



Sanni Örn

# Esihenkilöiden kokemukset Z- sukupolvea edustavien työntekijöiden esihenkilönä toimimisesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Sanni Örn
Otsikko:	Esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden esihenkilönä toimimisesta
Sivumäärä:	60 sivua + 2 liitettä
Aika:	Toukokuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t):	Lehtori Minna Liikanen

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksessä eli Linnanmäellä esihenkilöasemassa työskentelevien henkilöiden kokemuksia esihenkilönä toimimisesta Z-sukupolvea edustaville työntekijöille. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä odotuksia Z-sukupolven edustajat ovat kohdistaneet esihenkilöihin.

Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostui Z-sukupolvea, esihenkilötyötä ja johtajuutta koskevasta kirjallisuudesta. Tietoperustassa käsiteltiin Z-sukupolvea työntekijöinä ja heidän ajatuksiaan johtajuudesta. Tietoperustassa käsiteltiin myös esihenkilötaitoja ja esihenkilötyön haasteita. Lopuksi tietoperustassa määriteltiin johtajuus ja käsiteltiin ikäjohtamista ja valmentavaa johtajuutta.

Opinnäytetyön kohderyhmänä olivat Linnanmäellä esihenkilöasemassa toimivat vakituiset esihenkilöt ja kausiesihenkilöt. Opinnäytetyössä hyödynnettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta. Tutkimuksen perusjoukko oli seitsemänkymmentä. Vastausprosentiksi saatiin kolmekymmentäkuusi.

Selvityksen perusteella voitiin todeta, että Linnanmäellä työskentelevät vakituiset esihenkilöt ja kausiesihenkilöt kokevat esihenkilönä toimimisen Z-sukupolven edustajille monipuoliseksi. Työ koetaan motivoivaksi ja itseä kehittäväksi. Haastavana koetaan Z-sukupolven edustajien muuttuneet odotukset työelämästä, mikä haastaa totutut tavat tehdä esihenkilötyötä.

Avainsanat:	Z-sukupolvi, esihenkilötyö, johtajuus, esihenkilötaidot, valmentava johtajuus
-------------	---

## Abstract

Author(s): Sanni Örn  
Title: Supervisor`s experiences of managing employees representing Generation Z  
Number of Pages: 60 pages + 2 appendices  
Date: May 2023  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Specialisation option: Leadership and Organizational Development  
Instructor(s): Minna Liikanen Senior Lecturer

This research-type thesis aimed to investigate the experiences of the people who work at the Linnanmäki amusement park as supervisors for employees representing the Z generation. In addition, the goal was to find out what kind of expectations the representatives of the Z generation have aimed at their supervisors.

The theoretical framework of the thesis consisted of literature on generation Z, managerial work and leadership. The theoretical framework discussed Generation Z as employees and their thoughts on leadership. The theoretical framework also discussed managerial skills and the challenges of managerial work. Finally, the theoretical framework defined leadership and discussed age management and coaching leadership.

The target group of the thesis included permanent supervisors and seasonal supervisors at Linnanmäki. Quantitative research method was used in the thesis. A semi-structured questionnaire was used as the method. The data was collected using a semi-structured questionnaire. The universe of the research was seventy. The response rate was thirty-six.

Based on the survey, the permanent supervisors and seasonal supervisors feel that managerial work is versatile for representatives of Generation Z. The work is perceived as motivating and self-developing. The changed expectations of representatives of Generation Z about working life are perceived as challenging, which challenges old ways of doing managerial work.

Keywords: Generation Z, managerial work, leadership, managerial skills, coaching leadership

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.3	Tietoperusta	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
1.5	Toimeksiantajan esittely	5
2	Z-sukupolvi	6
2.1	Z-sukupolvi työntekijöinä	6
2.2	Z-sukupolven ajatukset johtajuudesta	10
2.3	Sukupolvien väliset erot työelämässä	11
3	Esihenkilötyö	12
3.1	Yleistä esihenkilötyöstä	12
3.2	Esihenkilötaidot	14
3.3	Esihenkilötyön haasteet	16
4	Johtajuus	19
4.1	Yleistä johtajuudesta	19
4.1	Näkökulmia johtajuuteen	19
4.1.1	Ikäjohtaminen	19
4.1.2	Valmentava johtaminen	22
5	Tutkimusmenetelmä	25
5.1	Tutkimusmenetelmä	25
5.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	26
6	Kysely esihenkilöille	27
6.1	Kyselyn taustaa	27
6.2	Kyselyn tulokset	28
7	Johtopäätökset	49
7.1	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	49
7.2	Johtopäätökset	51

7.3	Jatkotutkimusehdotukset	56
7.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	56

## Liitteet

Liite 1. E-lomake-kysely esihenkilöille

Liite 2. Tietosuojaselosteet

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Tapscott (2010) jakaa työelämän sukupolvet neljään luokkaan: Suuret ikäluokat eli 1946–1964 välillä syntyneet, X-sukupolvi 1965–1976 välillä syntyneet, Y-sukupolvi 1977–1997 välillä syntyneet ja Z-sukupolvi vuodesta 1998 eteenpäin syntyneet (Tapscott 2010, 30–31). Z-sukupolvi on siis työelämän uusin sukupolvi.

On haastavaa määritellä tarkkaa aikaväliä, jona Z-sukupolven edustajat ovat syntyneet, sillä sukupolvien jaotteluja on useita erilaisia. Tapscottin (2010) mukaan Z-sukupolveen kuuluvat vuoden 1998 jälkeen syntyneet henkilöt (Tapscott 2010, 30). Toiset taas määrittelevät Z-sukupolven edustajiksi vuodesta 2000 eteenpäin syntyneet henkilöt (Pihlas 2020.) Z-sukupolven edustajiksi on ehdotettu myös vuoden 1997 jälkeen syntyneitä henkilöitä (Dimock 2019). Näiden määritelmien mukaan vanhimmat Z-sukupolven edustajat ovat siis noin 24–26-vuotiaita.

Työelämän nuorimmat; Y- ja Z-sukupolvi, odottavat työltä erilaisia asioita verraten aiempiin sukupolviin (Leermakers 2022). Vaikka taloudellinen turva ja toimeentulo ovat monille välttämättömiä, työn merkitykseen vaikuttavat erilaiset tekijät kuin aiemmilla sukupolvilla. Baronan työelämä tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että alle 30–vuotiailla itsensä toteuttaminen ja mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan korostuvat verraten muihin sukupolviin. Lisäksi alle 30–vuotiaat harkitsevat muita enemmän uudenlaisia tapoja tehdä työtä. (Barona 2022.) Z-sukupolvi arvostaa työssään joustavuutta, työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä säännöllistä palautteen antoa. Lisäksi he haluavat oman äänensä kuuluviin ja

olla osana päätöksentekoa. (Leermakers 2022.) Edellä mainitut tekijät haastavat vanhat johtamismallit ja totutut tavat tehdä esihenkilötyötä.

Onnistunut esihenkilötyö on keskeinen tekijä työssä viihtymisen ja työssä menestymisen kannalta. Sen merkitys on Z-sukupolven edustajille suuri. Onnistunut esihenkilötyö on tärkeä työelämän osa-alue, jolla on vaikutusta myös muihin työelämän osa-alueisiin. Henkilöstöliigan teettämässä selvityksessä vastaajat kokivat hyvän esihenkilötyö yhdeksi merkityksellisimmäksi asiaksi työssä. Lisäksi selvityksestä kävi ilmi se, että Z-sukupolven edustajat kokivat tärkeimmäksi tekijäksi työpaikalla yrityksen johtamistavan ja esihenkilötyöskentelyn. (Hellman & Savolainen 2020.)

Maailman muuttuessa ja uuden sukupolven siirtyessä työelämään esihenkilötyöltä odotetaan eri asioita kuin aiemmin. Uudet sukupolvet arvostavat oikeudenmukaisuutta, luottamusta ja arvostusta. Kerran vuodessa järjestettävän kehityskeskustelun sijaan odotetaan säännöllistä palautteen antoa ja vuoropuhelua. (Sheimeikka 2020.) Z-sukupolven edustajista osa on ollut jo jonkin aikaa työelämässä ja osa on sinne vasta siirtymässä. Uuden sukupolven asettamat vaatimukset asettavat esihenkilöt uuteen, mahdollisesti myös haastavaan tilanteeseen. Jotta uudelle sukupolvelle pystytään tarjoamaan heille sopivaa esihenkilötyötä, onkin tärkeää tietää, miten esihenkilöt ovat muutokset kokeneet ja tarjota heille työkaluja pärjätä ja menestyä omassa työssään.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

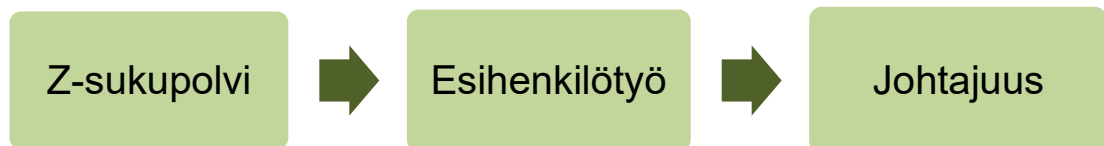
Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantaja Lasten Päivän Säätiölle, Linnanmäelle. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaisena esihenkilöt ovat kokeneet Z-sukupolven edustajien esihenkilönä toimimisen ja mitä odotuksia Z-sukupolvea edustavat työntekijät ovat kohdistaneet esihenkilöihin. Aihetta lähestytään esihenkilöiden näkökulmasta ja keskiössä ovat heidän kokemuksensa aiheesta.

Opinnäytetyön tavoitteisiin pyritään pääsemään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisena esihenkilöt ovat kokeneet johtajuuden työntekijöiden edustaessa Z-sukupolvea?
2. Millaisia odotuksia esihenkilöt ovat kokeneet Z-sukupolven edustajien kohdistavan johtajuuteen?
3. Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat omilta esihenkilöiltään Z-sukupolven siirtyessä työelämään?

### 1.3 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostuu kolmesta pääteemasta, joita ovat Z-sukupolvi, esihenkilötyö, ja johtajuus. Pääteemat on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tietoperustan pääteemat.

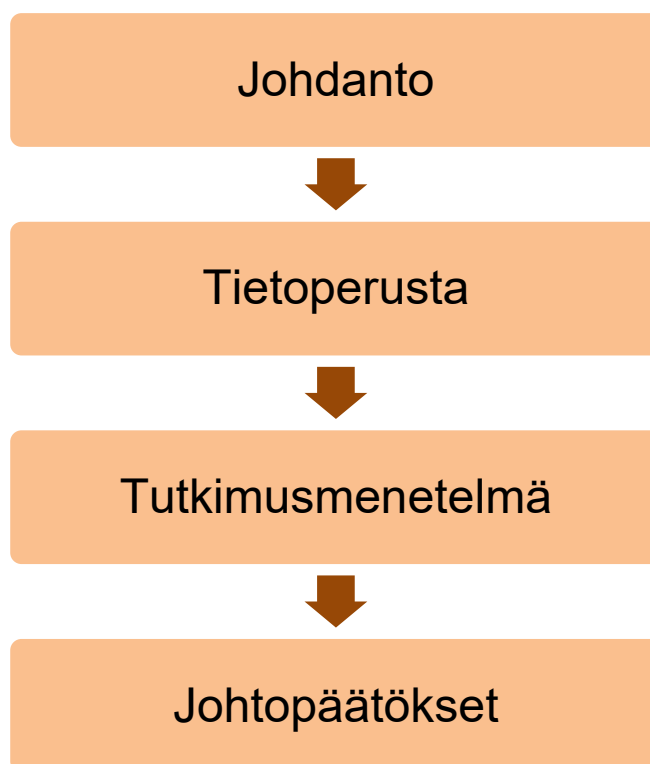
Tietoperustassa perehdytään Z-sukupolven työntekijöinä ja heidän ajatuksiinsa johtamisesta. Lisäksi tietoperustassa tarkastellaan sukupolvien välisiä eroja. Tietoperustan toisessa pääluvussa määritellään esihenkilötyö ja perehdytään esihenkilötaitoihin ja esihenkilötyön haasteisiin. Viimeisessä



tietoperustan pääluvussa käsitellään johtajuutta, sekä syvennyttään kahteen näkökulmaan johtajuudesta, ikäjohtamiseen ja valmentavaan johtajuuteen.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Kuviossa 2 esitellään opinnäytetyön rakenne. Tämä opinnäytetyö koostuu neljästä eri osa-alueesta, joita ovat johdanto, tietoperusta, tutkimusmenetelmä ja johtopäätökset. Nämä osa-alueet on jaettu 7 päälukuun.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyön johdanto johdattelee lukijaa opinnäytetyön aiheeseen ja työn taustoihin. Lisäksi johdannossa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset. Opinnäytetyön teoriatausta jakaantuu kolmeen päälukuun, jotka ovat Z-sukupolvi, esihenkilötyö ja johtajuus.

Tietoperustan jälkeen esitellään selvityksessä käytetty tutkimusmenetelmä. Sen jälkeen esitellään saadut tulokset. Johtopäätöksissä esitellään tulosten pohjalta

tehdyt johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan omaa suoriutumista ja työn onnistumista, sekä annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

## 1.5 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Lasten Päivän Säätiö, Linnanmäki. Kuusi lastensuojelutyötä tekevää järjestöä perustivat Linnanmäen huvipuiston vuonna 1950. Tavoitteena oli kerätä varoja lastensuojelutyölle. Vuonna 1957 kyseiset järjestöt perustivat Lasten Päivän Säätiön. Nämä järjestöt ovat Barnavårdsföreningen i Finland, Ensi- ja turvakotien liitto ry, Lastensuojelun Keskusliitto ry, Mannerheimin Lastensuojeluliitto ry, Parasta Lapsille ry ja Pelastakaa Lapset ry. Linnanmäen missio on "Huvittelemalla hyvää lastensuojelutyölle" ja vuosien aikana lastensuojelutyölle onkin keretty yli 120 miljoonaa euroa. (Linnanmaki.fi.) Lastensuojelutyö onkin kaiken toiminnan perustana.

Lasten Päivän Säätiön hallintoelimiä ovat säätiön hallitus ja valtuuskunta. Hallituksessa on viisi jäsentä. Valtuuskunnassa on jokaisesta järjestöstä kaksi tai kolme edustajaa. Linnanmäen toimitusjohtaja toimii hallituksen alaisuudessa. Puiston eri palveluista vastaavat eri osastojen johtajat ja päälliköt. Linnanmäki työllistää noin 70 ympärivuotista työntekijää ja noin 700 kausityöntekijää. (Linnanmaki.fi.)

Linnanmäki sijaitsee Helsingin Alppiharjussa. Huvipuisto tarjoaa monenlaisia palveluja kaiken ikäisille. Huvipuistossa on esimerkiksi yli 40 huvipuistolaitetta ja useita pelejä, ravintoloita, kioskeja ja myymälöitä. (Linnanmaki.fi.)

## 2 Z-sukupolvi

### 2.1 Z-sukupolvi työntekijöinä

Z-sukupolvi; tämä työelämän uusin sukupolvi on kasvanut erilaisessa maailmassa verraten aiempiin sukupolviin, mistä syystä Z- sukupolvi eroaa monilla tavoin aiemmista sukupolvista. Z-sukupolvi on kasvanut esimerkiksi teknologian ja sosiaalisen median ympäröimänä (Tienari & Piekkari 2011, 15–16). Tapscott (2010) on listannut kahdeksan normia eli uudelle sukupolvelle tyypillistä asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvää ominaisuutta, joilla he eroavat merkittävästi vanhemmista sukupolvista. Nämä kahdeksan ominaisuutta ovat vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus. (Tapscott 2010, 88.)

Uudelle sukupolvelle vapaus tarkoittaa työelämässä useampaa eri asiaa. Se tarkoittaa vapautta työskennellä missä vain ja milloin vain. Z-sukupolvi kaipaa joustavia työaikoja ja vapautta työskennellä myös muualla kuin toimistossa. Lisäksi vapaus tarkoittaa työelämän ja vapaa-ajan tasapainoa. (Tapscott 2010, 177–178.) Edellä mainittu näkyi myös Marginean tekemän tutkimuksen tuloksissa. Tutkimuksessa 69 Z-sukupolven edustajaa vastasi kyselyyn, jolla kartoitettiin Z-sukupolven edustajien havaintoja ja odotuksia työelämään siirtymisestä. Tulosten mukaan melkein 60 prosenttia vastaajista valitsisi työpaikalla sekä etänä työskentelyn yhdistämisen. (Marginean 2021.)

Vapaudella viitataan myös siihen, että työn odotetaan olevan merkityksellistä, haastavaa ja monipuolista. Lisäksi vapaus merkitsee mahdollisuuksia kokeilla erilaisia työtehtäviä. Uutta sukupolvea kiinnostaa ennen kaikkea oma urakehitys ja internet onkin mahdollistanut eri työpaikkoihin ja esimerkiksi palkkoihin tutustumisen kotoa käsin. Uuden sukupolven edustajat eivät yleensä sitoudu yhteen työnantajaan samalla tavalla kuin aiemmat sukupolvet vaan lähtevät rohkeasti etsimään uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia, mikäli niitä ei ole tarjolla nykyisessä työpaikassa. (Tapscott 2010, 177–178.)

Z-sukupolven halu vaihtaa työpaikkaa on näkynyt myös sekä Deloitteen kansainvälisen tutkimuksen sekä Baronan työelämäntutkimuksen tuloksissa. Baronan tutkimuksen mukaan kyselyyn vastanneista milleniaaleista ja Z-sukupolven edustajista 45 prosenttia harkitsee työpaikan vaihtoa. Deloitteen tutkimuksen mukaan taas kyselyyn vastanneista Z-sukupolven edustajista (1996–2015 syntyneet) 40 prosenttia haluaisi jättää nykyisen työpaikkansa seuraavan 2 vuoden sisällä. (Barona 2022; Deloitte 2022.) Näiden selvitysten valossa näyttää siltä, että vapaus on yksi keskeinen tekijä Z-sukupolven edustajien työssä viihtymisen ja työhön sitoutumisen kannalta.

Räätälöinnillä tarkoitetaan oman työn muovaamista yksilöllisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa työnkuvan, kehittymismahdollisuuksien, palautteenannon sekä palkitsemisjärjestelmien muokkaamista yksilölle sopivaksi. Uusi sukupolvi toivoo työnantajan kohtelevan heitä yksilöinä eikä vain osana ryhmää. (Tapscott 2010, 178.) Esihenkilöltä odotetaan läsnäoloa sekä taito kuulla, nähdä sekä kohdata jokainen yksilönä. Z-sukupolvi odottaa esihenkilöiden auttavan heitä yksilöllisesti löytämään omat vahvuutensa. (Heikkilä 2021.) Edellä mainitun pohjalta näyttää sille, että omaan työhön vaikuttaminen on Z-sukupolvea edustaville työntekijöille tärkeää. Tämä näkyi myös henkilöstöliigan selvityksen tuloksista, joiden mukaan vaikutusmahdollisuudet olivat Z-sukupolvelle yksi merkittävimmistä asioista työssä. (Hellman & Savolainen 2020.)

Seuraava Z-sukupolvelle tyypillinen piirre on tutkiminen. Internet on mahdollistanut työpaikkoihin, palkkoihin ja yrityksen arvoihin tutustumisen etukäteen ennen työhön hakemista. Z- sukupolvi haluaa työskennellä yrityksissä, joissa tietoa on saatavilla jo työnhakuvaiheessa. Avoimuus ja läpinäkyvyys lisäävät luottoa johdon ja työntekijöiden välille, jolloin myös yhteistyö helpottuu. (Tapscott 2010, 178.) Uusi sukupolvi on kasvanut maailmassa, jossa internet on aina ollut olemassa. He osaavat suhtautua lukemaansa ja kuulemaansa tietoon skeptisesti. Heidän halunsa tutkia voi myös näyttäytyä kyseenalaistamisena. (Tapscott 2010, 94–95.)

Seuraava piirre, rehellisyys, liittyy vahvasti edellä mainittuun tutkimiseen. Henkilöstöliigan selvityksen mukaan Z-sukupolvi kokee avoimuuden tiedottamisessa yhdeksi merkittävimmäksi asiaksi työpaikalla (Hellman & Savolainen 2020). Uusi sukupolvi arvostaa avoimuutta, rehellisyyttä ja vilpittömyyttä. Internetistä saatavan tiedon myötä uusi sukupolvi on todella tietoinen ympäröivästä maailmasta. Tästä johtuen he eivät halua työskennellä epärehellisessä yrityksessä tai ostaa esimerkiksi epäeettisesti tuotettuja tuotteita. (Tapscott 2010, 99–101.) Z-sukupolvella näyttää olevan vahvat arvot, sekä halua ja taitoa ottaa asioista selvää ja kyseenalaistaa nykyiset toimintamallit ja tavat.

Viides Z-sukupolven edustajille tyypillinen piirre on yhteistyö. Z-sukupolvi kyseenalaistaa hierarkioita ja toivoo työltä enemmän yhteistyötä. Yhteistyöllä tavoitellaan yhdessä tekemistä ihmisten kanssa, minkä myötä valta ja johtajuus jaetaan. (Tapscott 2010, 180–182.) Valmentavassa johtamistyyliä on paljon sellaisia piirteitä, joita Z-sukupolvi johtamiselta odottaa. Yhtenä esimerkkinä pyrkimys rakentaa johtajuutta jokaisessa yksilössä. (Soback 2021, 60.) Henkilöstöliigan tutkimuksessa yrityksen yhteisöllisyys nousi myös yhdeksi merkityksellisimmistä asioista työelämässä Z-sukupolven edustajille (Hellman & Savolainen 2020). Lisäksi yhteisöllisyyden tärkeys korostui Marginean tekemän tutkimuksen tuloksista. Niistä voidaan nähdä, että 74 prosenttia vastanneista piti tärkeänä mahdollisuutta tutustua ja olla yhteydessä kollegoiden kanssa. Kyselyssä ei kuitenkaan määritelty tarkemmin, millaista yhteistyötä Z-sukupolvi odottaa. (Marginean 2021.)

Yksi normeista, nopeus, näkyy monilla työelämän osa-alueilla. Z-sukupolvi haluaa kysymyksiinsä vastauksen nopealla aikataululla. Myös uralla halutaan edetä nopeasti ja etenemismahdollisuuksista keskustellaan jo työnhakuvaiheessa. Lisäksi nopeus näkyy siinä, että esihenkilöiltä halutaan palautetta useammin. (Tapscott 2010, 184–185.) Jo tehdyt selvitykset osoittavat, että nopeus edellä mainituilla osa-alueilla on Z-sukupolvelle tärkeää. Säännöllisen palautteen annon tärkeys näkyi esimerkiksi henkilöstöliigan teettämän selvityksen tuloksista. Tutkimukseen vastanneista 46 prosenttia piti

palautteen antoa erittäin tärkeänä ja 51 prosenttia vastaajista melko tärkeänä. (Hellman & Savolainen 2020.) Marginean tekemän kyselyn tuloksista voidaan taas nähdä, että jopa 96 prosenttia vastanneista piti kehittymismahdollisuuksia tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Ylennyksen saamista nopeasti tärkeänä tai todella tärkeänä piti noin 41 prosenttia vastaajista. (Marginean 2021.) Tulosten perusteella näyttää sille, että Z-sukupolvelle nopeus on monilla osa-alueilla merkityksellistä. Z-sukupolvi olettaa viestinnän olevan nopeaa, he haluavat kehittyä jatkuvasti ja sitä kautta edetä urallaan nopeammin. Henkilökohtaista kehittymistä varten Z-sukupolvi taas kaipaa säännöllistä palautetta työpaikan arjessa.

Tapscott (2010) kuvailee seuraavaa normia, innovaatioita uuden sukupolven kulttuurin tunnusmerkiksi. Uuden sukupolven edustajille on tärkeää löytää uusia tapoja tehdä töitä. (Tapscott 2010, 186.) Tämä näkyy myös aiemmin tehtyjen selvitysten tuloksissa. Baronan työelämä tutkimuksen tuloksista nähdään, että 45 prosenttia alle 30-vuotiasta harkitsee uudenlaisia tapoja tehdä työtä. (Barona 2022.) Uusi sukupolvi kyseenalaistaa, haluaa muuttaa asioista, sekä nähdä kuinka heidän tekemästä työ vaikuttaa yrityksen tulokseen (Tapscott 2010, 186).

Tapscottin (2010) mukaan viimeinen Z-sukupolvelle tyypillinen ominaisuus on viihde. Viihde tarkoittaa tässä yhteydessä työssä viihtymistä ja työstä nauttimista. Työssä viihtymiseen vaikuttaa kaikki edellä mainitut tekijät. Niitä ovat esimerkiksi joustavat työajat, yhteistyö ja oman työn räätälöinti. (Tapscott 2010, 182–183.) Vaikka työ itsessään ei täysin muutu, niin voidaan sanoa, että Z-sukupolvi edustajat pyrkivät muokkaan sen itselleen mieluisaksi. Z-sukupolven halu nauttia töissä olemisesta näkyy myös Marginean tekemän tutkimuksen tuloksista. Vastaajista 59 piti omasta työstä pitämistä erittäin tärkeänä ja loput 10 vastaajista piti sitä tärkeänä. (Marginean 2021.) Edellä mainitun kyselyn tulosten pohjalta näyttää sille, että työssä viihtyminen on Z-sukupolvelle tärkeää.

Sukupolvelle tyypilliset odotukset vaikuttavat heidän suhtautumiseensa työhön ja muokkaavat heidän odotuksiaan työelämästä. Edellä mainittu haastaa vanhat johtamismallit ja tavat tehdä työtä.

## 2.2 Z-sukupolven ajatukset johtajuudesta

Z-sukupolven edustajien ja muiden sukupolvien edustajien ajatuksissa johtajuudesta on eroavaisuuksia. Z-sukupolven edustajat eivät arvosta hierarkioita samalla tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Z-sukupolvea edustavat henkilöt haluavat työskennellä tasa-arvoisissa ja avoimissa yhteisöissä, joissa kaikki informaatio on jokaisen saatavilla. Tienari ja Piekkari (2011) käyttävät kirjassaan termiä epäjohtaminen. Epäjohtamisella tarkoitetaan sitä, että Z-sukupolven edessä johtaminen tulee piilottaa. (Tienari & Piekkari 2011, 22–23.)

Epäjohtaminen on tasapainoilua eri asioiden välillä. Tasapainoileva epäjohtaminen näyttäytyy esimerkiksi valmentavana otteena. Valmentavalla otteella viitataan siihen, että epäjohtaminen on kuin joukkueen valmentamista. Valmentajan eli tässä tapauksessa johtajan tehtävänä on pitää joukkue kasassa ja luoda raamit yhdessä tekemiselle. Epäjohtaminen on vahvasti yhdessä tekemistä tiimin kesken. Epäjohtamisessa johtaja huomioi jokaisen työntekijän yksilönä ja samalla huolehtii siitä, että tiimi pelaa yhteen. Lisäksi johtaja huolehtii, että tiimillä on yhteinen suunta ja ymmärrys yhteisistä tavoitteista. Menestys ei riipu yksilöistä vaan toimivasta ja yhteen pelaavasta joukkueesta. Valmentaminen on tasapainoilua yksilöiden huomioinnin ja kokonaisuuden huomioinnin välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 221–222.)

Valmentaminen vaatii molemminpuolista luottamusta. Johtajalta se vaatii vastuun jakamista tiimin kesken. Tästä huolimatta myös epäjohtamisessa johtajan tulee tehdä päätöksiä. Tämä vaatii valmentajalta tasapainoilua vastuun oton ja vastuunjaon välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 225.) Voidaan siis todeta, että epäjohtaminen on tasapainoilua raamien ja vapauden välillä. Epäjohtamisella luodaan raamit, joiden sisällä vapaus ja vastuu jaetaan. (Tienari & Piekkari 2011, 234–234.)

Vuonna 2019 tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin haastatteluilla Z-sukupolven edustajien ja milleniaalien ajatuksia johtajuudesta. Eräs Z-sukupolvea edustava vastaaja kuvaili johtajuutta mentoroinniksi. (Aguas 2019.) Tutkimuksessa selvitettiin myös ajatuksia siitä, millaiset ominaisuuden kuvaavat tehokasta johtajaa. Tehokasta johtajaa kuvailtiin muun muassa rehelliseksi, sanojensa mittaiseksi, läpinäkyväksi ja kannustavaksi. Viimeisenä tutkimuksessa selvitettiin Z-sukupolven edustajien ja milleniaalien ajatuksia siitä, miten tehokas johtaja käyttäytyy ja toimii arjessa. Vastauksissa korostui esimerkiksi aktiivinen viestintä ja kommunikointi ja osallistuminen. Lisäksi yhden vastaajan mukaan tehokas johtaja saa tiiminsä työskentelemään yhdessä kohti yhdessä sovittuja tavoitteita. (Aguas 2019.) Tutkimuksen tuloksista voi nähdä, että Z-sukupolven edustajien odotuksiin ja toiveisiin voidaan monilta osin vastata epäjohtamisella.

### 2.3 Sukupolvien väliset erot työelämässä

Eri sukupolvet ovat kasvaneet ja eläneet erilaisissa maailmoissa. Vanhemmilla on takanaan pitkät työurat ja sen mukanaan tuomat kokemukset, kun taas esimerkiksi Z-sukupolvi on vasta uransa alkumetreillä. Tästä johtuen ei ole yllättävää, että yksilöiden toiveissa, toimintatavoissa ja odotuksissa voi olla suuriakin eroja eri sukupolvien välillä.

ManpowerGroupin teettämällä selvityksellä pyrittiin selvittämään työntekijöiden odotuksia ja toiveita työelämästä. Työntekijöiden vastauksissa on eroavaisuuksia sekä sukupolvien että sukupuolien välillä. Suurille ikäluokille työn houkuttelevuuteen ja työhön sitoutumiseen eniten vaikuttavia tekijöitä olivat korkeampi palkka ja työn haastavuus. Tutkimuksen mukaan yli 65-vuotiaita motivoi eniten työn merkityksellisyys. X-sukupolvea puolestaan houkuttelee ja sitouttaa työhön eniten korkeampi palkka sekä joustavat työajat. Lisäksi tärkeitä tekijöitä ovat työn haastavuus ja hyvä tiimi. Korkeampi palkka, työn joustavuus sekä haastavuus ovat tärkeitä myös Y-sukupolvelle. (ManpowerGroup 2020.)

Z-sukupolvelle taas tärkein tekijä sekä työn houkuttelevuudessa että työhön sitoutumisessa on ManpowerGroupin teettämän selvityksen mukaan korkeampi



palkka. Naisille houkuttelevuuteen vaikuttaa merkittävästi myös osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, kun taas miehille tärkeää on etenemismahdollisuudet. Työhön sitoutumisessa toinen naisille merkittävä tekijä on hyvä tiimi ja miehille toiseksi merkittävin tekijä on jälleen etenemismahdollisuudet. Lisäksi tutkimuksen mukaan palkka on naisille tärkeämpää kuin miehille. (ManpowerGroup 2020.) Tämä näkyy myös Baronan teettämän työelämäntutkimuksen tuloksista (Barona 2022).

Jo aiemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta voidaan siis huomata, että eri sukupolvien edustajien odotuksissa työelämään liittyen on yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia.

### **3 Esihenkilötyö**

#### **3.1 Yleistä esihenkilötyöstä**

Esihenkilötyö on johtamista, jolla pyritään tavoitteellisesti sekä vuorovaikutteisesti vaikuttamaan joko yksilöön tai ryhmään (Hyppänen 2013, luku 1.1.). Hyppänen (2013) mukaan johtamistilanteissa on kolme tekijää. Näitä ovat vaikuttaja, vaikutettavat ja liiketoiminnan sekä työyhteisön tavoitteet. Vaikuttaja on tässä yhteydessä johtaja tai esihenkilö ja vaikutettavat ovat taas henkilöstö. (Hyppänen 2013, luku 1.1.) Johtaminen voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen. Näitä kahta osa-aluetta ei kuitenkaan voi täysin erottaa toisistaan, sillä arjessa ne kulkevat käsikädessä. Asioiden johtaminen eli management on toiminnan suunnittelua, organisointia ja valvontaa. Asioiden johtamisella pyritään luomaan työympäristöön sellaiset edellytykset, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Ihmisten johtaminen eli leadership on puolestaan vaikuttamista yksilöiden ja ryhmien toimintaan ohjaamalla heidän toimintaansa sekä mahdollistamalla heidän onnistumisensa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Esihenkilö toimii työssään työnantajansa edustajana. Hänellä on työnjohto-oikeus ja hänen tulee käyttää asemaansa sekä työnantajan että henkilöstönsä eduksi. Esihenkilön juridiset vastuut ja velvoitteet on määritelty laissa ja muissa sopimuksissa. (Järvinen 2020.) Esihenkilön tehtävänä on vastata työnantajansa juridisten velvollisuuksien toteutumisesta. Työnantajan velvollisuudet on kirjattu Työsopimuslain toiseen lukuun. Niitä ovat esimerkiksi työntekijöiden keskinäisten suhteiden edistäminen, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja työhön perehdytys. (Työsopimuslaki 2. luku.)

Esihenkilötyö pitää sisällään monia erilaisia tehtäviä. Työtehtävien taustalla on paitsi lainsäädännön sekä liiketoiminnan asettamat tarpeet, mutta myös esimerkiksi työntekijöiden, asiakkaiden ja johdon asettavat odotukset. (Hyppänen 2013, luku 1.) Käytännön tasolla asioiden johtaminen tarkoittaa päämäärien ja tavoitteiden asettamista, käytännön toteuttamisen suunnittelua ja ohjeistusta, resurssien varmistamista, toteuttamisen seuranta ja arviointia, sekä kehittämistoimenpiteiden määrittelyä ja toteutusta. Ihmisten johtaminen taas tarkoittaa käytännössä luottamuksellisten suhteiden luomista työntekijöihin, ryhmäprosessien johtamista, inspiroimista ja ihmisten innostamista työhön ja toiminnan kehittämiseen sekä monimuotoisuuden esimerkiksi eri sukupolvien ymmärtämistä ja hallintaa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

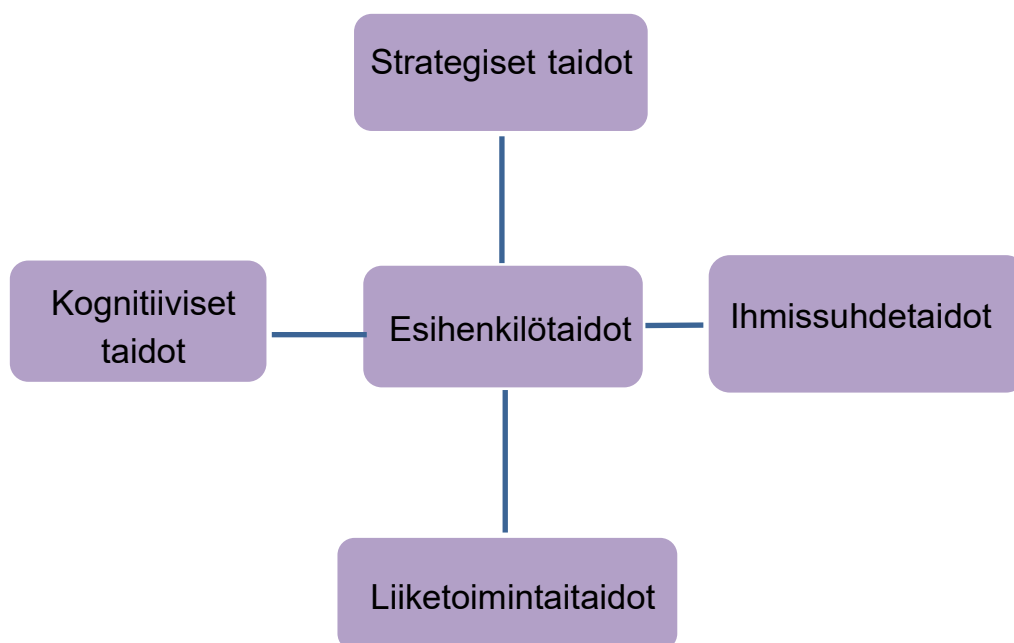
Muita esihenkilön tehtäviä ovat esimerkiksi tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, motivaatiotekijöistä huolehtiminen, toimivien palaverien ja hyvän tiedon kulun varmistaminen ja auttaminen ja tukeminen ristiriitatilanteiden ratkaisussa. (Hyppänen 2013, luku 1.2.). Esihenkilön tehtävien lista on siis pitkä ja monipuolinen. Tästä johtuen esihenkilö tarvitsee erilaisia taitoja sekä tukea muulta organisaatiolta, kollegoilta ja yrityksen johdolta.

Työelämässä tulee vastaan erilaisia tilanteita, joissa esihenkilön on kyettävä mukautumaan näihin tilanteisiin ja ottamaan erilaisia rooleja. Myöskin rooleja on työtehtävien tapaan monia erilaisia. Näitä rooleja ovat esimerkiksi sparraaja, valmentaja, ongelmanratkaisija, perehdyttäjä ja työnjohtaja. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Esihenkilötyö koostuu monesta osa-alueesta, sisältää erilaisia tehtäviä ja vaatii esihenkilöltä monia taitoja ja kykyä mukautua erilaisiin rooleihin. Edellä mainittujen lisäksi esihenkilön työtä ohjaa monet lait ja liiketoiminnan asettavat tavoitteet, sekä alaisten odotukset. Kaiken lisäksi maailma, työympäristö ja työtavat kehittyvät jatkuvasti. Voidaan siis sanoa, että esihenkilönä toimimisessa keskeistä edellä mainittujen lisäksi on kyky tarkastella omaa työskentelyä ja kehittyä muutosten mukana.

### 3.2 Esihenkilötaidot

Esihenkilötyössä tarvitaan tehtävästä riippumatta monenlaista osaamista. Näitä taitoja on luokiteltu monella eri tavalla. Mumford, Campion ja Morgenson luokittelevat tutkimuksensa pohjalta johtajalta vaadittavat taidot neljään kategoriaan, joita ovat kognitiiviset taidot, ihmissuhdetaidot, liiketoimintataidot ja strategiset taidot. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Ne ovat esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3. Esihenkilötaidot (Viitala & Jylhä, 2019).

Kuten kuviossa 3 nähdään Mumfordin, Campioin ja Morgensonin luokittelun ensimmäiseen kategoria on kognitiiviset taidot. Niihin kuuluu muun muassa oppimiskyky, tiedonhankinnan ja -käsittelyn taidot, sekä kyky välittää tietoa eteenpäin. Kognitiivisiin taitoihin kuuluu lisäksi kokonaisuuksien ja asioiden välisten suhteiden hahmottaminen, sekä kriittinen ajattelu. Toiseen kategoriaan, liiketoimintataitoihin, kuuluu puolestaan kattava tietämys yrityksen toiminnasta ja sen eri osa-alueista. Ne kattavat taidon ymmärtää asiakkaiden tarpeita, sekä taidon ymmärtää yksittäisten tekijöiden kuten markkinoinnin tai henkilöjohtamisen vaikutus kokonaisuuteen ja esimerkiksi yrityksen tulokseen. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.5.)

Kolmas edellä mainitun luokittelun kategoria on ihmissuhdetaidot. Niihin kuuluu kyky ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja ihmisten välisiä suhteita. Ne pitävät sisällään vuorovaikutustaidot ja kyvyn kuunnella. (Viitala & Jylhä 2013, luku 1.5.) Myöskin Hyppänen nostaa todella tärkeiksi esihenkilötaidoiksi viestintä- ja vuorovaikutustaidot, sekä tunneälyn. (Hyppänen 2013, luku 1.5.)

Strategiset taidot puolestaan pitävät sisällään kyvyn yhdistää jo olemassa oleva tieto ja tulevaisuuden tavoitteet. Ne ovat taitoa suunnitella, innovoida ja kehittää tämänhetkistä toimintaa kohti tulevaisuuden tavoitteita. Strategisia taitoja ovat myös luovuus ja ongelmanratkaisukyky. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.5.)

Hyppäsen (2013) mukaan esihenkilöosaaminen koostuu puolestaan erilaisista tiedoista, taidoista ja tahdosta ja sen perustana on henkilön aito halu toimia esihenkilönä. Hän korostaa edellä mainittujen ohella myös tunneälyn merkitystä esihenkilötyössä. (Hyppänen 2013, luku 1.5.) Hyppäsen malli on esitelty kuviossa 4. Mallit ovat erilaisia, mutta kummastakin mallista löytyy samoja esihenkilötyön kannalta merkityksellisiä taitoja.



Kuvio 4. Esihenkilöosaamisen muodostuminen (Hyppänen, 2013.).

Hyppäsen (2013) mallissa tiedolla tarkoitetaan tietämystä yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Se on tietoa esimerkiksi ohjeistuksista, yhteistyösopimuksista ja organisaation strategisista tavoitteista. Tahtolla puolestaan tarkoitetaan halua toimia esihenkilönä, itsetuntemusta, halua kehittyä ja taitoa kysyä neuvoa. Taidoilla viitataan kykyyn hyödyntää johtamisen työkaluja. Lisäksi sillä tarkoitetaan tunneälyä ja aiemmin mainittuja viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Hyppänen 2013, luku 1.5.)

### 3.3 Esihenkilötyön haasteet

Esihenkilötyössä voi tulla vastaan monenlaisia haasteita. Kun työskennellään ihmisten kanssa ei henkilöstön liittyviltä ongelmilta voida täysin välttyä. Nämä erilaiset ongelmatilanteet vaativat esihenkilöiltä erilaisia toimintamalleja ja erilaisia taitoja. On kuitenkin hyvä muistaa, että esihenkilö ei ole yksin vastuussa ongelmien selvittämisestä. Hänellä on tukenaan oma esihenkilönsä, yrityksen HR-asiantuntijat, sekä työterveyshuolto. (Järvinen 2020, 126–127). Edellä mainittujen lisäksi konfliktien selvittämistä varten yrityksillä olisi hyvä olla jo valmiiksi suunniteltu malleja, joita voidaan hyödyntää ongelmien ratkaisemisessa. Lisäksi myös henkilöstölle tulisi olla selvää, millä tavoin ongelmatilanteissa toimitaan. (Järvinen 2014, 105–106.) Esihenkilöllä on kuitenkin aina merkittävä rooli ongelmien selvittämisessä ja tilanteisiin puuttumisessa.

Työyhteisöissä voi ilmetä monenlaisia ongelmia. Vaikka tilanteet ovat aina yksilöllisiä voidaan tyypilliset ongelmat Järvisen (2014) mukaan jakaa neljään kategoriaan. Nämä neljä kategoriaa ovat muutos- ja kriisitilanteet, rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet, henkilölähtöiset ongelmat ja –ristiriidat, sekä kärjistyneet yhteistyöongelmat ja –ristiriidat. (Järvinen 2014, 105.)

Esimerkkejä muutos- ja kriisitilanteista ovat organisaatiouudistukset, kehittämishankkeet ja henkilöstön vähentäminen. Muutokset voivat olla yksilölle hankalia, sillä ne koetaan usein uhkaavina, mikä taas voi aiheuttaa epävarmuutta ja esimerkiksi pelkoa oman työn muuttumisesta tai jopa menettämisestä. Muutos- ja kriisitilanteissa tärkeää onkin avoin kommunikointi ja tiedottaminen. Muutos aiheuttaa hämmennystä ja epätietoisuutta. Ilman tietoa muutoksen syistä ja perusteista muutoksen spekulointi jää yksilöille, mikä taas voi levittää vääriä mielikuvia työyhteisöön. (Järvinen 2014, 106–109.)

Esihenkilön on siis tärkeää olla läsnä muutostilanteissa. Vastaamalla alaiensa kysymyksiin ja tekemällä muutoksesta ymmärrettävämpää esihenkilö voi omalla toiminnallaan tukea alaisiaan ja helpottaa heidän oloaan.

Toinen kategoria on rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet. Järvisen (2020) mukaan jopa 90 prosenttia työpaikan ongelmista on rakenteellisia. Niiden syynä voi olla esimerkiksi tiedonkulun puuttuminen, sekä epäselvät pelisäännöt ja tavoitteet. (Järvinen 2020, 130.) Rakenteelliset ongelmat näkyvät usein työntekijöiden heikkona suoriutumisena, yhteistyöongelmina ja huonona käytöksenä. Esihenkilön tulee ymmärtää, että syyt eivät välttämättä johdu yksilöistä, vaan taustalla voi olla juurikin nämä rakenteelliset haasteet. Yksilöiden heikko suoriutuminen on siis tässä tilanteesta seuraus edellä mainitusta. Esihenkilön on tärkeää tiedostaa, että suuri osa työyhteisön ongelmista johtuu juurikin näistä rakenteellisista heikkouksista. Tällöin hän pystyy omalla toiminnallaan ennaltaehkäisemään, sekä ratkaisemaan tällaiset ongelmatilanteet. Esihenkilö voi ennaltaehkäistä näitä ongelmia seuraamalla jatkuvasti työyhteisön peruspilarien kuntoa. Ongelmatilanteen tullessa eteen hän osaa keskittyä oikeisiin asioihin. Hän lähtee etsimään ongelmien juuri syitä

rakenteista eikä käytä aikaansa vikojen etsimiseen henkilöstöstä. (Järvinen 2014, 110.)

Kolmas kategoria on henkilölähtöiset ongelmat. Ne ovat ongelmia, joissa työnteon edellytykset ovat kunnossa, mutta syystä tai toisesta työntekijä ei suoriudu vaaditulla tavalla tai hän käyttäytyy epäasiallisesti. Käytännön esimerkkejä ovat esimerkiksi työturvallisuuden vaarantaminen, työpaikan määräysten rikkominen ja kollegoiden häirintä. Henkilölähtöiset ongelmat voidaan karkeasti jakaa kahtia: ongelmiin työsuorituksissa sekä ongelmiin yksilön käyttäytymisessä. Näiden ongelmien taustalla on monia syitä. Jokaisella yksilöllä tulee elämässään erilaisia haasteita vastaan, sekä fyysisiä että psyykkisiä. Joskus ne voivat myös heijastua työelämään. Esihenkilön tehtävä on puuttua edellä mainittuihin tilanteisiin. Henkilölähtöiset ongelmat ovat usein esihenkilöille hankalimpia tilanteita selvittää. Tilanteisiin on kuitenkin tärkeää puuttua ja keskustelut, sekä avoin kommunikaatio ovat hyviä keinoja tilanteiden selvittämiseen. (Järvinen 2014, 110–115.)

Viimeinen yleinen ongelmatyyppi on kärjistyneet työyhteisöongelmat ja ristiriidat. Työyhteisöngelmat voivat johtaa työnteon haasteisiin, sekä vaikuttaa yksilöiden jaksamiseen ja motivaatioon. Edellä mainittu voi taas johtaa työn laadun ja tuloksen heikentymiseen. Ongelmat voivat olla työyhteisön tai tiimin sisäisiä, tiimien ja yksiköiden välisiä tai johdon sisäisiä ristiriitoja. (Järvinen 2014, 116–117.) Työyhteisöön liittyvissä ongelmissa esihenkilön on aina tärkeää kuulla kaikkia osapuolia, sekä mahdollistaa keskustelu myös osapuolien välille (Johtajuus.info). Voidaan siis sanoa, keskustelu ja avoin vuorovaikutus ovat avainasemassa ongelmien selvittämisen kannalta.

Johtui ongelma mistä tahansa, keskeistä on ongelmaan pikainen puuttuminen ja tilanteen selvittäminen. Pienikin työyhteisön haaste voi muuttua suureksi konfliktiksi, mikäli siihen ei puututa heti ongelman ilmettyä. Esihenkilön onkin tärkeää puuttua tilanteeseen välittömästi. Ongelman sivuuttaminen ja niin sanottu sormien läpi katsominen aiheuttaa isoja ongelmia työskentelyssä, sekä vähentää alaisten luottamusta esihenkilöä kohtaan. (Järvinen 2020, 134–135.)

Esihenkilötyössä voi siis tulla vastaan erilaisia haasteita, jotka vaativat esihenkilöltä laajaa osaamista ja tilanteisiin mukautumista. Edellä mainitun pohjalta voidaankin todeta, että ongelmatilanteiden selvittämisen kannalta keskeistä on vuorovaikutusosaaminen, joka onkin yksi keskeinen esihenkilötaito (Hyppänen 2013, luku 1.5.)

## **4 Johtajuus**

### **4.1 Yleistä johtajuudesta**

Johtajuutta on määritelty vuosikymmenien ajan ja sen myötä johtajuuden määritelmiä on useita erilaisia. Se on määritelty esimerkiksi niin, että se on vaikuttamisen keino, jolla yksilö tai ryhmä saadaan ymmärtämään mitä tulee tehdä ja miten se tulee tehdä. Sen avulla yksilöt ja ryhmät saadaan toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita. (Yukl & Gardner 2020, 26.) Toisen määritelmän mukaan johtajuus on vuorovaikuttamisen prosessi, jossa tietyssä ympäristössä ja tilanteessa olevat henkilöt antavat yhdelle ryhmän jäsenistä johtajan roolin ja luottamuksen viedä ryhmä kohti yhteisiä tavoitteita. (Silva 2016.)

Johtajuuden voidaan siis sanoa olevan vuorovaikutuksen keino, joka pitää sisällään vaikuttamisen ryhmän tämänhetkiseen työskentelyyn, sekä turvaamaan sen toiminta myös tulevaisuudessa. Johtajuus on sekä rooli että edellä mainittu vaikuttamisen prosessi. Johtajan rooli voi olla, joko yhdellä henkilöllä tai se voi olla jaettu useamman henkilön kesken. (Yukl & Gardner 2020, 27.)

### **4.1 Näkökulmia johtajuuteen**

#### **4.1.1 Ikäjohtaminen**

Ikäjohtaminen on lähestymistapa johtajuuteen, jossa otetaan huomioon työntekijän ikä ja kertynyt kokemus ja saavutukset. Esihenkilötyö pyritään



mukauttamaan yksilön tarpeita vastaavaksi (Kiviranta 2010, 13). Ikäjohtamisen voidaan ajatella olevan myös muutoksen johtamista. Keskiössä on eri vaiheessa uraa olevien työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien ja tarpeiden huomiointi. (Mattila 2014.)

Ikäjohtamisesta on hyötyä sekä työntekijälle että työnantajalla. Kivirannan (2010) mukaan kolme keskeistä ikäjohtamisen hyötyä ovat tuottavuuden paraneminen, työntekijöiden työhön sitoutuminen, sekä työhyvinvoinnin lisääntyminen. Jotta tuottavuutta voidaan parantaa, täytyy huomio keskittää ihmisten johtamiseen ja kehittämiseen. Tuottavuuteen vaikuttaa kolme tekijää, kyvykkyys, motivaatio ja tilanne. (Kiviranta 2010, 37.)

Kyvykkyys eli osaaminen on keskeinen tekijä tuottavuuden parantamisessa. Osaaminen voi olla koulussa opittua tietoa tai vastaavasti työelämästä kattunutta kokemusta. Oikeanlainen osaaminen, oikeanlaisessa tehtävässä on kuitenkin kriteeri onnistumiseen. Ilman riittävää osaamista tuottavuuden parantaminen on lähes mahdotonta, sillä työntekijän aika kuluu tällöin vain työstä selviämiseen. Tänä päivänä koko ajan lisääntyvästi vastuu kyvykkyiden varmistamisesta on siirtynyt esihenkilöille. Heillä on paras käsitys siitä, millaista osaamista omat alaiset tarvitsevat pärjätäkseen työssä. Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi riittävällä perehdytyksellä, sekä jatko- ja täydennyskoulutuksilla. Työntekijän ikä on tärkeä tekijä, kun tarkastellaan hänen kyvykkyytään. Nuorelta vastavalmistuneelta ja lähellä eläkeikää olevalta pitkän työuran tehneeltä henkilöltä löytyy hyvin erilaista osaamista, mikä esihenkilön tulee huomioida. (Kiviranta 2010, 37.)

Toinen tuottavuuteen vaikuttava tekijä on työntekijän motivaatio. Motivaatio on hyvin henkilökohtainen asia ja siihen vaikuttaa monet eri tekijät. Motivaation taustalla voi olla esimerkiksi tarpeet eli palkka tai esimerkiksi halu kehittyä ja oppia. Motivaatiotekijät voivat myös muuttua ajan mittaan. Esihenkilön näkökulmasta keskeistä on selvittää ja ymmärtää, mitkä tekijät motivoivat omia alaisiaan. (Kiviranta 2010, 35–36.)

Kolmas tuottavuuteen vaikuttava tekijä on tilanne, jossa toimitaan.

Tilannetekijöillä tarkoitetaan työhön ja työympäristöön vaikuttavia seikkoja. Työn ei tule olla liian kuormittavaa ja työntekijälle asetettujen tavoitteiden tulee olla hänelle selkeitä. Lisäksi työntekijälle tarjottujen resurssien ja työkalujen tulee olla riittäviä. Työntekijän työskentelyä tulee arvioida ja hänen tulee saada palautetta työstään. Ainoastaan sitä kautta työntekijä voi varmistua osaamisestaan ja sitä kautta myös kehittyä. Työyhteisön ilmapiiriin panostaminen ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin puuttuminen on tärkeää, sillä toimimaton työyhteisö vaikuttaa tuottavuuden lisäksi myös työhyvinvointiin merkittävästi. Vuorovaikutus ja tuki niin kollegoilta kuin esihenkilöiltä on tässä suuressa roolissa. Esihenkilön tulee mukautua erilaisiin tilanteisiin sopivalla tavalla. Myös tässä täytyy huomioida alaisten ikä. (Kiviranta 2010, 37–38.)

Toinen ikäjohtamisen hyöty on työntekijöiden työhön sitoutuminen.

Sitoutumisen kohteita ja sitoutumistyyplejä on useita erilaisia. Sitoutumiskohteita voivat olla esimerkiksi työryhmä, oma ura, palkka tai organisaatio.

Sitoutumistyyplejä ovat puolestaan tunneperäinen, jatkuvuuteen perustuva ja normatiivinen sitoutuminen. Työntekijän ikä ja lähtökohdat vaikuttavat hänen työhön sitoutumiseensa. (Kiviranta 2010, 40–42.)

Yleisesti nuoret työntekijät sitoutuvat omaan kehitykseensä. Nuorena vaihdetaan helpommin työpaikkaa ja tarkastellaan omia vaihtoehtoja ja arvioidaan yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia kehittää omaa ammatillista osaamista. Toinen nuorten keskuudessa yleinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä on puolestaan palkka ja toimeentulo. Vastaavasti vanhemmalla väestöllä sitoutumisen keskiössä on puolestaan työn jatkuvuus ja pysyvyys, sekä ura ja kehitys. Yksilön iän ja taustan ymmärtäminen ovat myös tästä näkökulmasta keskeinen tekijä, jotta työstä voidaan luoda yksilön tarpeita vastaava. Sitä kautta työntekijä taas viihtyy työssään ja haluaa sitoutua organisaatioon pitkällä tähtäimellä. (Kiviranta 2010, 42–43.) Ikäjohtaminen viestii myös merkittävästi yrityksen arvoista ja lisää tasa-arvoisuutta työntekijöiden välille (Mattila 2014). Se voi olla myös yksi keskeinen seikka työntekijöiden työhön sitoutumisessa. Yrityksen näkökulmasta sitoutumisella varmistetaan tärkeän osaamisen

pysyminen yrityksen sisällä, sekä säästetään esimerkiksi rekrytointikustannuksissa.

Kolmas ikäjohtamisen hyödyistä on työhyvinvoinnin lisääntyminen.

Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen ovat monen tekijän summa. Palkka voi vaikuttaa työhön sitoutumiseen, mutta ei välttämättä yksinään takaa sitä. Työn täytyy olla mielenkiintoista ja työssä pitää olla haastetta, mutta sen täytyy kuitenkin vastata työntekijän osaamista, jotta työ ei käy liian kuormittavaksi. Ikäjohtaminen huomioi yksilöiden erot myös tässä asiassa. Hyviä toimenpiteitä hyvinvoinnin lisäämiseen ovat työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottaminen, osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen, eri-ikäisten voimavarojen huomiointi, työkyvyn ylläpitämisen tukeminen ja joustavat työajat, sekä -tavat. Ikä ja yksilön muut ominaisuudet huomioimalla voidaan löytää yhteisymmärrys ja voidaan varmistaa työssä viihtyminen, pidemmät työurat ja sairauspoissaolojen, sekä työkyvyttömyyden väheneminen. (Kiviranta 2010, 43–47; Mattila 2014.)

#### 4.1.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde. Sillä pyritään kehittämään yksilöiden kykyä johtaa omaa toimintaansa työelämässä. Sobackin (2021) mukaan se voidaan saavuttaa aktivoimalla työntekijöiden voimaa, viisautta ja myötätuntoa. Voimalla viitataan työntekijöiden uskallukseen tehdä päätöksiä työhön liittyen, sekä taitoa työskennellä itseohjautuvasti ilman jatkuvaa esihenkilön läsnäoloa. Viisaudella viitataan yksilöiden kykyyn johtaa omaa työtään koko organisaatio ja tilanne huomioiden. Myötätunnolla puolestaan viitataan työntekijän taitoon ja haluun kohdata muut ihmiset arvostavalla tavalla omaa työskentelyä johtaessaan. Valmentavalla johtajuudella kehitetään siis johtajuuden taitoja jokaisessa yksilössä. (Soback 2021, 57–58.)

Jotta valmentava johtamistyyli voidaan viedä käytännön tasolla, vaaditaan konkreettisia toimenpiteitä. Kuusi keskeistä toimintatapaa muuttamalla johtaja voi siirtyä kohti valmentavaa johtamistyyliä. Nämä kuusi toimenpidettä ovat

turvallisen ympäristön luominen työpaikalle, kysymyksillä ohjaus, itsenäisen päätöksenteon mahdollistaminen ja sen edellyttäminen, sparraus ja tukena olo aina tarvittaessa, ajattelu- ja toimintatapojen nostaminen tarkasteluun, sekä kiittäminen ja kannustus. (Soback 2021, 110.)

Valmentava johtaja luo turvallisen ympäristön, jossa uskaltaa kokeilla ja oppia. Tilan, jossa ei tarvitse pelätä tuomitsemista ja epäonnistumista. Edellä mainittu mahdollistaa tilan, jossa asioita voi pohtia joko yksin tai tiimin kesken. Toinen keskeinen tekijä on kysymyksillä ohjaaminen. Se aktivoi yksilöitä pohtimaan ja löytämään itse ratkaisuja ongelmiin. Se myös lisää arvostusta ja viestii johtajan halusta kuulla ja olla vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa. Seuraava keskeinen tekijä on itsenäisen päätöksenteon mahdollistaminen ja edellyttäminen. Valmentaja johtaja antaa työntekijöille tilaa ja mahdollisuuksia tehdä omaa toimintaa koskevia päätöksiä. Se viestii luottamusta ja kehittää yksilöiden henkilökohtaista johtajuutta. (Soback 2021, 110.)

Neljäs keskeinen tekijä valmentavan johtamisen konkreettiselle tasolle viemiseen on sparraus ja tuen tarjoaminen tarvittaessa. Valmentaja johtaja antaa johdettavilleen tilaa, mutta on kuitenkin läsnä aina, kun sitä tarvitaan. Se luo työntekijälle tunteen välittämisestä, sekä vahvistaa tarkoituksenmukaista tekemistä ja jatkuvaa kasvua. Seuraava toimenpide on ajattelu- ja toimintatapojen nostaminen tutkiskeluun. Valmentavassa johtamisessa johtaja kannustaa johdettaviaan olemaan tietoisia ja tutkiskelemaan, sekä tarvittaessa kyseenalaistamaan ja kehittämään omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Tämä mahdollistaa innovatiivisen ja jatkuvan kehityksen muuttuvassa toimintaympäristössä. (Soback 2021, 111.)

Viimeinen tekijä on kiittäminen ja kannustaminen. Johtajuutta toteutetaan siis kiittämällä johdettavia heidän tekemästään työstä, sekä vahvistamalla heitä kokonaisvaltaisesti ihmisinä. Edellä mainittu vahvistaa molemminpuolista arvostusta ja työssä viihtymistä. Valmentavan johtamisen keskiössä säilyy jo ennestään tutut johtamisen osa-alueet, niitä vain toteutetaan uudella tavalla. (Soback 2021, 111.)

Valmentavalla johtamisella on useita hyötyjä. Uusi sukupolvi kyseenalaistaa hierarkioita, vaatii oikeudenmukaisuutta ja odottaa enemmän avointa keskusteluyhteyttä. Valmentava ote johtamiseen on keino lisätä tämän sukupolven työntekijöiden motivaatiota. Maailman muuttuessa työntekijöitä vaaditaan myös taitoa kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Esihenkilöllä tulee tuolloin olla kyky valmentaa ja ohjata työntekijöiltä tätä kohti. Siihen valmentava johtamistyyli on hyvä ratkaisu. Näin ollen yksi hyödyistä on myös kehittymiskykyinen henkilöstö. Valmentavalla johtajuudella voidaan myös lisätä yhteisöllisyyttä ja tehostaa yhteistoimintaa. Valmentava johtamistyyli huomioi yksilöiden ja ryhmien erilaiset vahvuudet ja sen myötä myös eri työtehtävät voidaan jakaa tiimin kesken nämä tekijät huomioon ottaen. Tällöin koko tiimin työskentely tehostuu ja siitä tulee tavoitteellisempaa. Yhteisöllisyyden merkityksen kasvaessa myös vuorovaikutusosaamisen merkitys kasvaa johtamisessa. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö tuo esille sekä yksilöiden että ryhmien voimavarat, mikä taas lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja mehenkeä. (Kankainen 2022; Työterveyslaitos.)

Valmentava johtaminen voi myös helpottaa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa. Tiimiin sitoutuminen on mahdollista, kun jokainen ymmärtää työnsä merkityksen ja saa siitä säännöllistä palautetta. Sitoutumista lisää entisestään, kun yksilöllistä tavoitteista keskustellaan tiimin kesken ja palautetta saa myös kollegoilta pelkän esihenkilön sijaan. Valmentavassa johtamistyyllissä hyödynnetään myös vastuun jaksamista jokaiselle tiimin jäsenelle. Esihenkilön tehtävänä on tukea tiimiään ja korostaa yksilöiden työn merkitystä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Kun vastuu on jaettu, jokaisen yksilön työpanos vaikuttaa lopputulokseen, minkä myötä jokainen työskentelee suunnitelmallisesti kohti yhteisiä tavoitteita. Lisäksi valmentava johtaminen voi lisätä työntekijöiden yleistä hyvinvointia ja vähentää stressiä. Kun johtamisen prosessi on yksilösuorituksen sijaan osallistava prosessi, esihenkilön ajankäyttö tehostuu ja hän voi keskittyä olennaisiin asioihin. (Kankainen 2022; Työterveyslaitos.)

Valmentavan johtamisen hyödyt näkyvät myös organisaatiotasolla. Kun työntekijät voivat paremmin niin sanotut turhat poissaolot vähentyvät. Lisäksi työntekijöiden ollessa sitoutuneita tiimiin ja työyhteisöön työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Vuorovaikutuksellisuuden ja turvallisen ympäristön myötä jokaisen osaaminen, ideat ja ajatukset tulevat nähdyksi ja sitä kautta niitä voidaan hyödyntää. Myös johdettavien yleinen aktiivisuus lisääntyy, kun työympäristö on turvallinen ja hyväksyvä. Lisäksi myös yleisesti yksilöiden ja tiimien suoritukset voivat parantua. (Työterveyslaitos.) Voidaan todeta, että valmentavassa johtajuudessa ja johtamistyyllissä korostuu moni asia, joita Z-sukupolvi arvostaa ja odottaa työelämässä.

## 5 Tutkimusmenetelmä

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimustoiminta jakaantuu teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Teoreettinen tutkimus pohjautuu olemassa olevaan aineistoon. Empiirinen eli havainnoiva tutkimus perustuu puolestaan tutkittavan kohteen havainnointiin tai mittaamiseen. Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. (Heikkilä 2014, 12–14.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivinen tutkimus on hyvä keino, kun halutaan kartoittaa nykytilaa. Se voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselyn avulla ja sillä pyritään vastaamaan kysymyksiin ”mikä”, ”miksi” ja ”paljonko”. (Heikkilä 2014, 15–17.) Kvantitatiivisen tutkimuksen toteutus edellyttää myös suurempaa havaintoyksiköiden määrää. Havaintoyksiköllä tarkoitetaan mittauksen kohteena olevaa asiaa tai henkilöä (Vilkkä 2007, 17.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää tutkimuskohdetta ja selittää sen käyttäytymisen syitä. Se on hyvä keino, kun

pyritään selvittämään esimerkiksi toiminnan kehittämistä. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan vastata kysymyksiin “miten” ja “miksi”. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvantitatiivisen tutkimuksen periaatteisiin nojaten, sillä halusin tutkia esihenkilöiden tämän hetkisiä kokemuksia esihenkilönä toimimisesta Z-sukupolven edustajille. Lisäksi halusin selvittää, mitä odotuksia Z-sukupolven edustajat ovat esihenkilöihin kohdistaneet. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oli sopiva vaihtoehto, sillä halusin tehdä nykytilan selvityksen koko perusjoukolle. Perusjoukon koko oli 70. Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden joukkoa, jolta kerätään heitä koskevia tietoja. (Tilastokeskus.)

Opinnäytetyön selvityksen aineistonkeruumenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun kyselylomakkeen. Koin sen tarkoituksenmukaiseksi tavaksi kerätä aineistoa isolta perusjoukolta (70) melko lyhyessä ajassa. Kysely sisälsi sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin syventämään ymmärrystä esihenkilöiden kokemuksista. Taustakysymyksistä iän ja sukupuolen ilmoittaminen oli vapaaehtoista. Myös avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista.

## 5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteettia voidaan kutsua luotettavuudeksi. Sillä mitataan tutkimuksen tulosten tarkkuutta ja tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteettia voi heikentää esimerkiksi pieni otoskoko, sekä se, että otosjoukko ei edusta koko perusjoukkoa. Tutkijan tulee olla kriittinen koko tutkimuksen keston ajan, sillä virheitä voi tapahtua tietoja kerätessä ja käsiteltäessä. Myös tuloksia tulkitessa tulee olla tarkkana, jotta niitä ei tulkita niitä eri tavalla kuin vastaaja tarkoittanut. (Heikkilä 2014, 28.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan siis sitä, että tutkimus ei sisällä satunnaisvirheitä (Vilka 2007, 149).

Validiteetti eli pätevyys kuvaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin mitata. Se siis kertoo tutkimuksen kyvystä vastata alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Validiteettiin vaikuttaa esimerkiksi se, miten tutkittava tulkitsee kyselylomakkeen kysymykset. Validiteetin ei voida vaikuttaa jälkikäteen, joten huolellisella suunnittelulla on suuri merkitys. Validiteetin varmistamisen kannalta muita keskeisiä tekijöitä ovat perusjoukon tarkka määrittäminen ja riittävän laaja vastausten määrä. Myös kysymysten tulee olla riittävän selkeitä ja niiden tulee vastata tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, 27.)

## **6 Kysely esihenkilöille**

### **6.1 Kyselyn taustaa**

Opinnäytetyön selvitystä alettiin toteuttamaan keräämällä aineistoa kyselylomakkeella. Kyselyllä lähdettiin kartoittamaan koko perusjoukon (70) kokemuksia esihenkilönä toimimisesta, kun alaiset edustavat Z-sukupolvea. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä odotuksia Z-sukupolvi on kohdistanut esihenkilöihin.

Selvityksen kohderyhmään kuuluvat Linnanmäellä esihenkilöasemassa työskentelevät henkilöt. Perusjoukon kokonaismäärä oli 70. Perusjoukko koostui kausiesihenkilöistä ja vakituisista esihenkilöistä.

Kysely toteutettiin E-lomakkeella. Kysely sisälsi yhteensä 15 kysymystä, joista osa oli strukturoituja ja osa avoimia. Strukturoitujen kysymysten tavoitteena oli selvittää vastaavatko esihenkilöiden kokemukset aiempaa kirjallisuutta ja aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Avoimien kysymysten tavoitteena oli syventää ymmärrystä esihenkilöiden kokemuksista. Kyselylomake oli jaettu neljään osioon, jotka olivat taustakysymykset, kysymykset esihenkilönä toimimisesta Z-sukupolven edustajille, kysymykset johtajuudesta ja kysymykset esihenkilöiden tukemiseen liittyen. Kyselylomake sisälsi myös tietosuojaselosteen (Liite 2.). Tässä kyselyssä Z-sukupolvella viitataan vuonna



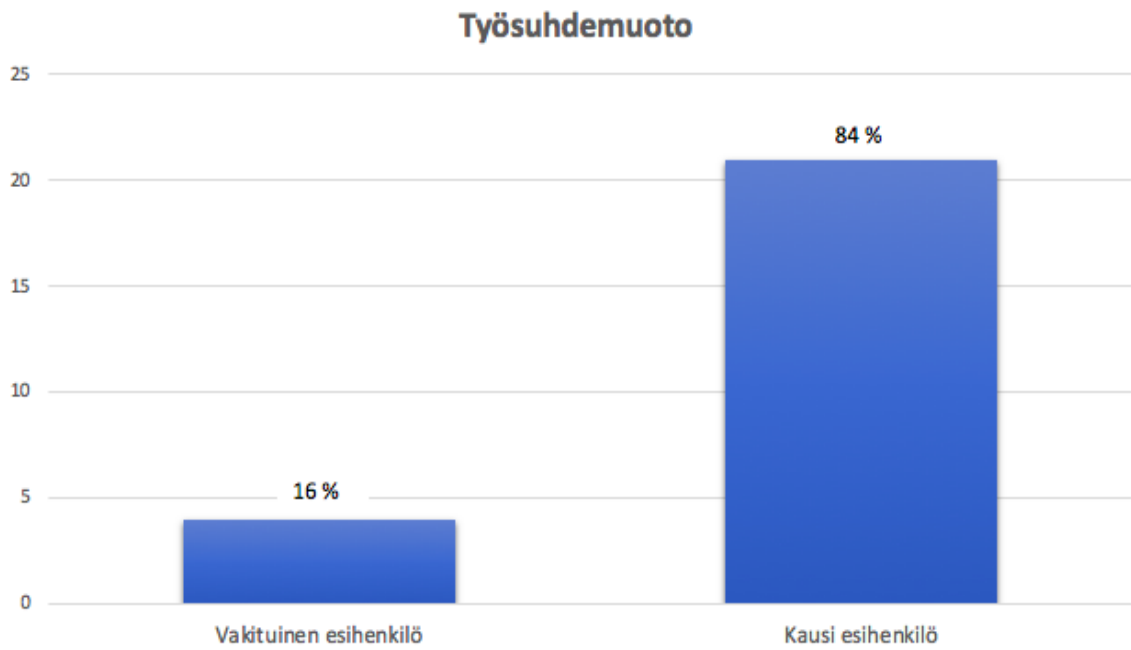
2000 ja sen jälkeen syntyneisiin työntekijöihin. Tämä rajaus kerrottiin kyselyn johdannossa. Lisäksi se mainittiin myös jokaisen osion selitetekstiin.

Kyselylomakkeen linkki jaettiin esihenkilöille Linnanmäen sisäisen viestintäkanavan kautta. Vastausaikaa annettiin viikko. Vakituksille esihenkilöille muistutusviesti lähetettiin kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista ja kausiesihenkilöille vastaava viesti lähetettiin päivään ennen kyselyn sulkeutumista. Ennen muistutusta vastausprosentti oli 20 prosenttia. Kyselyyn saatiin lopulta 25 vastausta, joka oli noin 36 prosenttia perusjoukosta. Kyselyn tulokset käsiteltiin ja muutettiin kuvaajiksi Excelin avulla. Lisäksi avointen vastausten käsittelyssä apuna käytettiin Wordia.

## 6.2 Kyselyn tulokset

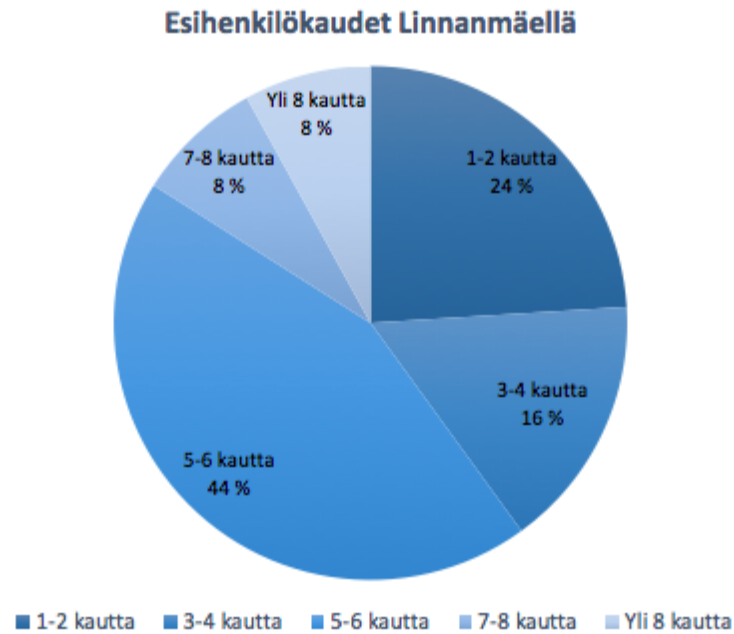
### 6.2.1 Taustakysymykset

Kysely sisälsi alkuun viisi taustakysymystä. Taustakysymyksillä haluttiin kartoittaa vastaajien työsuhdemuoto, ikä, sukupuoli, kauan vastaaja on työskennellyt esihenkilötehtävissä Linnanmäellä ja kuinka suuri osa yksikön työntekijöistä edustaa Z-sukupolvea. Iän ja sukupuolen ilmoittaminen oli vapaaehtoista. Kaikista esitetyistä kuvioista on jätetty pois ne vastausvaihtoehdot, joihin ei tullut vastauksia, jotta kuviot ovat mahdollisimman selkeitä. Jokaisen kuvion alla on kuitenkin kerrottu ne vastausvaihtoehdot, joihin ei tullut vastauksia.



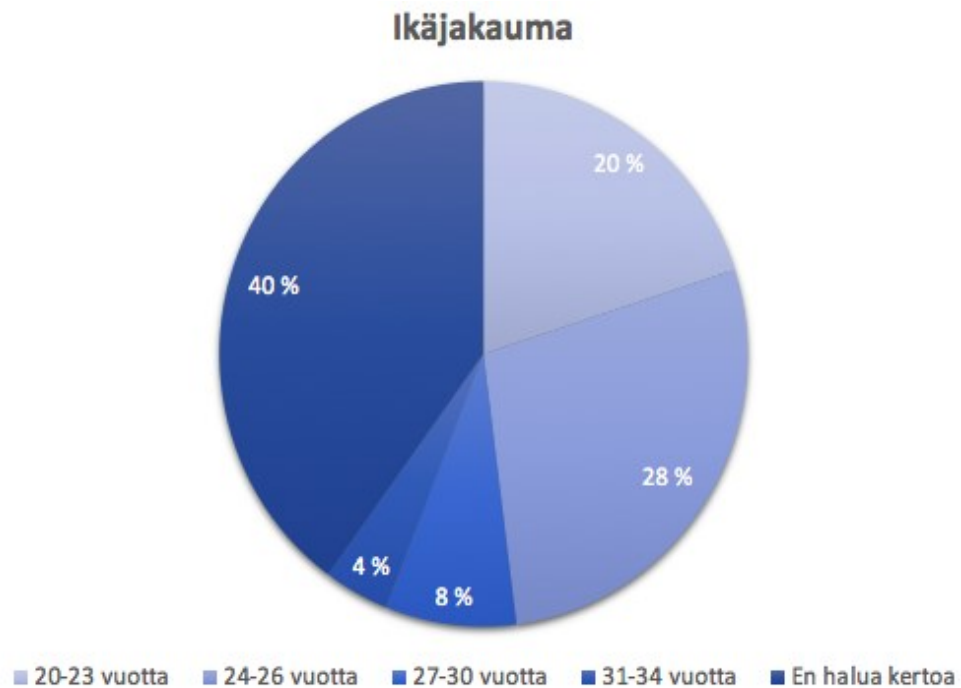
Kuvio 5. Vastaajien työsuhdemuoto (n=25).

Ensimmäisellä taustakysymyksellä kartoitettiin vastaajien työsuhdemuotoa. Kuviosta 5 nähdään, että suurin osa vastaajista (84%) työskentelee Linnanmäellä kausiesihenkilöinä. Kyselyyn vastanneista 16 % työskentelee Linnanmäellä vakituisena esihenkilönä.



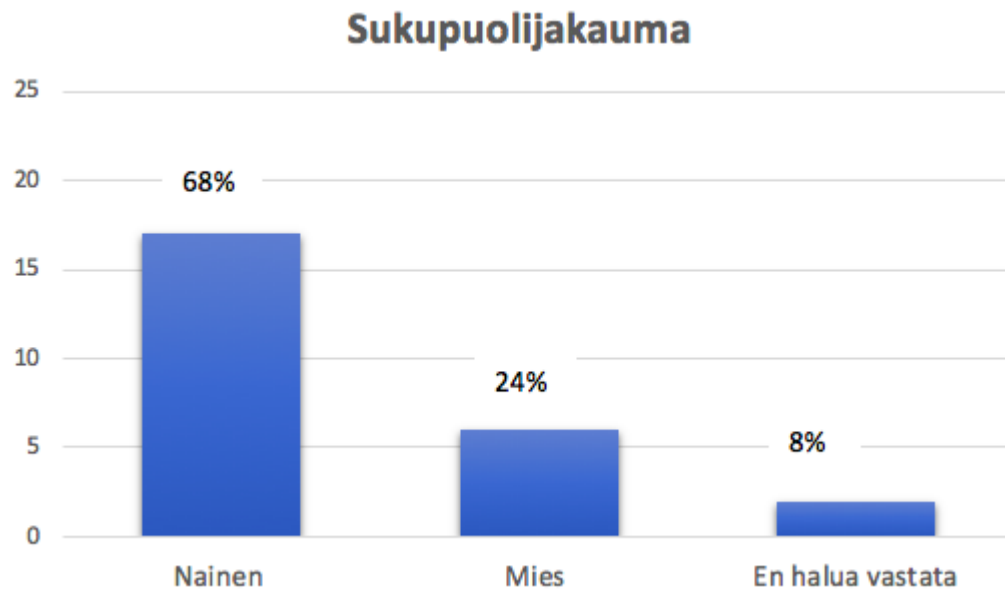
Kuvio 6. Esihenkilökaudet Linnanmäellä (n=25).

Toisella taustakysymyksellä selvitettiin, kuinka monta kautta vastaaja on työskennellyt esihenkilötehtävissä Linnanmäellä. Vastaajista suurin osa (44%) on työskennellyt Linnanmäellä esihenkilötehtävissä 5–6 kautta. Vastaajista seuraavaksi eniten (24%) oli 1–2 kautta työskennelleitä esihenkilöitä. Vastaajista 16 % on työskennellyt esihenkilönä Linnanmäellä 3–4 kautta. Sekä 7–8 kautta että yli 8 kautta työskennelleitä esihenkilöitä oli 8 % prosenttia vastaajista.



Kuvio 7. Vastaajien ikäjakauma (n=25).

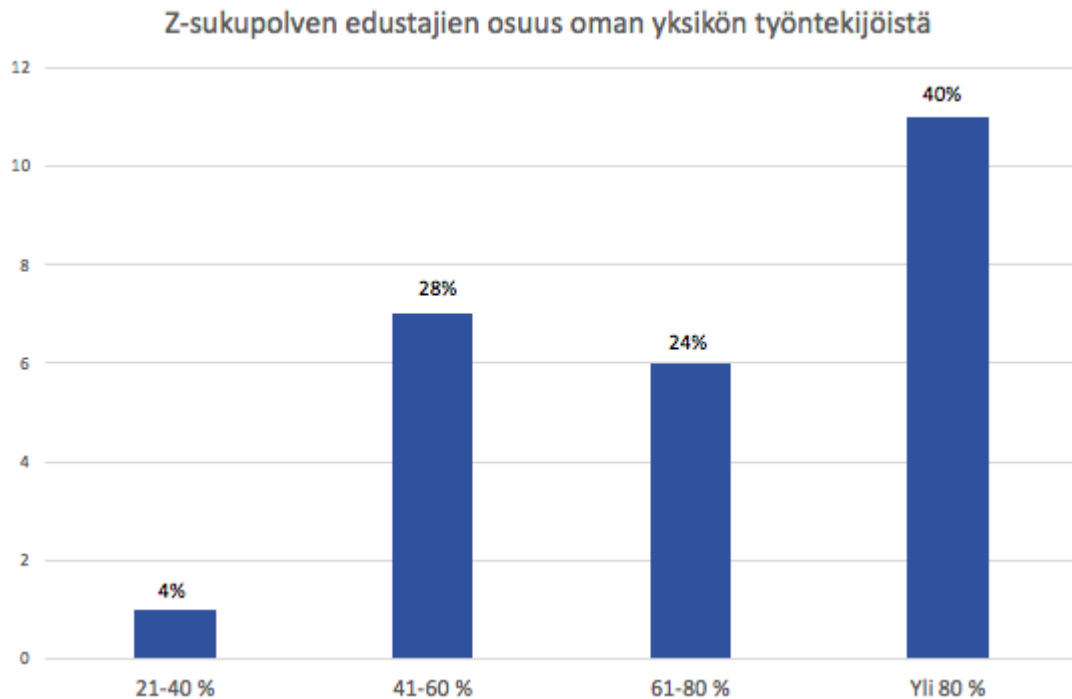
Seuraavalla taustakysymyksellä kartoitettiin vastaajien ikää. Iän ilmoittaminen oli vapaaehtoista. Kuten kuviosta 7 voi nähdä 40 % kyselyyn vastanneista ei halunnut kertoa ikäänsä. Vastaajista 28% oli 24–26 vuotiaita. 20–23 vuotiaita oli puolestaan 20%. Vastaajista 8% oli 27–30 vuotiasta. Vastaajissa vähiten oli 31–34 vuotiaita (4%). Esihenkilöistä suurin osa on siis alle 27–vuotiaita. On kuitenkin tärkeää huomioida, että lähes puolet eivät ilmoittaneet ikäänsä, mikä olisi voinut vaikuttaa tuloksiin merkittävästi.



Kuvio 8. Vastaajien sukupuolijakauma (n=25).

Seuraava taustakysymys kartoitti vastaajien sukupuolijakaumaan.

Vastausvaihtoehtoina oli "Nainen", "Mies", "Muu" ja "En halua vastata". Kaksi vastaajaa ei halunnut ilmoittaa sukupuoltaan. Kuten kuviosta 8 voi nähdä, suurin osa vastaajista (68%) oli naisia. Vastaajista 24 prosenttia oli miehiä ja kukaan vastaajista ei ilmoittanut olevansa muunsukupuolinen.



Kuvio 9. Z-sukupolven edustajien osuus oman yksikön työntekijöistä (n=25).

Viimeisellä taustakysymyksellä selvitettiin, kuinka suuri osuus yksikön työntekijöistä edustaa Z-sukupolvea. Kysymyksessä pyydettiin ilmoittamaan paras arvio prosentteina. Kysymyksessä oli valmiit vastausvaihtoehdot. Kuten kuviosta 9 voi nähdä, 40 % vastaajista arvioi Z-sukupolven edustajien osuudeksi yli 80 % kaikista yksikön työntekijöistä. 24 % vastaajista arvioi vastaavaksi määräksi 61–80 %. Vastaajista 28 % arvioi Z-sukupolven edustajien määräksi 41–60 %. Ainoastaan 4 % vastaajista arvioi vastaavaksi määräksi 21–40 %. Kukaan ei arvioinut Z-sukupolven edustajien määräksi alle 20 %. Voidaan siis todeta, että Z-sukupolven edustajien määrä Linnanmäellä työskentelevistä työntekijöistä on suuri, minkä vuoksi Linnanmäellä työskentelevät esihenkilöt ovat tälle tutkimukselle hyvä kohderyhmä.

#### 6.2.2. Kysymykset Z-sukupolven edustajien esihenkilönä toimimisesta

Taustakysymysten jälkeen vastaajilta kysyttiin kokemuksia Z-sukupolven edustajien esihenkilönä toimimisesta. Lisäksi tässä osiossa kysyttiin esihenkilöiden kokemuksia siitä, millaisia odotuksia Z-sukupolven edustajat ovat heihin kohdistaneet. Tässä osiossa oli viisi kysymystä.

Ensimmäinen tämän osion kysymys oli “Millaiseksi olet kokenut esihenkilönä toimisen Z-sukupolvea edustaville työntekijöille?”. Vastausten pohjalta voidaan todeta, että esihenkilöt kokevat esihenkilönä toimimisen ennen kaikkea monipuoliseksi. Esihenkilöt kokevat työn innostavaksi, mielekkääksi, itseä kehittäväksi ja ajoittain myös haastavaksi. Vastauksista nähdään, että työ koetaan myös opettavaksi ja sen koetaan vaativan paljon ymmärrystä. Useammassa vastauksessa korostettiin myös sitä, että korona ja lisääntyneet mielenterveyshaasteet nuorten keskuudessa ovat vaikuttaneet työhön merkittävästi.

Työhön liittyvät odotukset ovat myös muuttuneet, mistä syystä esihenkilöltä vaaditaan entistäkin enemmän mukautumiskykyä. Eräässä vastauksessa korostettiin sitä, että osa nuorista saattaa tehdä todella innokkaasti töitä, jolloin oma jaksaminen saattaa unohtua. Tällaisissa tilanteissa vastaajat kokevat, että esihenkilötyöhön kuuluu työntekijän ohjausta työelämän lisäksi myös muilla elämän osa-alueilla. Esihenkilön rooli koetaan tärkeäksi, sillä työelämän pelisäännöt eivät ole nuorille välttämättä täysin selvät, jolloin ohjausta ja läsnäoloa tarvitaan. Kuitenkin osa vastaajista koki esihenkilötyön olevan helppoa. Alla suoria lainauksia vastaajien vastauksista.

Innostavaksi, Itseä kehittäväksi, ajoittain haastavaksi

Työ on mielekästä. On hienoa olla nuorten ihmisten tukena työn teossa sekä vahvistaa palautetta antamalla ja muuten läsnä olemalla heidän fiilistään sekä syvemmin itsetuntoon tai käsitykseen itsestä.

Työpaikkaan, työntekoon liittyvät arvot ja odotukset ovat muuttuneet. Työntekijän markkinat näkyy selkeästi, työntekijät kokevat itse voivansa vaikuttaa päätöksentekoon enemmän.

Esihenkilönä toimiminen on ollut hyvin monipuolista. Z-sukupolven edustajat tuovat entistä enemmän henkilökohtaisia asioita esiin työpaikalla.

Työssä korostuu työnohjaamisen lisäksi elämän muiden osa-alueiden kanssa yhdessä ratkaisemista.

Toinen tämän osion avoin kysymys oli "Mitä eroavaisuuksia omassa työssäsi on, kun työntekijät ovat syntyneet vuonna 2000 tai sen jälkeen, verraten siihen, kun työntekijät ovat vanhempia?". Vastauksia tarkastellessa voidaan huomata, että iso osa vastaajista kokee nuorempien työntekijöiden työhön suhtautumisessa olevan isoja eroja verraten vanhempiin työntekijöihin. Vastaajat kokevat, että Z-sukupolven edustajat eivät sitoudu samalla tavalla työpaikkaan kuin vanhemmat. Yhden vastaajan mukaan se näyttäytyy esimerkiksi alhaisempana työmotivaationa. Lisäksi vastauksista voidaan huomata, että vanhemmat työntekijät ovat usein oma-aloitteisempia ja enemmän itseohjautuvia kuin nuoremmat työntekijät. Vastauksissa kuitenkin korostui, että tähän vaikuttaa varmasti aiempi työkokemus ja esimerkiksi harrastukset, eivätkä pelkästään sukupolvierot. Lisäksi vastauksissa painotettiin myös yksilöiden välisiä eroja iästä huolimatta.

Vastaajista moni kokee, että Z-sukupolven edustajat arvostavat enemmän vapaa-aikaa ja kaipaavat enemmän tukea esihenkilöiltä. Z-sukupolvea edustavat työntekijät hakeutuvat vanhempia työntekijöitä helpommin keskustelemaan ja kertovat rohkeammin, mikäli heillä on haasteita esimerkiksi jaksamisen kanssa. Osa vastaajista kokee, että nuoremmat kyseenalaistavat helpommin ja osa taas kokee asian päinvastaisesti. Osa ei myöskään huomaa selkeitä eroavaisuuksia nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä. Alla suoria lainauksia vastaajien vastauksista.

Vanhemmat työntekijät eivät vaadi niin paljon palautetta ja ovat mielestäni itseohjautuvampia, mikä toki voi johtua myös pidemmästä elämäkokemuksesta. Vanhemmat eivät myöskään kyseenalaista niin vahvasti työnantajalta tulevia ohjeita tai muutoksia.

Vuoden 2000 jälkeen syntyneet työntekijät kaipaavat enemmän jatkuvaa vuoropuhelua ja palautetta. Sen lisäksi paljon aikaa menee juuri henkilökohtaisista asioista keskustelemiseen (esim. jaksaminen) työhön liittyen.



Aiemmillä sukupolvilla töihin sitoutuminen oli ehkä voimakkaampaa, sillä töissä oli monia pitkän linjan tekijöitä (10 v. samassa paikassa), kun nykyään työurat yhdessä työpaikassa ovat lyhyempiä (muutama vuosi keskimäärin).

Työntekijöiden odotukset ja myös toiminta sekä asennoituminen ylipäättään asioihin. Myös heidän kohtaaminen on erilaista.

Z-sukupolven kanssa sensitiivisyys vuorovaikutuksessa korostuu.

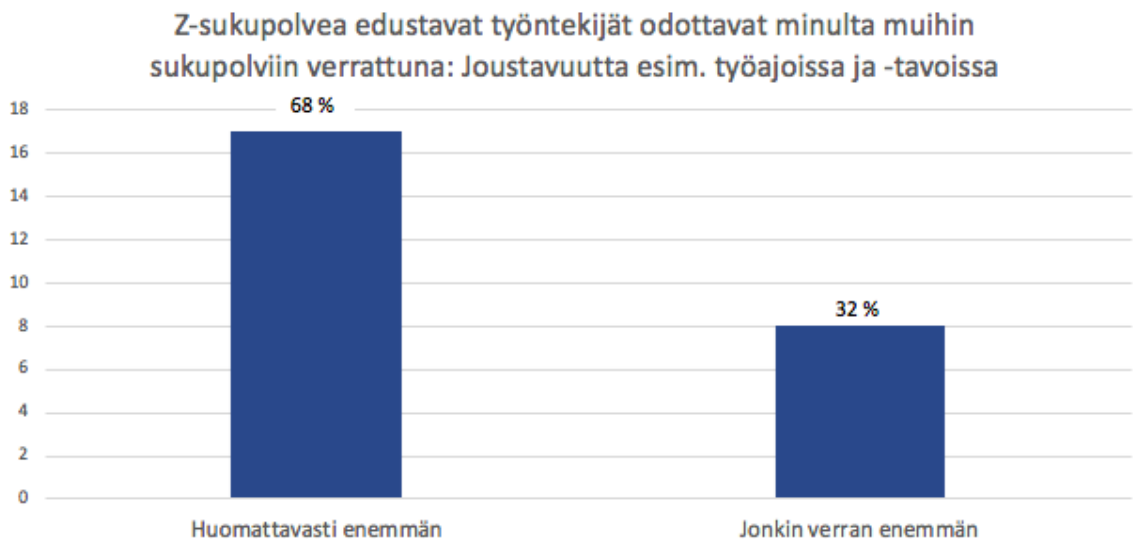
Kahdeksannen kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat “Huomattavasti enemmän”, “Jonkin verran enemmän”, “Yhtä paljon”, “Jonkin verran vähemmän” ja “Huomattavasti vähemmän”. Kysymyksessä kysyttiin Z-edustajien odotuksista erilaisiin työhön liittyviin seikkoihin verraten muiden sukupolvien edustajiin.



Kuvio 10. Esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien odotuksista säännöllisestä palautteesta.

Kuviosta 10 voidaan nähdä, että vastaajista 48 % kokee Z-sukupolven edustajien odottavan jonkin verran enemmän verraten muihin sukupolviin. 36 % prosenttia vastaajista taas kokee Z-sukupolven edustajien odottavan säännöllistä palautetta huomattavasti enemmän. Vastaajista 8% kokee Z-sukupolven edustajien odottavan yhtä paljon säännöllistä palautetta kuin

muiden sukupolvien edustajat. 8 % vastaajista kokee Z-sukupolven edustajien odottavan jonkin verran vähemmän säännöllistä palautetta verrattuna muiden sukupolvien edustajiin. Kukaan ei valinnut kohtaa ”Huomattavasti vähemmän”. Voidaan siis todeta, että suurin osa esihenkilöistä (84 %) kokee Z-sukupolven edustajien odottavan enemmän säännöllistä palautetta kuin muiden sukupolvien edustajat.



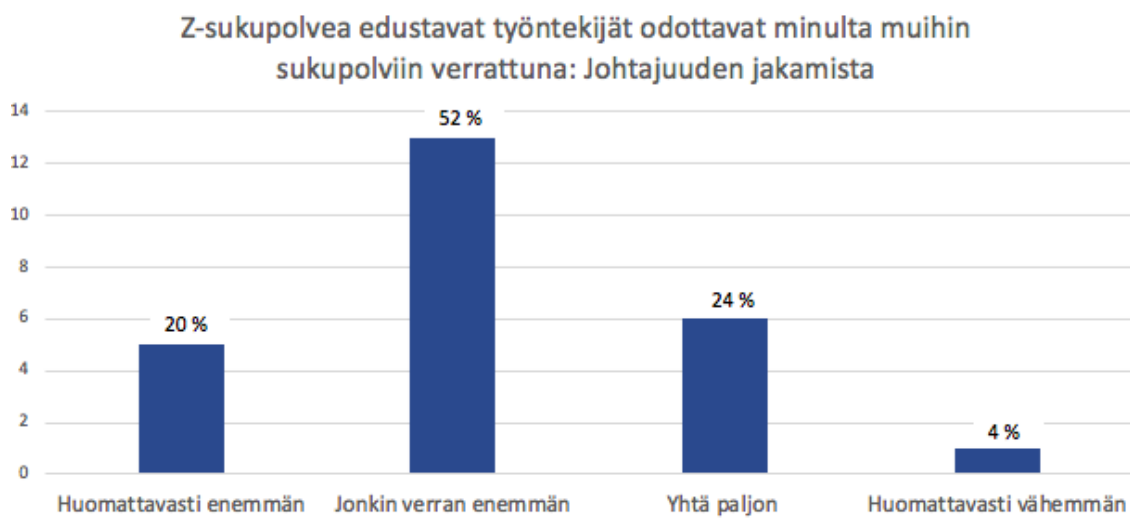
kuvio 11. Esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien odotuksista joustavuudesta esim. työtavoissa ja ajoissa.

Kuviosta 11 voidaan nähdä, että vastaukset jakautuivat kahden vastausvaihtoehdon välille. Suurin osa vastaajista (68 %) kokee Z-sukupolven edustajien odottavan muihin sukupolviin verraten huomattavasti enemmän joustavuutta esimerkiksi työtavoissa ja -tavoissa. 32 % vastaajista koki Z-sukupolven edustajien odottavan jonkin verran enemmän joustavuutta. Vastauksia ei saatu vaihtoehtoihin ”Yhtä paljon”, ”Jonkin verran vähemmän” ja ”Huomattavasti vähemmän”. Voidaan siis sanoa, että kaikki vastaajat kokevat Z-sukupolven edustajien odottavan joustavuutta enemmän kuin muiden sukupolvien edustajat.



Kuvio 12. Esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien odotuksista avoimesta kommunikaatiosta.

Kuviosta 12 voidaan nähdä, että suurin osa vastaajista (40 %) kokee Z-sukupolven edustajien odottavan jonkin verran enemmän avointa kommunikaatiota kuin muiden sukupolvien edustajat. 32 % kokee Z-sukupolven edustajien odottavan sitä huomattavasti enemmän. Vastaajista 16 % kokee Z-sukupolven ja muiden sukupolvien edustajien odottavan avointa kommunikaatiota yhtä paljon. 12 % vastaajista puolestaan kokee Z-sukupolven edustajien odottavan avointa kommunikaatiota jonkin verran vähemmän. Kukaan ei valinnut kohtaa ”Huomattavasti vähemmän”.



Kuvio 13. Esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien odotuksista johtajuuden jakamisesta.

Kuviosta 13 nähdään, että noin puolet vastaajista (52 %) kokee Z-sukupolven edustajien odottavan johtajuuden jakamista jonkin verran enemmän verraten muiden sukupolvien edustajiin. Viidesosa vastaajista (20 %) kokee Z-sukupolven edustajien odottavan sitä huomattavasti enemmän. 24 % vastaajista kokee Z-sukupolvea ja muita sukupolvia edustavien työntekijöiden odottavan johtajuuden jakamista yhtä paljon. Vain 4 % vastaajista kokee Z-sukupolven edustajien odottavan johtajuuden jakamista huomattavasti vähemmän verrattuna muiden sukupolvien edustajiin. Kukaan vastaajista ei valinnut kohtaa ”Jonkin verran vähemmän”.



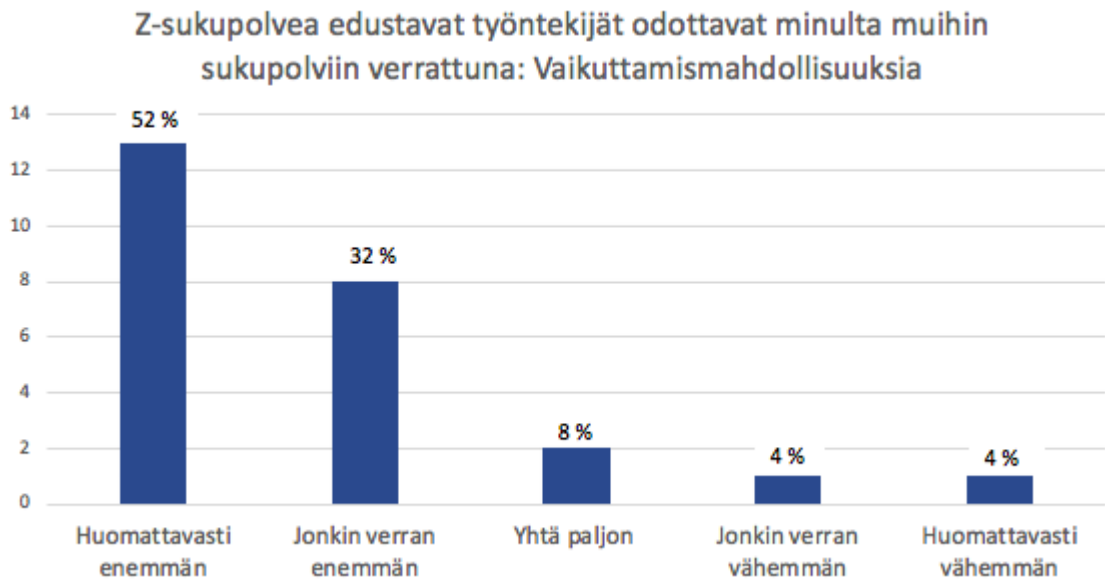
Kuvio 14. Esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien odotuksista aktiivisesta viestinnästä.

Kuten kuviosta 14 voidaan nähdä, vastaukset jakaantuivat todella tasaisesti kolmen vastausvaihtoehdon kesken. 36 % vastaajista koki Z-sukupolven edustajien odottavan aktiivista viestintää yhtä paljon verraten muiden sukupolvien edustajiin. Vastaajista 32 % kokee Z-sukupolven edustajien odottavan aktiivista viestintää jonkin verran enemmän verrattuna muiden sukupolvien edustajiin. Myöskin 32 % kokee Z-sukupolven edustajien odottavan sitä huomattavasti enemmän. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoja ”Jonkin verran vähemmän” ja ”Huomattavasti vähemmän”.



Kuvio 15. Esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien odotuksista kehittymismahdollisuuksien tarjoamisesta.

Kuviosta 15 nähdään, että melkein puolet vastanneista (46 %) kokevat Z-sukupolven edustajien odottavan kehittymismahdollisuuksien tarjoamista jonkin verran enemmän kuin muiden sukupolvien edustajat. Neljäsosa vastaajista (25 %) kokee Z-sukupolven edustajien ja muiden sukupolvien edustajien odottavan sitä yhtä paljon. 21 % vastaajista kokee Z-sukupolven edustajien odottavan kehittymismahdollisuuksien tarjoamista huomattavasti enemmän muiden sukupolvien edustajiin verraten. Ainoastaan 8 % vastaajista kokee Z-sukupolven edustajien odottavan sitä jonkin verran vähemmän. Vaihtoehtoon ”Huomattavasti vähemmän” ei tullut vastauksia.



Kuvio 16. Esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien odotuksista vaikuttamismahdollisuuksista.

Seuraava väittämä oli ainut väittämistä, joissa vastaukset jakoutuivat kaikkien vaihtoehtojen kesken. Kuten kuviossa 16 voidaan nähdä noin puolet vastaajista (52 %) kokee Z-sukupolven edustajien odottavan huomattavasti enemmän vaikuttamismahdollisuuksia. 32 % vastaajista kokee Z-sukupolven edustajien odottavan sitä jonkin verran enemmän kuin muiden sukupolvien edustajat. 8 % vastaajista koki heidän odottavan vaikuttamismahdollisuuksia yhtä paljon. Loput 8 % vastaajista kokee Z-sukupolven edustajien odottavan vähemmän vaikuttamismahdollisuuksia verraten muihin sukupolviin. Voidaan kuitenkin todeta, että suurin osa vastaajista (85%) kokee Z-sukupolven edustajien odottavan vaikuttamismahdollisuuksia enemmän kuin muiden sukupolvien edustajat.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajalla oli mahdollisuus kertoa jokin käytännön esimerkki kohdasta, johon hän oli vastannut joko “Huomattavasti enemmän” tai “Huomattavasti vähemmän”. Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan käytännön esimerkkejä siitä, miten edellä mainitut asiat näkyvät arjessa työpaikalla. Tähän kysymykseen saatiin vastauksia sellaisilta vastaajilta, jotka olivat vastanneet kohtiin “Huomattavasti enemmän”. Käytännön esimerkkejä saatiin esimerkiksi palautteen antoon, joustavuuteen ja vaikuttamismahdollisuuksiin liittyen.

Vastauksia tarkastellessa voidaan huomata, että palautetta toivotaan päivittäin. Esihenkilöiden kokemuksen mukaan arjen keskellä annettuja kehuja ei koeta palautteeksi. Palautteen toivotaan olevan henkilökohtaisempaa ja sitä tulee antaa kahdenkeskisissä keskusteluissa. Vastausten perusteella joustaminen näkyy arjessa esimerkiksi työvuorosunnittelussa vapaapäivä toiveiden määrässä. Lisäksi yleisesti odotetaan joustoa muun muassa työajoissa. Halu vaikuttaa asioihin näkyy asioihin kantaan ottamisena ja odotuksena siitä, että ne viedään ripeästi eteenpäin. Työnantajalta toivotaan myös enemmän jaettua johtajuutta. Alla suoria lainauksia vastaajien vastauksista.

Vaikuttamismahdollisuuksia kaivataan selvästi, sillä asioihin otetaan paljon vahvemmin kantaa ja toivotaan niitä vietävän eteenpäin

Kun työntekijöiden sukupolvi vaihtui 2000-luvulla syntyneisiin, pyynnöt paremmasta viestinnästä nousi huomattavasti. Sama asia vaikuttamisesta, paljon Z-sukupolvi toivoo konkreettisia esimerkkejä, miten heidän työpanoksensa on vaikuttanut. Esimerkiksi mitä toimia heidän palautteensa perusteella on tehty.

Z-sukupolvea edustavat työntekijät eivät pidä sovittuja työaikoja ja tapoja välttämättä yhtä isossa arvossa kun vanhemman sukupolven työntekijät. Nuoremmat odottavat ja olettavat enemmän joustoa.

Säännöllistä palautetta toivotaan päivittäin. Perus kehuja arjessa ei koeta palautteeksi. Palautteen annon tulee olla perusteellista ja tapahtua kahdenkeskisessä keskustelussa.

Viimeinen tämän osion kysymys oli "Mitä muita asioita Z-sukupolvea edustavat työntekijät odottavat sinulta esihenkilönä?". Vastausten pohjalta voidaan todeta, että esihenkilöiden halutaan olevan tasavertaisia työntekijöiden kanssa ja heiltä toivotaan kaverillisuutta. Esihenkilöiltä odotetaan vastausten pohjalta myös yksilöiden henkilökohtaisten tarpeiden huomioimista ja läsnäoloa. Z-sukupolven edustajat haluavat kuulla päätösten taustalla olevat perustelut ja esihenkilöiden odotetaan reagoivan työntekijöiden ehdotuksiin nopeasti. Lisäksi esihenkilöiltä



odotetaan aitoa vuorovaikuttamista, rehellisyyttä ja keskusteluja. Erään vastaajan mukaan vapaapäiviä toivotaan paljon. Alla suoria lainauksia vastaajien vastauksista.

He odottavat monipuolisuutta ja heidän ehdotuksien huomioimista todella lyhyellä aikajänteellä.

Tasavertaisuutta isommalla mittakaavalla, asioiden vireille panoa lähes saman tien.

Heillä on ehkä tarvetta tietää päätöksentekoon johtaneista tekijöistä tarkemmin, mikä haastaa monien päätösten ollessa sellaisia, mihin ei voi antaa vaitiolovelvollisuuden takia vastauksia, esim. jos päätös liittyy toisiin työntekijöihin.

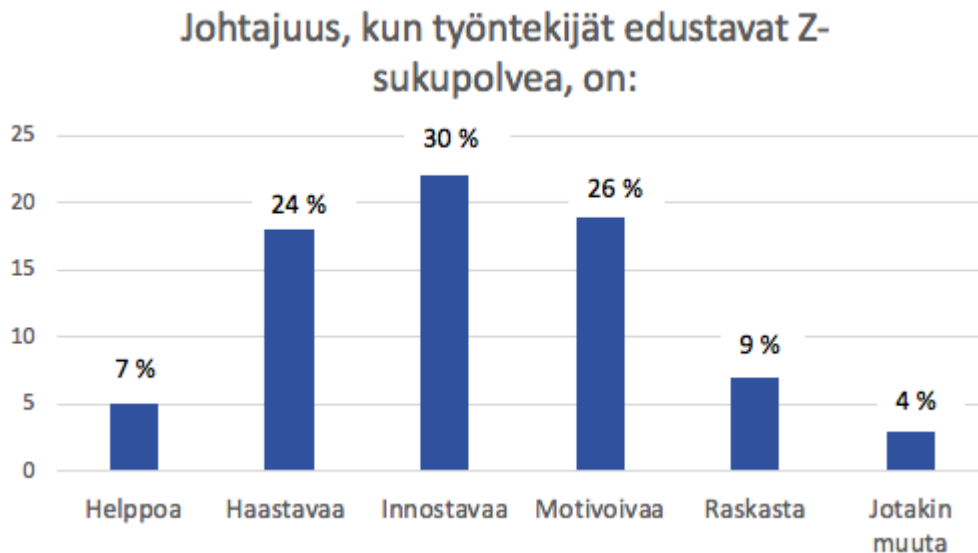
Läsnäoloa ja tutustumista, henkilökohtaisten tarpeiden huomiointia.

Rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, asioiden perustelua, aitoa vuorovaikutusta, heittäytymistä

### 6.2.3 Kysymykset johtajuudesta

Tässä osiossa kysyttiin esihenkilöiden kokemuksia johtajuudesta, kun työntekijät edustavat Z-sukupolvea. Lisäksi osiossa kysyttiin millaisia johtajuutta Z-sukupolven edustajat odottavat esihenkilöiltä. Tässä osiossa oli kaksi kysymystä.

Kysymyksessä 11 kysyttiin esihenkilöiden kokemuksia johtajuudesta, kun työntekijät edustavat Z-sukupolvea. Kysymyksessä oli valmiit vastausvaihtoehdot ja siinä pystyi vastaamaan myös useamman kohdan. Vastaukset on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 17. Esihenkilöiden kokemukset johtajuudesta.

Vastaajista 30 % kokee johtajuuden olevan innostavaa. Motivoivaksi johtajuuden kokee 26 % vastaajista. Noin neljäsosa (24 %) vastaajista kokee johtajuuden olevan haastavaa. Vastaavasti helpoksi johtajuuden kokee vain 7 % vastaajista. 9 % vastaajista kuvailee johtajuuden olevan raskasta. Kohdan “Jotakin muuta” valitsi 4 % vastaajista.

Kysymystä seurasi jatkokysymys “Jos vastasit jotakin muuta, millaista?”. Vastauksista nähdään, että johtajuuden työntekijöiden edustaessa Z-sukupolvea koetaan olevan todella monipuolista ja vaihtelevaa. Lisäksi erään vastaajan mukaan johtajuus on myös kehittävä.

Toinen osion kysymys oli “Millaista johtajuutta Z-sukupolvi odottaa sinulta?”. Vastauksissa korostuu avoimuus, aitous, läsnäolo, joustavuus ja läpinäkyvyys. Lisäksi vastauksia tarkastellessa voi huomata Z-sukupolven edustajien odottavan tasavertaista, oikeudenmukaista ja vastuullista johtajuutta. Vastauksista voi myös nähdä, että hierarkioita ei enää arvosteta ja johtaja nähdään enemmän tasavertaisena, ei yhtä selkeästi auktoriteettina. Johtajalta odotetaan vastausten perusteella myös työssä tukemista, kuuntelua, ymmärrystä, myötätuntoa ja apuna olemista joka tilanteessa. Alla suoria lainauksia vastauksia.

Läpinäkyvää ja vastuullista sekä yhdenvertaista kohtelua, eli arvomaailma heijastuu vahvasti odotuksiin.

Selkeyttä, vähemmän auktoriteettia

Avointa ja joustavaa

Erittäin läheistä johtajuutta. Toivotaan, että esihenkilö on aina saatavilla auttamaan ja tukemaan. Pitää olla helposti lähestyttävä.

Aitoa, johdonmukaista, oikeudenmukaista, innostavaa, läsnäolevaa.

Innostusta, positiivista palautetta ja tukemista työssä onnistumiseen, kuuntelua, myötätuntoa, ymmärrystä, läsnäoloa

#### 6.2.4 Kysymykset esihenkilöiden tukemisesta

Toimeksiantajalle oli tärkeää selvittää, millaista koulutusta ja tukea omilta esihenkilöiltään esihenkilöt kaipaavat uuden sukupolven siirtyessä työelämään. Tässä osiossa oli kolme kysymystä.



Kuvio 18. Esihenkilöiden kokemukset lisäkoulutuksen tarpeellisuudesta.

Ensimmäisenä kysyttiin kaipaavatko esihenkilöt lisää koulutusta Z-sukupolven siirtyessä työelämään. Kuviosta nähdään, että noin puolet (52 %) vastaajista eivät koe tarvitsevansa lisää koulutusta Z-sukupolven siirtyessä työelämään. Noin neljäsosa (24 %) vastaajista puolestaan kokee tarvitsevansa lisää koulutusta. Loput vastaajista (24 %) eivät osanneet sanoa kaipaavatko lisää koulutusta aiheen tiimoilta.

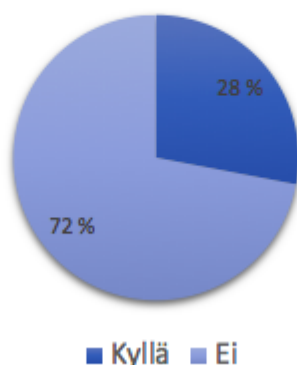
Edellä olevaa kysymystä seurasi jatkokysymys “Jos vastasit kyllä, millaista koulutusta kaipaisit ja mistä aiheista?”. Vastauksista nähdään, että esihenkilöt kaipaavat koulutusta esimerkiksi mielenterveyden ja vuorovaikutuksen teemoista. Lisäksi esihenkilöt toivovat koulutusta yleisellä tasolla Z-sukupolven ajatusmalleista ja toimintatavoista, jotta Z-sukupolven edustajien asettamiin vaatimuksiin voidaan vastata. Alla lainauksia vastaajien kommentteista. Suorat lainaukset ovat taustatiedoiltaan erilaisilta vastaajilta.

#### Mielenterveys

Sopeutuminen on esihenkilölle tärkeä ominaisuus, jotta pystyy ymmärtämään nuorien uusien työntekijöiden tarpeita ja ajatusmaailmaa. Esim. mielenterveyden, vuorovaikutuksen ja vähemmistöjen asiantuntijoiden koulutustilaisuudet voisivat olla avartavia.

Ymmärryksen lisäämistä Z-sukupolven vaatimuksiin. Tapoja käsitellä tilanteita, jossa odotukset ylittävät omat resurssit tai mahdollisuudet yksilönä vaikuttaa asioihin.

### Kaipaen lisää tukea omilta esihenkilöiltäni omaan työhöni Z-sukupolven siirtyessä työelämään



Kuvio 19. Esihenkilöiden kokemukset omien esihenkilöiden tuesta.

Seuraavaksi kysyttiin kaipaavatko esihenkilöt tukea omilta esihenkilöiltään Z-sukupolven siirtyessä työelämään. Kuviosta 19 nähdään, että suurin osa (72 %) kokee, että eivät tarvitse lisää tukea omia esihenkilöiltään. Kuitenkin 28 % vastaajista kokee tarvitsevansa lisää tukea.

Myöskin tätä kysymystä seurasi jatkokysymys ”Jos vastasit kyllä, kerro mahdollisimman tarkasti millaista tukea kaipaavat.” Vastauksista voidaan huomata, että esihenkilöt kaipaavat lisää resursseja Z-sukupolven tarpeisiin vastaamisen. Lisäksi vastauksia tarkastellessa nousi esille muun muassa toive ymmärryksestä ja avoimesta keskusteluyhteydestä omien esihenkilöiden kanssa. Eräässä avoimessa vastauksessa tuotiin myös esille, että omaan työhön arjessa ei varsinaisesti kaivata tukea, mutta työnantajan olisi hyvä tarkastella yleisiä käytänteitä ja toimintamalleja. Edellä mainitun vastauksen taustalla oli ajatus siinä, että sen myötä työnantajana voitaisiin vastata paremmin Z-sukupolven edustajien odotuksiin. Alla lainauksia taustatiedoiltaan erilaisilta vastaajilta.

Ymmärrystä, luottamusta ja avointa keskusteluyhteyttä

Kaipaisin lisää resursseja Z-sukupolven tarpeisiin vastaamiseen

Arjen työssä en välttämättä tarvitse sen erityisemmin tukea kuin aiemmin, mutta suurempia suuntaviivoja olisi hyvä tarkastella.

Tämän osion viimeinen kysymys oli “Millä tavoin esihenkilösi voisi auttaa sinua onnistumaan Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden johtamisessa?”. Avoimista vastauksissa omilta esihenkilöiltä toivotaan joustavuutta, yhdessä oppimista, tukemista ja edellisessä kohdassa mainittujen koulutusten järjestämistä. Lisäksi toivotaan läsnäoloa ja erilaisten työtehtävien mahdollistamista. Eräs vastaaja kaipaa käytännön apua esimerkiksi palkitsemisen keinojen kanssa. Alla suoria lainauksia taustatiedoiltaan erilaisilta vastaajilta.

Yhdessä oppimalla

Olemalla läsnä työarjessani ja sitä kautta ymmärtämällä myös nykyistä todellisuutta työntekijöiden kanssa.

Pohtimalla ja mahdollistamalla erilaiset työtehtävät joihin työntekijät voivat kehittyä halutessaan

Mahdollistaa alaisten huomioiminen mahdollisimman hyvin päivittäin.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Opinnäytetyössä selvitettiin Linnanmäellä esihenkilöasemassa työskentelevien henkilöiden kokemuksia Z-sukupolven edustajien esihenkilönä toimimisesta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä odotuksia Z-sukupolven edustajat ovat esihenkilöihin kohdistaneet. Kohderyhmään valikoituivat kaikki Linnanmäellä

kaudella 2023 työskentelevät kausiesihenkilöt ja Linnanmäellä vakituisessa työsuhteessa olevat esihenkilöt.

Selvitykseen valikoitui kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu kyselylomake. Kyselylomakkeella haluttiin selvittää koko perusjoukon kokemuksia. Kyselyyn saatiin 25 vastausta, mikä oli noin 36 prosenttia koko perusjoukosta. Perusjoukon määrä oli 70.

Kyselyn vastausprosentti jäi suhteellisen pieneksi. Vastaamatta jättäneiden vastaukset olisivat voineet muuttaa tuloksia merkittävästi. Vastauksia saatiin sekä vakituisilta esihenkilöiltä että kausiesihenkilöiltä. Vaikka vakituisten esihenkilöiden osuus vastauksista on huomattavasti pienempi, on tärkeää huomioida, että kausiesihenkilöitä on myös enemmän. Vakituisten esihenkilöiden ja kausiesihenkilöiden vastausprosentti oli lähes sama. Saatuja vastauksia on siis tarkasteltava kriittisesti. Tulokset eivät edusta koko perusjoukkoa. Kyselylomake jaettiin kohderyhmän sisäisen viestintäkanavan kautta, mistä johtuen lähtökohtaisesti voidaan uskoa, että kyselyyn ovat vastanneet kohderyhmään kuuluvat henkilöt. Kyselyyn on voinut vastata kohderyhmään kuulumattomat, mikäli linkki on jaettu ulkopuolisille. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti, minkä jälkeen vastausprosentti nousi. Sen lähetti kohderyhmälle ennestään tuttu henkilö, mikä on voinut painostaa kohderyhmään kuuluvia vastaamaan.

Vastausprosenttiin on voinut vaikuttaa avointen kysymysten määrä ja kyselyn lähettämisen ajankohta. Avoimille kysymyksille on tyypillistä, että ne houkuttavat vastaamatta jättämiseen (Heikkilä 2014, 47.) Kyselyn ajankohta oli esihenkilöille kiireinen mikä on myös osaltaan voinut vaikuttaa melko alhaiseen vastausprosenttiin.

Kyselylomakkeen luotettavuutta tarkastellessa on tärkeää huomioida kysymysten ja vastausvaihtoehtojen mahdolliset tulkintavirheet (Vilka 2007, 150). Selvityksessä niitä pyrittiin minimoimaan muun muassa määrittelemällä Likert-asteikolla esitetyt vastausvaihtoehdot kysymyksen alussa. Tällä

varmistettiin, että vastaaja ymmärtää käsitteet ja osaa vastata annettuihin kysymyksiin. Tällä haluttiin vahvistaa kyselyn validiteettia.

Kyselyn johdannossa sekä jokaisen osion selitetekstissä muistutettiin vastaajia siitä mitä Z-sukupolvella tässä kyselyssä tarkoitettiin. Tällä pyrittiin varmistamaan, että vastaajat vastaavat juuri sen pohjalta, mitä kokemuksia heillä on vuonna 2000 ja sen jälkeen syntyneistä työntekijöistä. Kyselyn aikana ei myöskään voinut esittää tarkentavia kysymyksiä, mikä on osaltaan voinut vaikuttaa luotettavuuteen. On siis mahdollista, että vastaajat ovat voineet tulkita esimerkiksi jaetun johtajuuden eri tavoin. Kyselylomakkeen termit tarkemmin selittämällä olisi voitu lisätä kysyn luotettavuutta.

## 7.2 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millaisena Linnanmäellä työskentelevät esihenkilöt ovat kokeneet Z-sukupolven edustajien esihenkilönä toimimisen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä odotuksia Z-sukupolven edustajat ovat kohdistaneet esihenkilöitä kohtaan. Tavoitteiden saavuttamisen tueksi tehtiin tarkentavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisena esihenkilöt ovat kokeneet johtajuuden työntekijöiden edustaessa Z-sukupolvea?
2. Millaisia odotuksia esihenkilöt ovat kokeneet Z-sukupolvea edustavien kohdistavan johtajuuteen?
3. Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat omilta esihenkilöltään Z-sukupolven siirtyessä työelämään?

Tutkimuskysymyksiin lähdettiin etsimään vastauksia puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Luvussa 6 esiteltiin kyselylomakkeella saadut tulokset. Tässä luvussa esitellään vastausten pohjalta tehdyt johtopäätökset.



### 7.2.1 Esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien esihenkilönä toimimisesta

Vastausten pohjalta voidaan todeta, että esihenkilöt kokevat Z-sukupolven edustajien esihenkilönä toimisen monipuoliseksi. Vastauksista nähdään, että esihenkilöt kokevat työnsä vaativan kykyä mukautua. Vastauksissa oli myös vaihtelevuutta. Osa koki esihenkilönä toimisen helpoksi mutta suurin osa kokee sen olevan ajoittain myös haastavaa. Muutama vastaajista, jotka kokivat esihenkilönä toimimisen helpoksi, epäilivät syyn olevan siinä, että he itse edustavat Z-sukupolvea ja sitä kautta myös ymmärtävät heidän ajatuksiaan mahdollisesti paremmin kuin vanhemmat esihenkilöt.

Esihenkilönä toimiminen koettiin haastavaksi puolestaan siitä syystä, että työntekijät ovat vielä nuoria, mistä syystä esihenkilön rooli työnohjauksessa on erityisen suuri verraten vanhempiin työntekijöihin. Järvisen (2020) mukaan yksi tyypillinen työelämässä vastaantuleva ongelma on nimenomaan rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet (Järvinen 2020, 130). Vastauksissa voitiin nähdä, että esihenkilöt kokevat monien Z-sukupolveen liittyvien haasteiden liittyvän juurikin epäselvyyksiin toimintatavoissa ja työelämän pelisäännöissä. Työelämänpelisäännöillä viitattiin yleisiin työelämän toimintatapoihin, kuten taukokäytänteisiin ja sairauspoissaoloista ilmoittamiseen. Eräässä vastauksessa tuotiin ilmi, että Z-sukupolven edustajiin on haastavampaa samaistua verraten vanhempiin työntekijöihin. Tämän pohjalta voidaan todeta, että sukupolvien välisten erojen ymmärrys voi auttaa esihenkilöitä omassa työssään.

Vastauksista nähdään, että esihenkilön roolin toivotaan olevan vähemmän auktoriteettinen. Lisäksi niistä nähdään, että esihenkilöiden kokemusten mukaan Z-sukupolven edustajat eivät pidä korkeasta hierarkiasta. Myös Tienari ja Piekkari (2011) kuvaavat kirjassaan, että Z-sukupolvi ei siedä hierarkioita. Kuten kuviosta 13 voidaan nähdä esihenkilöistä 72 % kokee Z-sukupolven edustajien odottavan jaettua johtajuutta joko huomattavasti enemmän tai jonkin verran enemmän muihin sukupolviin verraten. Tämä näkyi myös avoimista

vastauksista. Yhteistyö, yksi Tapscottin (2010) listaamana Z-sukupolven edustajille tyypillinen ominaisuus tarkoittaa juuri tätä eli vastuun ja johtajuuden jakamista. Se on yksi valmentavan johtajuuden keskeinen tekijä (Soback 2021, 57). Vastausten pohjalta voidaan todeta, että esihenkilöt kokevat Z-sukupolven odottavan esihenkilön roolin muuttuvan enemmän tasavertaiseksi ja vastuuta jakavaksi.

Voidaan siis todeta, että esihenkilöt kokevat työnsä monipuoliseksi ja opettavaiseksi. Vastauksissa korostui myös työn innostavuus ja motivoivuus, sekä itsensä kehittämisen mahdollisuus. Vastauksista nähdään, että esihenkilön toivotaan olevan yhdenvertainen, mutta samanaikaisesti esihenkilöt kokevat Z-sukupolven edustajien vaativan paljon ohjausta ja tukea. Näiden yhdistäminen voi olla ajoittain haastavaa. Valmentava johtajuus voi olla hyvä keino näiden yhdistämiseen. Vastausten pohjalta valmentava johtajuus voisi olla hyvä tapa lähestyä johtajuutta ja esihenkilötyötä jatkossa, jotta Z-sukupolven edustajien odotuksiin voitaisiin vastata vieläkin paremmin.

#### 7.2.2. Esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien asettamista odotuksista

Esihenkilöiden kokemuksia Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden asettamista odotuksista kysyttiin kyselylomakkeella. Niillä saatiin vastattua toiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia odotuksia esihenkilöt ovat kokeneet Z-sukupolvea edustavien kohdistavan johtajuuteen?”. Vastausten pohjalta voidaan todeta odotusten olevan monipuolisia. Niissä on kuitenkin paljon samanlaisia piirteitä kuin Tapscottin (2010) listaamassa kahdeksassa Z-sukupolven edustajille tyypillisessä ominaisuudessa.

Tapscott (2010) on listannut kahdeksan normia eli Z-sukupolvelle tyypillistä ominaisuutta, joita ovat vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus. Vapaudella viitataan muun muassa vapautteen työskennellä joustavasti. Useammassa avoimessa vastauksessa kuvailtiin Z-sukupolven edustajien odottavan paljon vapaata. Lisäksi vastauksissa kuvailtiin

Z-sukupolven edustajien odottavan esihenkilöiden joustavan merkittävästi työajoissa ja -tavoissa. Kuten kuviosta 11 nähdään, että jokainen vastaaja vastasi kysymykseen “Z-sukupolven edustavat työntekijät odottavat minulta muihin sukupolviin verrattuna: joustamista esimerkiksi työtavoissa ja ajoissa” joko “Huomattavasti enemmän” tai “Jonkin verran enemmän”.

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että myös toinen normi, nopeus näkyy Z-sukupolven edustajien odotuksissa esihenkilöitä kohtaan. Eräs vastaaja kuvaili Z-sukupolven edustajien odottavan kysymyksiin ja esimerkiksi kehitysideoihin tarttumista ja eteenpäin viemistä nopealla aikataululla. Tapscottin (2010) mukaan nopeus tarkoittaa edellä mainitun tekijän ohella myös sitä, että palautetta halutaan säännöllisesti. Z-sukupolven edustajien odotukset säännöllisestä palautteen saannista korostuivat monessa vastauksessa. Vastaajien mukaan palautetta toivotaan päivittäin ja sen toivotan olevan henkilökohtaista. Tämä on näkynyt myös aiemmin tehdyissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Henkilöstöliigan teettämässä tutkimuksessa palautteen antoa erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä piti 97 % vastaajista (Hellman & Savolainen 2020.)

Vastausten pohjalta voidaan siis todeta, että esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien asettamista odotuksista tukevat aiempaa kirjallisuutta aiheesta. Vaikuttaa sille, että vapaus, joustavuus ja vahva arvomaailma vaikuttavat Z-sukupolven edustajien odotuksiin työstä. Vastausten perusteella näyttää sille, että Z-sukupolvi odottaa työltä erilaisia asioista verraten muihin sukupolviin ja työn myös odotetaan olevan muokattavissa enemmän yksilön tarpeita vastaavaksi.

### 7.2.3. Esihenkilöiden tuen tarve Z-sukupolven siirtyessä työelämään

Esihenkilöiden tuen ja lisäkoulutuksen tarvetta Z-sukupolven siirtyessä työelämään kartoitettiin kyselylomakkeella. Kysymyksillä saatiin vastauksia kolmanteen tutkimuskysymykseen “Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat omilta esihenkilöiltään Z-sukupolven siirtyessä työelämään?”. Kuten kuviosta 19

voidaan nähdä suurin osa vastaajista ei kokenut tarvitsevansa omilta esihenkilöiltään lisää tukea Z-sukupolven siirtyessä työelämään. Vastausten pohjalta voidaan todeta, että esihenkilöt kokevat saavansa omilta esihenkilöiltään hyvin tukea arjen työhön ja myös mahdollisiin haastaviin tilanteisiin.

Ne vastaajista, jotka toivoivat lisää tukea omalta esihenkilöltään kaipaavat sitä lähinnä Z-sukupolven edustajien tarpeisiin vastaamiseen. Siihen toivotaan myös lisää resursseja. Vastauksista voitiin myös huomata, että esihenkilöt kaipaavat suurempien linjojen tarkastelua. Tällä vastaaja viittasi Z-sukupolven muuttuviin odotuksiin työelämästä. Linjojen muutoksella työpaikasta voitaisiin vastaajan mukaan tehdä entistä houkuttelevampi Z-sukupolven edustajille. Vaikuttaa sille, että osa esihenkilöistä kaipaa tukea Z-sukupolven tarpeiden ymmärtämiseen ja sen myötä niihin vastaamiseen. Kuitenkin suurin osa (72%) kyselyyn vastanneista kokee saavansa riittävästi tukea Z-sukupolven siirtyessä työelämään.

Vastausten pohjalta voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet esihenkilöt kaipaavat koulutusta mielenterveyden teemoista ja Z-sukupolvelle tyypillisistä toimintatavoista. Vastauksia saatiin melko vähän, mutta edellä mainitut asiat nousivat vastauksissa esille. Lähes neljäsosa (26%) vastasi ”En osaa sanoa” kysymykseen ”Koen tarvitsevani lisää koulutusta Z-sukupolven siirtyessä työelämään”, joten koulutusten aiheita voi pohtia myös muiden osioiden vastausten pohjalta. Esimerkiksi kysymyksen ”Millaiseksi olet kokenut esihenkilönä toimimisen Z-sukupolvea edustaville työntekijöille?” vastauksista voidaan nähdä, että nuoret tuovat esimerkiksi oman elämän haasteita rohkeammin esille, minkä puolestaan voidaan ajatella puoltavan tarvetta koulutukselle mielenterveyden teemoihin liittyen.

Lisäksi eräässä edeltävän kysymyksen vastauksessa tuotiin esille Z-sukupolven työntekijöiden matalampi työmotivaatio. Tätä pohtiessa on hyvä tarkastella motivaatiotekijöitä. Kivirannan (2010) mukaan yksi ikäjohtamisen hyöty on tuottavuus ja tuottavuuteen vaikuttava tekijä on puolestaan motivaatio.

Esihenkilöiden näkökulmasta onkin oleellista ymmärtää omia työntekijöitä motivoivat tekijät. Yksilön iän vaikutuksen ymmärtäminen esimerkiksi toimintatapoihin ja motivaatiotekijöihin liittyen voisi auttaa myös esihenkilöitä löytämään oman yksikön työntekijöitä motivoivat asiat.

Vastausten pohjalta voidaan todeta, että esihenkilöt kaipaavat onnistuakseen omassa työssään omilta esihenkilöiltään joustavuutta, luottamusta ja avointa keskusteluyhteyttä. Muuttuvassa työelämässä halutaan yhdessä oppimalla löytää uusia ja toimivampia toimintamalleja. Kokonaisuudessaan Linnanmäellä työskentelevät esihenkilöt kokevat saavansa tukea esihenkilöiltään Z-sukupolven siirtyessä työelämään.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Aihetta olisi kiinnostavaa lähteä tutkimaan toimialoittain. Olisi kiinnostavaa selvittää, onko esihenkilöiden kokemuksissa eroja riippuen siitä, millä alalla työskennellään. Linnanmäki on kuitenkin työpaikkana ja työympäristönä melko erilainen moneen muuhun verraten.

Toisena olisi mielenkiintoista teettää esimerkiksi kysely samassa työpaikassa sekä esihenkilöille että Z-sukupolvea edustaville työntekijöillä. Olisi kiinnostavaa selvittää, vastaavatko esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien odotuksista esihenkilötyötä kohtaan Z-sukupolven edustajien todellisia ajatuksia. Haastattelulla voitaisiin syventää kyselyn kautta saatuja tuloksia.

### 7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön prosessi alkoi aiheen valinnalla. Päädyin tähän aiheeseen, sillä se kiinnostaa minua todella paljon ja koin sen myös ajankohtaiseksi. Koin aiheen valinnan helpoksi. Aiheen rajaus oli alkuun haastavaa, sillä esihenkilötyö on aiheena todella laaja. Onnistuin kuitenkin mielestäni rajaamaan aiheen riittävän tarkasti. Opinnäytetyön tein toimeksiantona Linnanmäelle, mutta sain työn toteuttamiseen kuitenkin vapaat kädet. Linnanmäen puolelta aiheeni oli heille mielenkiintoinen ja ajankohtainen.

Tutkimuskysymykset olivat tarkasti harkittuja. Teoriataustan kirjoittaminen tuntui aiheen laajuuden vuoksi alkuun haastavalta, mutta rajauksen myötä se helpottui. Opin teoriataustaa kirjoittaessa esihenkilötyöstä ja johtajuudesta todella paljon. Pääsin syventämään jo aiemmin kursseilla ja työelämässäni oppimaani entisestään.

Kyselyn teko ja tulosten tarkastelu oli todella mielenkiintoinen vaihe opinnäytetyön teossa. Jälkikäteen ajateltuna haastattelut olisivat saattaneet tuoda hyvän lisän ja antaneet vielä syvempää ymmärrystä esihenkilöiden kokemuksista. Kyselyn vastausaika oli riittävä, mutta jälkikäteen ajateltuna kysely olisi ollut järkevää lähettää toisena ajankohtana sillä kyseisen ajankohta oli esihenkilöille hyvin kiireinen. Eri ajankohdalla vastausprosentti olisi voinut olla korkeampi.

Teoriataustan ja kyselyn tulosten pohjalta sain kuitenkin luotua aiheesta kattavan kokonaisuuden, sekä vastattua tutkimuskysymyksiini. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön teko syvensi ymmärrystäni opinnäytetyön aiheista ja yleisesti tutkimuksen teosta. Aiheen valintaan olen todella tyytyväinen.

## Lähteet

Aguas, M. Jake 2019. Millennial and Generation Z's Perspectives on Leadership Effectiveness. Regent University. <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/gen-z-generation-z-leadership/>. Viitattu 23.2.2023.

Baronan työelämätkimus 2022. [https://prismic-io.s3.amazonaws.com/barona/2fc48756-95bb-4f0c-be3f-30e86f9c8275\\_Työelämätkimus+2022\\_päätulokset\\_ladattava.pdf](https://prismic-io.s3.amazonaws.com/barona/2fc48756-95bb-4f0c-be3f-30e86f9c8275_Työelämätkimus+2022_päätulokset_ladattava.pdf). Viitattu 13.2.2023.

Dimock, Michael 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. Viitattu 29.1.2023.

Heikkilä, Hilka 2021. Uudet sukupolvet haastavat johtamistavat. Vitriini.fi. <https://www.vitriini.fi/ilmio/uudet-sukupolvet-haastavat-johtamistavat.html>. Viitattu 16.1.2023.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Hellman, Ella & Savolainen, Piia 2020. Henkilöstöliigan kyselytutkimus: Z-sukupolvi työelämässä. Henkilöstöliiga.fi. <https://henkilostoliiga.fi/wp-content/uploads/2020/06/zetat-kyselytutkimus-v1.4>. Viitattu 3.1.2023

Hyppönen, Riitta 2013 Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijänä. Edita Publishing Oy, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Viitattu 22.1.2023

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Alma Talent, Helsinki. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATGBEEC#kohta:3.\(\(20\)Toimivan\(\(20\)ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)n\(\(20\)peruspilarit/piste:tw8](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATGBEEC#kohta:3.((20)Toimivan((20)ty((f6)yhteis((f6)n((20)peruspilarit/piste:tw8). Viitattu 12.2.2023.

Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent, Helsinki. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBXATHBBEXEBA#piste:tc>. Viitattu 8.1.2023.

Johtajuus ilmiönä. Esimiehen rooli ja tehtävät. Vaikeat esimiestilanteet. <http://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/vaikeat-esimiestilanteet/>. Viitattu 12.1.2023.

Kankainen, Saara 2022. Miksi valmentava johtaminen kannattaa. HY+. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>. Viitattu 2.2.2023.

Kiviranta, Raili 2010 Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Alma Talent, Helsinki. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAJBHXCTDG#/kohta:9/piste:b235>. Viitattu 3.2.2023.

Leermakers, Maija 2022. Mitä milleniaalit ja Z-sukupolvi haluavat työltään, ja miten toiveisiin pitäisi vastata- kulttuuritutkija analysoi. Helsinki think company. <https://www.thinkcompany.fi/think-media/mita-millenniaalit-ja-z-sukupolvi-haluavat-tyoltaan-ja-miten-toiveisiin-pitaisi-vastata-kulttuuritutkija-analysoi>. Viitattu 2.2.2023.

ManpowerGroup 2020. Ratkaisuja osaamispulaan-Mitä työntekijät haluavat. <https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Osaajapulatutkimus/2019/Ratkaisuja%20osaajapulaan%202020.pdf?hsLang=fi>. Viitattu 14.3.2023.

Marginean, Alina Elena 2021. Gen Z Perceptions and Expectations upon Entering the Workforce. Researchgate.com. [https://www.researchgate.net/publication/356346958\\_Gen\\_Z\\_Perceptions\\_and\\_Expectations\\_upon\\_Entering\\_the\\_Workforce](https://www.researchgate.net/publication/356346958_Gen_Z_Perceptions_and_Expectations_upon_Entering_the_Workforce). Viitattu 5.3.2023.

Mattila, Marjaana 2014. Ikäjohtaminen on osa moninaisuuden johtamista. KT-lehti. <https://www.ktlehti.fi/2014/5/ikajohtaminen-on-osa-moninaisuuden-johtamista>. Viitattu 13.2.2023.

Pihlas, Nina 2020. Z-sukupolvi kyseenalaistaa ennakkoluulottomasti – myös auktoriteetit. Talous ja nuoret. <https://tat.fi/z-sukupolvi-kyseenalaistaa-ennakoluulottomasti-myo-auktoriteetit/>. Viitattu 4.2.2023.

Sheimeikka, Tanja 2020. Lähijohtaminen ja esimiestyö on yhä tärkeämpää. JAMK. <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2020/11/27/lahijohtaminen-ja-esimiestyo-on-yha-tarkeempaa/>. Viitattu 6.1.2023.

Silva, Alberto 2016. What is leadership?. ProQuest. <https://www.proquest.com/docview/1831706711/fulltextPDF/60AADB3D2C784C54PQ/1?accountid=11363>. Viitattu 5.2.2023.

Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books, Tallinna.

Striving for balance, advocating for change. The Deloitte global 2022 gen z & millennial survey. 2022. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>. Viitattu 26.1.2023.



Tapscott, Don 2010. Syntynyt digiaikana: sosiaalisen median kasvatit. WSOYpro Oy, Porvoo.

Tienari, Janne ja Piekkari, Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Alma Talent, Helsinki.

Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Perusjoukko.  
<https://www.stat.fi/meta/kas/perusjoukko.html>. Viitattu 2.4.2023.

Työterveyslaitos. Mitä on valmentava johtaminen?  
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>. Viitattu 10.1.2023.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019 Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy, Helsinki.  
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>. Viitattu 22.1.2023

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjanpito Oy, Jyväskylä.

Yukl, Gary & Gardner, William L 2020. Leadership in organizations. 9. uud. painos. Pearson Education, Harlow.

## E-lomake-kysely esihenkilöille

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 29.3.2023 0.00 ja päättyy 5.4.2023 23.59

### Kysely esihenkilöiden kokemuksista Z-sukupolven esihenkilönä toimimisesta

Hei! Tämä kysely on tehty osana opinnäytetyötäni. Opiskelen liiketaloutta ja opinnoissani olen suuntautunut esihenkilötyöhön ja työyhteisön kehittämiseen.

Aiheeni on esihenkilönä toimiminen Z-sukupolvea edustaville työntekijöille. Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, millaisia odotuksia Z-sukupolvi on kohdistanut esihenkilöihin ja millaisena esihenkilöt ovat kokeneet Z-sukupolven edustajien johtamisen. Lisäksi tavoitteena on selvittää millaista tukea esihenkilöt kaipaavat omilta esihenkilöiltään Z-sukupolven johtamiseen liittyen.

Kyselyssä iän sekä sukupuolen ilmoittaminen on vapaaehtoista. Kyselyssä on neljä osa-aluetta. Kyselyyn vastaaminen vie 10 minuuttia.

Tässä kyselyssä Z-sukupolvella tarkoitetaan vuonna 2000 ja sen jälkeen syntyneitä työntekijöitä.

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja vastauksista!

T: Sanni Örn

#### Taustatiedot

Tässä osiossa kysytään taustatietoja tilastollista analysointia varten. Iän ja sukupuolen ilmoittaminen on vapaaehtoista.

1. Olen

- Valitse  Kausiesihenkilö  
 Vakituinen esihenkilö

2. Kuinka monta kautta olet työskennellyt esihenkilötehtävissä Linnanmäellä tämä kausi mukaan lukien?

3. Ikä (vapaaehtoinen tieto)?

4. Sukupuoli?

- Valitse  Nainen  
 Mies  
 Muu  
 En halua vastata

5. Kuinka suuri osa yksikkösi työntekijöistä on syntynyt vuonna 2000 tai sen jälkeen? (Paras arvio)

- Valitse  alle 20%  
 21-40%  
 41-60%

- 61-80%
- Yli 80%

## Esihenkilönä toimiminen Z-sukupolvea edustaville työntekijöille

Tässä osiossa kysytään kokemuksista Z-sukupolven edustajien esihenkilönä toimimisesta. Lisäksi tässä osiossa kysytään Z-sukupolven edustajien kohdistamista odotuksista esihenkilöitä kohtaan.

Z-sukupolvella viitataan vuonna 2000 ja sen jälkeen syntyneisiin henkilöihin.

6. Millaiseksi olet kokenut esihenkilönä toimimisen Z-sukupolvea edustaville työntekijöille?

7. Mitä eroavaisuuksia omassa työssäsi on, kun työntekijät ovat syntyneet vuonna 2000 tai sen jälkeen verraten siihen, kun työntekijät ovat vanhempia?

8. Z-sukupolvea edustavat työntekijät odottavat minulta muihin sukupolviin verrattuna:

	Huomattavasti enemmän	Jokin verran enemmän	Yhtä paljon	Jokin verran vähemmän	Huomattavasti vähemmän
<input checked="" type="checkbox"/> Säännöllistä palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Joustavuutta esim. työajoissa ja -tavoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Avointa kommunikaatiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Johtajuuden jakamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Aktiivista viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Kehittymismahdollisuuksien tarjoamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Vaikuttamismahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mikäli vastasit huomattavasti enemmän tai huomattavasti vähemmän voit kertoa jonkin käytännön esimerkin asiasta.

10. Mitä muita asioita Z-sukupolvea edustavat työntekijät odottavat sinulta esihenkilönä?

## Z-sukupolvi ja johtajuus

Tässä osiossa kysytään kokemuksista johtajuudesta, kun työntekijät edustavat Z-sukupolvea. Lisäksi kysytään Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden asettamista odotuksista johtajuuteen liittyen.

Z-sukupolvella viitataan tässä osa-alueessa vuonna 2000 ja sen jälkeen syntyneisiin henkilöihin.

11. Johtajuus, kun työntekijät edustavat Z-sukupolvea, on (voit vastata myös useamman kohdan):

- Helppoa
- Haastavaa
- Innostavaa
- Motivoivaa
- Raskasta
- Jotakin muuta

Jos vastasit jotakin muuta:  
millaista?

12. Millaista johtajuutta Z-sukupolvi odottaa sinulta?

## Esihenkilöiden tukeminen

Tässä osiossa kysytään kokevatko esihenkilöt tarvitsevansa lisää koulutusta esihenkilötyön eri osa-alueisiin Z-sukupolven siirtyessä työelämään. Lisäksi kysytään millaista tukea ja apua esihenkilöt kaipaavat omilta esihenkilöiltään.

Z-sukupolvella viitataan vuonna 2000 ja sen jälkeen syntyneisiin henkilöihin.

13. Koen tarvitsevani lisää koulutusta Z-sukupolven siirtyessä työelämään

Kyllä    Ei    En osaa sanoa  
Valitse           

Jos vastasit kyllä, millaista  
koulutusta kaipaaisit ja mistä  
aiheista?

14. Kaipaen lisää tukea omilta esihenkilöiltäni omaan työhöni Z-sukupolven siirtyessä työelämään?

Kyllä    Ei  
Valitse       

Jos vastasit kyllä, kerro  
mahdollisimman tarkasti  
millaista tukea kaipaavat?

15. Millä tavoin esihenkilösi  
voisi auttaa sinua onnistumaan  
Z-sukupolvea edustavien  
työntekijöiden johtamisessa?

## Tietojen lähetys

---

TALLENNA

Kiitos paljon vastauksistasi! Voit nyt sulkea selaimen.

# Tietosuojaseloste



Tiedote tutkimuksesta

## TIEDOTE OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSESTA

### Esihenkilöiden kokemukset Z-sukupolven edustajien esihenkilönä toimimisesta

#### Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan esihenkilöiden kokemuksia Z-sukupolven edustajien esihenkilönä toimimisesta. Olen arvioinut, että sovellutte tutkimukseen, koska kuulutte tämän tutkimuksen kohderyhmään. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä.

*Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teitä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.*

#### Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista

#### Tutkimuksen tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on Z-sukupolven edustajien esihenkilönä toimimisesta. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään myös, millaisia odotuksia Z-sukupolvi on kohdistanut esihenkilöihin ja millaista tukea esihenkilöt kaipaavat omilta esihenkilöiltään.

#### Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimuksessa on kyse opinnäytetyöstä. Toimeksiantajayritys voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia.

#### Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimusaineisto kerätään E-lomakkeella, eikä osallistujilta vaadita muita tutkimuksia. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

#### Tutkimustuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyö, joka sisältää kyseisen tutkimuksen, julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa. Tutkimuksen tuloksia esitellään mahdollisesti myöhemmin myös sisäisesti toimeksiantajayrityksessä.

#### Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

#### Opinnäytetyön tekijän yhteystiedot

Opinnäytetyötekijä  
Nimi: Sanni Örn  
Puh. [REDACTED]  
Sähköposti: [sanni.orn\(a\)metropolia.fi](mailto:sanni.orn(a)metropolia.fi)

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja  
Titteli: Lehtori  
Nimi: [REDACTED]  
Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy / yksikkö

### Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

#### Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla Metropolia Ammattikorkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. Metropolia Ammattikorkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjänä toimii opinnäytetyöntekijä Sanni Örn.

Opinnäytetyöntekijä

Sanni Örn

Toimeksiantaja

Lasten Päivän Säätiö [srj](#)/Linnanmäki

#### Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöltä

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: [REDACTED]

Sähköposti: [REDACTED]

#### Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimukselle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

Tässä tutkimuksessa kerättäviä henkilötietoja ovat ikä, sukupuoli, työkokemus esihenkilötehtävässä ja työsuhdemuoto. Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

#### Tutkimuksessa kerätään henkilötietojanne myös seuraavista lähteistä

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

#### Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Kyselyn linkki lähetetään toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän kautta. Tutkimus toteutetaan E-lomakkeella. E-lomake on suomalainen Eduix Oy:n kehittämä, ja se on asennettu toimimaan tietoturvallisesti Metropolian omalla palvelimella. Metropolian tietohallinnolta saa tukea sen käyttöön. Metropolia on lisäksi solminut GDPR:n artikla 28 edellyttämän henkilötietojen käsittelysopimuksen Eduix Oy:n kanssa.

### Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Teitä pyydetään kyselyssä ilmoittamaan ikä, sukupuoli, työkokemus esihenkilötehtävässä ja työsuhdemuoto, jotta opinnäytetyön tekijä voi arvioida onko iällä, sukupuolella, työkokemuksen pituudella ja työsuhdemuodolla vaikutusta kokemuksiin Z-sukupolven johtamisesta ja esihenkilönä toimimisesta. Tässä tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyperusteena on osallistujan suostumus.

### Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?

E-lomakkeen kysely ja sen linkki poistetaan järjestelmästä opinnäytetyön tultua valmiiksi.

### Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä

Tutkimuksen tarkempia tietoja ei luovuteta ulkopuolisille tahoille.

### Rekisteröitynä teillä on oikeus

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)
- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- siirtää tietonne järjestelmästä toiseen
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

### Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon

#### Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tiedot säilyttää Sanni Örn, eikä tietoja anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista.

Tutkimusainestoa ja tutkimuksen yhteydessä kerättyjä näytteitä säilytetään E-lomakkeella kaksi (2) kuukautta, jonka jälkeen ne hävitetään sulkemalla linkki ja poistamalla E-lomake.