuksessa). Luettu 9.5.2022.

Lämsä, A-M. & Päivike, T, 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.

McCrindle, M. 2021. The generations defined. Luettavissa: <https://mccrindle.com.au/insights/blog/the-generations-defined/>. Luettu: 6.4.2022.

Michigan State University. 2022. The 4 “I’s” of transformational leadership. Luettavissa: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/>. Luettu: 3.5.2022.

Miller, H.L. 2022. Learn the 7 Distinct Leadership Styles. Luettavissa: <https://leaders.com/articles/leadership/leadership-styles/>. Luettu 28.4.2022

New strategist publications, Inc. 2015. The generation X: Americans born 1965 to 1976. Eighth edition. New Strategist Press. LLC. Amityville. New York.

Northouse, P. G. 2013. Leadership. Theory and Practice. Sixth Edition. SAGE Publications. Inc. Kalifornia.

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

Oxfords learners dictionary. 2022. Definition of generation. Luettavissa: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/generation?q=Generation>. Luettu: 18.04.2022.

Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. Tiedelehti. Luettavissa: [https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z\\_luo\\_uudet\\_arvot](https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot). Luettu 4.5.2022.

Ranta, A. & Vihinen, E-L. s.a Kohti itseohastuvaa organisaatioita: Miten johtajuus muuttuu. Luettavissa: <https://www.humap.com/blogi/2020/01/miten-paadyimme-uuden-ajan-johtamiseen/>. Luettu 6.5.2021.

Reshwan, R. 2019. Generation X Characteristics in the Workplace. Luettavissa: <https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/generation-x-characteristics-in-the-workplace>. Luettu 4.5.2022.

Roos, J. 2005. Laajat ja suppeat sukupolvet; esimerkkinä suuret ikäluokat ja niiden ympärille muodostuneet sukupolviliikkeet. Luettavissa: <https://www.mv.helsinki.fi/home/jproos/Karistokirja.htm>. Luettu: 18.04.2022.

Ruokonen, S. 2021. Trianguaatio. Luettavissa: <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/triangulaatio/>. Luettu 3.4.2022.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 11.5.2022.

Salminen, R. 2019. Valmentavan johtamisen plussat ja miinukset. Luettavissa: <https://riittasalminen.com/valmentavan-johtamisen-plussat-ja-miinukset/>. Luettu: 3.5.2022.

Seitamaa-Hakkarainen, P. s.a. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Metodix- Metoditietämystä kaikille. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>. Luettu 7.5.2022.

Singh, P. 2019. Z-Sukupolven työelämäorientaatiot. Pro-Gradu tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto. Kuopio, Joensuu. Luettavissa: [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21647/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20190759.pdf?sequence=-1](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21647/urn_nbn_fi_uef-20190759.pdf?sequence=-1). Luettu 3.2.2022.

Soive, P. 5.5.2022. Lehtori. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.

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

Tietoarkisto. 2021a. Otos ja otantamenetelmät. Verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmät/Luettu>. 19.4.2022.

Tietoarkisto. 2021b. Tutkimusasetelma. Verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/asetelma/>. Luettu 19.4.2022.

Tietoarkisto. 2021c. Menetelmien tyyppejä ja soveltuvan menetelmän valinta. Verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto. Luettavassa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/menetelma/menetelmatyyppit/>. Luettu 5.5.2022.

Tietoarkisto. 2021d. Laadullinen sisällönanalyysi. Verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto. Luettavassa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. Luettu 4.5.2022.

Tietoarkisto. 2021e. Mittaaminen: tilastoyksiköt, mittaaminen ja havaintomatriisi. Luettavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/tilastoyksikko/> - Luettu 12.5.2022.

Työturvallisuuskeskus. 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista\\_ratkaisuihin\\_Tyokaluja\\_ristiriitojen\\_tunnistamiseen\\_ja\\_ratkaisemiseen\\_23101.pdf](https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin_Tyokaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf). Luettu: 12.4.2022.

St. Thomas University. 2018a. What is Transactional Leadership? How Structure Leads to Results Luettavissa: <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-transactional-leadership.aspx#style>. Luettu18.4.2022.

St. Thomas University. 2018b. What is transformational leadership? How new ideas produce impressive results. Luettavissa: <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-transformational-leadership.aspx>. Luettu 18.4.2022.

Yle Uutiset. 2012. Suuret ikäluokat, pullamössöt sekä x, y ja z. Luettavaissa: <https://yle.fi/uutiset/3-6006879>.6.5.2022.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselyn saateviesti

Hei!

Olen neljännen vuoden hotelli- ja ravintola-alan opiskelija Haagan kampukselta. Teen opinnäytetyöni Haagan restonomikampuksen z-sukupolven opiskelijoiden johtamisnäkemysistä. Tutkimus toteutetaan kyselyä hyödyntäen ja pyydänkin sinua osallistumaan kyselyyni. Kysely vie aikaasi alle viisi minuuttia!

Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksella. Kysely sulkeutuu 05.05.2022.

Kiitos avustasi!

Terveisin

Eliel Virkki

### Liite 2. Tutkimuksen kysymykset

Syntymävuotesi?

Opintojen suuntaus?

Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilöt tekevät samoja työvuoroja kuin työntekijät?

Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilöt tekevät myös samoja työtehtäviä kuin työntekijät?

Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilöt pyrkivät motivoimaan työntekijöitään?

Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilö palkitsee hyvistä työsuorituksista?

Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilö edistää omalla toiminnallaan työpaikan viihtyvyyttä?

Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilöt ovat helposti lähestyttäviä?

Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilöillä on selkeä määräämisvalta koskien työtehtäviä ja -tapoja?

Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilöt tukevat työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja päivittämistä?

Kuinka tärkeää sinulle on, että esihenkilöt tunnistavat työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet?

Kuinka tärkeää on, että esihenkilöt ottavat enemmän vastuuta vaikeissa tilanteissa?

Kuinka tärkeää sinulle on, että työntekijät osallistuvat monipuolisesti päätöksentekoon?

Kuinka tärkeää sinulle on, että työntekijät pystyvät kertomaan omia ideoitaan esihenkilöille?

Kerro, millaisena esihenkilönä näet itsesi?

### Liite 3. Avoimen kysymyksen luokittelu

	Aineisto	kpl	Ilmaus	Esiintymisen tekstiaineistossa (kpl)	Luokat	Autoritaarinen	Demokratinen	Palveleva	Valmentava	Transaktiivinen	Transformaation	"Zetojen" arvot	Persoonallisuuden
2													
3													
4	Määrätietoisena, älykkäänä, muut huomioivana, empaattisena ja iärkevänä.		1	Määrätietoinen	2	transformatiivinen						2	
5	Luotettava, ystävällinen ja reilu.		2	Älykäs	1	transformatiivinen						1	
6	Helposti lähestyttävä, ystävällinen, vuorovaikutuksellinen, ja kuuntelevainen.		3	Huomioiva/huomioionottava	6	valmentava			6				
7	Itse olen helposti lähestyttävä, empaattinen ja pyrin tasa-arvoisuuteen työpaikalla. Saatan joissain tilanteissa olla liian kiilti ja herkkä, joten pyrin välttämään konflikteja. Tätä minun tulisi kehittää ja olla valmis antamaan ja ottamaan vastaan rakentavaa kritiikkiä ilman, että asiasta syntyy sen suurempaa mielihapaa kenellekään		4	Empaattinen	4	valmentava, palveleva		4	4				
8	Olisin esihenkilö, joka antaa muidenkin heitellä ajatuksia. Työntekijöiden ei tarvitsisi tehdä asioita juuri niin kuin minä haluan tai teen, vaan kunhan asia tulee hoidettua, niin hyvä.		5	Luotettava	4	valmentava, palveleva		4	4				

Taulukko 1													
	Aineisto	kpl	Ilmaus	Esiintymisen tekstiaineistossa (kpl)	Luokat	Autoritarinen	Demokratinen	Palveleva	Valmentava	Transaktiivinen	Transformaation	"Zetojen" arvot	Persoonallisuuden
1	Minuun voi aina tukeutua, olen helposti lähestyttävä ja kuuntelen aina huolia sekä iloisia asioita. Kehun hyvästä työstä enkä ikinä huuda tai valita työntekijöille. Pyrin aina parantamaan työilmapiiriä ja otan työntekijöiltä palautetta ja annan niitä johdolle eteenpäin anonyyminä tai omalla nimelläni, jos työntekijät eivät halua omalla nimellään. Työntekijöiden hyvinvointi on aina	6	Ystävällinen	7	persoonallisuus				7				
9		En ole koskaan ollut esihenkilönä ja tällaisesta tuskinkin uskaltaisinkaan, mutta haluaisin olla helposti lähestyttävä, empaattinen ja ammattitaitoinen esihenkilö, jolle alaiset uskaltavat kertoa omia ajatuksiaan, havaitsemiaan puutteita ja virheitään. Haluan olla sellainen, että tiimissäni Pätevä, joka ottaa muut huomioon ja sellainen joka saa työntekijät viihtymään töissä.	7	Reilu		5	palveleva		5				
10			8	Helposti lähestyttävä		11		palveleva, valmentava, transformatiivinen		11		11	
11	9		Tasa-arvoisuuteen pyrkivä	1	palveleva			1					
12	En ole esihenkilö, mutta jos olisin niin tiukkana mutta ystävällisenä. Näen itseni reiluna, tilaa antavana esihenkilönä, joka ei pelkää ottaa vastuuta.	10	Kuunteleva	5	demokraattinen		5						
13		11	Antaa muiden heitellä ajatuksia	2	demokraattinen		2						
14		12	Tasapuolinen	1	demokraattinen		1						
15	Empaattisena, ohjaavana, punnitsevana ja kannustavana	13	Ohjaava	2	valmentava				2				
16													

[illegible]

Taulukko 1

1	Aineisto	kpl	Ilmaus	Esintymisen tekstiaineistossa (kpl)	Luokat	Autoritaarinen	Demokratinen	Palveleva	Valmentava	Transaktio-naalinen	Transformati-onalinen	"Zetojen" arvot	Persoonalli-suuden
2	Osaan neuvoa selkeästi ja huomaa helposti, jos työyhteisössä on ongelmia ilmapiirissä.	26	vastuullinen	1	transaktio-naalinen					1			
29	Helposti lähestyttävä, tsemppaava, teen samoja hommia kuin muutkin, puutun epäkohtiin, huomioin	27	tilaa antava	2	palveleva			2					
30	työntekijöiden ehdotukset	28	järkevä	1	persoonallisuus								1
31	Näen itseni joustavana, innostavana ja kuuntelevana esimiehenä.	29	loistava	1	persoonallisuus								1
32		30	pätevä	1	persoonallisuus								1
33		31	liian kiltti	1	persoonallisuus								1
34		32	herkka	1	persoonallisuus								1
35		33	harmoniaan pyrkivä	1	valmentava				1				
36		34	kritiikkiä/palautetta antava	1	arvo							1	
37		35	palautetta antava	1	palveleva, valmentava			1					
38		36	arostava	1	palveleva			1					
39		37	viihtyminen	1	arvo							1	
40		38	tiukka	1	autoritaarinen, transaktio-naalinen	1				1			
41		39	mukava	1	valmentava				1				
42		40	avulias	1	palveleva, valmentava			1	1				
43		41	punnitseva	1	valmentava				1				
44		42	kannustava	4	palveleva			4					
45		43	määrävä	1	autoritaarinen, transaktio-naalinen	1				1			
46		44	vaativa	1	transaktio-naalinen					1			
47		45	avoin	1	demokraattinen,		1						
48		46	kunniottava	1	valmentava				1				
49													

Aineisto	kpl	Ilmaus	Esintymisen tekstiaineistossa (kpl)	Luokat	Autoritaarinen	Demokratinen	Palveleva	Valmentava	Transaktio-naalinen	Transformati-onalinen	"Zetojen" arvot	Persoonalli-suuden
	36	arostava	1	palveleva			1					
	37	viihtyminen	1	arvo							1	
	38	tiukka	1	autoritaarinen, transaktio-naalinen	1				1			
	39	mukava	1	valmentava				1				
	40	avulias	1	palveleva, valmentava			1	1				
	41	punnitseva	1	valmentava				1				
	42	kannustava	4	palveleva			4					
	43	määrävä	1	autoritaarinen, transaktio-naalinen	1				1			
	44	vaativa	1	transaktio-naalinen					1			
	45	avoin	1	demokraattinen,		1						
	46	kunniottava	1	valmentava				1				
	47	painetta sietävä	1	arvo							1	
	48	kehittämishaluinen (työntekijöiden)	1	valmentava				1				
	49	päätöskykyinen	1	autoritaarinen, demokraattinen	1	1						
	50	reipas	1	transformatiivinen						1		
	51	kaverillinen	1	valmentava				1				
	52	patistava	1	autoritaarinen, transaktio-naalinen	1				1			
	53	välittävä	1	valmentava				1				
	54	haasteita ottava	1	transformatiivinen						1		
	55	epäkohtiin puuttuva	1	transformatiivinen						1		
			102		4	11	45	47	5	21	3	5
					141							