



Z-sukupolven ihanne-esimies, pomo vai valmentaja?

Case: Alko

Aake Leskinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2021

Liiketalous

Organisaation ja talouden johtaminen

Leskinen, Aake

Z-sukupolven ihanne-esimies, pomo vai valmentaja? Case: Alko.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2021, 64 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. YAMK opinnäytetyö.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Alko oy:n Z-sukupolven myyjien mielipiteitä ihanne-esimiehen ominaisuuksista. Tutkimuksen toinen tavoite oli selvittää, kuinka nämä ominaisuudet toteutuvat tämänhetkessä esimiestyössä Z-sukupolven edustajien mielestä. Tutkimuksella pyrittiin saamaan lisätietoa, kuinka heitä tulisi johtaa. Johtamista tarkasteltiin sukupolvijohtamisen sekä johtamiseen liittyvien muutoksien näkökulmasta. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, vastaako valmentava johtamistapa Z-sukupolven odotuksiin esimiestyöstä ja johtamisesta. Z-sukupolven määritelmänä käytettiin vuonna 1995 tai sen jälkeen syntyneitä henkilöitä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Kyseessä oli survey-tutkimus ja tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka sisälsi sekä strukturoituja monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Ensimmäisessä monivalintakysymyksessä valittiin viisi tärkeintä ominaisuutta esimiehessä. Toisessa arvioitiin kyseisten ominaisuuksien toteutumista nykyisessä esimiehessä neliportaisella Likertin asteikolla. Avoimissa kysymyksissä määriteltiin ihanne-esimies sekä ominaisuudet, joita ei toivota esimiehellä olevan. Kysely tehtiin maaliskuussa 2021, ja kaikilla otantaan kuuluvilla oli mahdollisuus vastata siihen. Kyselyyn osallistui 161 Z-sukupolven myyjää, mikä oli 1.3.2021 tilaston mukaan 36,1 % otantaan kuuluvista myyjistä.

Tutkimustuloksen perusteella voidaan todeta, että valmentava johtamistyyli vastaa monilta osin niihin toiveisiin, joita Z-sukupolvella on esimiehen johtamistyyliin liittyen. He toivovat esimiehen kohtelevan kaikkia yhdenvertaisesti sekä hänen olevan helposti lähestyttävä ja luotettava. Esimieheltä toivotaan empatiakykyä sekä aktiivista palautteenantoa.

Tutkimustuloksen perusteella esimiesten olisi huomioitava nykyistä paremmin työssään ihmisten yhdenvertainen kohtelu. Tämä nousi tutkimuksessa Z-sukupolvelle tärkeimmäksi ominaisuudeksi esimiehessä, mutta nykytilaa arvioitaessa sai alimman arvion.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää esimiestyössä ja sen kehittämisessä kohdeorganisaation lisäksi myös muissa organisaatioissa. Jatkotutkimusten kannalta olisi mielenkiintoista selvittää mitkä tekijät laskivat Z-sukupolven kokemuksta työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta.

Avainsanat (asiasanat)

Z-sukupolvi, johtaminen, esimies, valmentava johtaminen,

Leskinen, Aake

Ideal supervisor for Generation Z, boss or coach? Case: Alko.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 64 pages.

Business administration. Degree Programme in Management of organization and finance. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The aim of this study was to research the opinions of Generation Z about the characteristics of an ideal supervisor in Alko Inc. Another goal of the study was to find out how these qualities are realized in current managerial work in the opinion of Generation Z. The study was aiming to find out more about how they should be managed. Management was examined from the perspective of generational management and changes related to management. Important part of the research was to find out whether the coaching methods meets the Generation Z's expectations of managerial work and leadership. Generation Z was defined as persons born in 1995 or later.

The research was carried out as a quantitative research and the data was collected by a survey. The survey consisted both structured and open questions. In the first structured multiple-choice question employees were asked to choose five most important characteristics of supervisor. In the second question they evaluated the realization of those qualities in the current supervisor on a four-point Likert scale. The open questions identified the ideal supervisor as well as the characteristics that are not desired to be in supervisor. The survey was conducted in March 2021 and it was addressed to all members of Generation Z who are working as a salesperson in Alko. 161 members of Generation Z participated in the survey and response rate was 36,1.

The findings of the study present that coaching as a style to manage people has many elements what Generation Z is hoping for. They hope the supervisor treats everyone equally, is easy to approach and is reliable. The supervisor is expected to be empathetic and giving actively feedback to employees. Based on the result of the study, supervisors should take better account to the equal treatment of people in their work.

The results obtained from the research can be utilized in developing management in Alko, but also in other organizations. From the point of view of further research, it would be interesting to find out which factors reduced the Generation Z's experience of equal treatment of employees.

Keywords/tags (subjects)

Generation Z, management, supervisor, coaching

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	3
1.2	Alko oy.....	4
2	Valmentava johtaminen ja Z-sukupolvi	6
2.1	Johtaminen muutoksessa	6
2.2	Valmentava johtaminen	10
2.3	Ikäjohtaminen ja eri sukupolvet	14
2.4	Z-sukupolvi.....	17
2.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	20
3	Tutkimusprosessi	22
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	22
3.2	Tutkimusaineisto.....	23
3.3	Kyselylomake	24
4	Tutkimustulokset	26
4.1	Tulokset	27
4.2	Tutkimustulosten luotettavuus.....	44
5	Johtopäätökset	45
5.1	Viisi tärkeintä ominaisuutta ja nykytila.....	45
5.2	Valmentava johtaminen ja tutkimustulokset.....	46
6	Pohdinta	48
6.1	Esimiestyön kehittäminen	48
6.2	Tuloksien hyödyntäminen ja jatkotutkimukset.....	49
	Lähteet	52
	Liitteet	55
	Liite 1. Saatekirje.....	55
	Liite 2. Kyselylomake.....	56
	Liite 3. Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet – kokonaistulos	59
	Liite 4. Nyky-tilan arviot	61

Kuviot

Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden ydinroolit.....	8
Kuvio 2. Siilo ja putkijohtamisen metafora.....	13
Kuvio 3. Vastaajien syntymävuosi	28
Kuvio 4. Vastaajien sukupuoli.....	29
Kuvio 5. Top 5 - Tärkeimmät ominaisuudet esimiehessä	30
Kuvio 6. Viisi vähiten tärkeää ominaisuutta esimiehessä.....	33
Kuvio 7. Nykytila-arvion top 5	34
Kuvio 8. Nykytila-arvion viisi alinta	35
Kuvio 9. Naisten valinnat top 5.....	36
Kuvio 10. Miesten valinnat top 5.....	37
Kuvio 11. Nykytila-arvion naisten vastaukset	38
Kuvio 12. Nykytila-arvion miesten vastaukset.....	38
Kuvio 13. Eniten toistuneet sanat kysymyksen numero 4 vastauksissa	42
Kuvio 14. Sanakartta - Sanojen toistuvuus ja niiden yhteys toisiinsa	43

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää Z-sukupolven nuorten odotuksia ihanne-esimiehestä Alko oy:ssä. Z-sukupolvi on määritelty tutkimuksesta riippuen eri kriteerein, mutta tässä tutkimuksessa määritelmänä on vuonna 1995 ja sitä myöhemmin syntyneet. Kyseinen sukupolvi on ollut työelämässä vasta vähän aikaa, joten tutkimuksia heidän johtamisestaan on vielä rajallisesti. Tutkimuksessa johtamista ja esimiestyötä tarkastellaan sukupolvijohtamisen näkökulmasta. Työn tavoitteena on saada lisätietoa Z-sukupolven johtamisesta yleisellä tasolla ja tarkemmin kohdeorganisaatiossa, sekä valmentavan johtamistyylin yhteensopivuudesta Z-sukupolven johtamiskäsitysten ja -toiveiden kanssa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1. Mitkä ovat ihanne-esimiehen ominaisuudet Z-sukupolven edustajien mielestä?**
- 2. Kuinka nämä ominaisuudet toteutuvat tällä hetkellä lähiesimiehessä?**

Tutkimus toteutetaan Alko oy:n myymälähenkilöstön Z-sukupolven myyjille. Tutkimuksen ajankohta on maaliskuu 2021. Tutkimuksen perusjoukko on kaikki Alkon myymälähenkilöstön Z-sukupolven myyjät. Heidän määränsä Alkossa 1.3.2021 oli 446 (Pakola 2021). Tutkimusasetelmaa käydään tarkemmin läpi luvussa 3.

Tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti tutkimuksen tekijän oma asema palvelupäällikkönä Alkossa sekä kiinnostus tutkimusaiheeseen. Aihe on ajankohtainen eikä sitä ole aikaisemmin tutkittu Alkossa, ja aiempaa tutkimustietoa Z-sukupolvesta on vähemmän saatavilla kuin edeltävistä sukupolvista.

Tutkimuksen avulla saadaan lisätietoa kohdeyrityksen Alkon esimiestyön ja johtamisen kehittämistä varten vertaamalla saatuja tuloksia kohdeorganisaation tämänhetkisen vallitsevan johtamismenetelmän eli valmentavan johtamisen periaatteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena on saada lisätietoa, kuinka Z-sukupolvea tulisi johtaa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään esimies-termiä, esimerkiksi yleistyvän esihenkilö-termin sijaan. Valinta on tehty selkeyden vuoksi, sillä kirjallisuudessa sekä muissa lähdemateriaaleissa käytetään pääosin sanaa esimies. Myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa se on käytössä oleva termi.

1.2 Alko oy

Alko oy on Suomen valtion omistama vuonna 1932 perustettu osakeyhtiö, jolla on merkittävä yhteiskunnallinen rooli. Yhtiöllä on yksinoikeus yli 5,5 tilavuusprosenttisten alkoholijuomien vähittäismyyntiin, poikkeuksena pienpanimoiden oluet sekä muista hedelmistä ja marjoista kuin rypäleistä tehdyt tilaviinit. Alkoholilaki määrittää Alkon perustehtävänä alkoholijuomien vähittäismyynnin niin, että myynnissä otetaan huomioon myös tuotteiden haittavaikutukset. Yhtiön ensisijaiset tavoitteet ovat yhteiskunnallisia, eivät liiketaloudellisia. Myynnin maksimointi ei ole yhtiön tavoite. Omistajaohjauksesta ja valvonnasta vastaa sosiaali- ja terveysministeriö laissa määritellyn erityistehtävänsä vuoksi. Alkon monopoliaseman perusteena ja tavoitteena on alkoholista aiheutuvien yhteiskunnallisten ja sosiaalisten haittojen vähentäminen. (Alkon perustehtävä 2020.)

Alkon taloudellinen merkitys yhteiskunnalle on merkittävä ja yhtiön kautta tuloutuu vuosittain 900 miljoonaa euroa julkisen talouden menoihin. Alkoholijuomista saadut tuotot olivat vuonna 2018 1 148,1 miljoonaa euroa, josta kertyi valtiolle 589,1 miljoonaa euroa alkoholiveron muodossa. Vastaavana aikana Alko maksoi henkilöstön palkkoja ja palkkioita yhteensä 71,8 miljoonaa euroa. (Alkon taloudellinen merkitys... 2020.)

Vastuullisuus on osa kaikkea toimintaa Alkossa ja sillä on olennainen rooli Alkon strategiassa. Vastuulliselle toiminnalle ja sen kehittämiseksi asetetaan vuosittaisia tavoitteita, joissa onnistumista mitataan. Alkolla on missio toteuttaa maailman vastuullisinta alkoholin vähittäismyyntiä siten, että toiminnalla ehkäistään myös alkoholista seuraavia haittoja. Alkoholilaki, yhtiön oma strategia ja eettiset periaatteet ohjaavat vastuullista toimintaa. Alkoholilaki velvoittaa myös Alkon kohtelemaan sidosryhmiään tasapuolisesti, syrjimättömästi ja läpinäkyvästi. Alko ei nosta viestinnässään tai mainonnassaan mitään yksittäistä alkoholituotetta tai tuottajaa esille. Alkon vastuullisuusohjelmaan sisältyy ympäristöstrategia, jossa huomioidaan ympäristönäkökulma hankintaketjun, tuotevalikoiman, myymäläverkoston sekä tuoteviestinnän kehittämisessä. (Vastuullisuuden johtaminen ja mittarit 2020.)

Alkon myymälä- ja jakeluverkosto on kattava, kolmella neljästä suomalaisesta Alkon palvelut ovat neljän kilometrin sisällä. Monikanavaiseen palveluverkostoon kuuluu 366 myymälää, noin 100 noutopistettä, verkkokauppa sekä mobiilisovellus. Alkon myymälät sijaitsevat aina keskeisillä liikepaikoilla muiden palveluiden läheisyydessä, kuten kauppakeskuksissa ja muissa palvelukeskitymissä. Sijainnit määräytyvät asiakaspalvelunäkökohdat, vastuullisuus, taloudellinen kannattavuus ja alueen väestöpohja huomioiden, mutta myös Alkon vaikutus päivittäistavarakaupan kilpailutilanteeseen huomioidaan. Aluehallintovirasto (AVI) on päättämässä alkoholin vähittäismyyntiluvasta sekä Alkon liiketilan sijoittelusta myynninvalvonnan ja turvallisuuden järjestämisen näkökulmista. (Alko palvelee sujuvasti kaikissa kanavissa 2020.)

Johtaminen Alkossa

Alkossa käytetään esimiestaitojen yhteydessä myös termiä johtamisosaamiset. Ne ohjaavat päivittäisjohtamista ja näyttävät suuntaa, mihin esimiestyötä yhtiössä halutaan viedä. Johtamisosaamiset päivitettiin viimeksi vuonna 2019. Ne on jaoteltu neljään johtamisosioon; valmentavaan, vastuulliseen, innostavaan ja osallistavaan sekä ketterään ja tehokkaaseen johtamiseen.

Palvelupäälliköt vastaavat myymälätason esimiestyöstä, johon sisältyy eri rooleja. Alla kuvaus johtamistaidoista Alkossa:

- **VALMENTAVA** - Valmentajan rooli rakentuu tiimin tuntemisesta, omien vahvuuksien kautta johtamisesta sekä vastuun ja palautteen antamisesta.
- **VASTUULLINEN** - Vastuullisuudessa korostetaan omalla esimerkillä johtamista, oikeudenmukaisuutta ja monimuotoisuuden arvostamista.
- **INNOSTAVA JA OSALLISTAVA** - Innostava ja osallistava johtaminen saa työn merkityksellisyyden näkyväksi, varmistaa asiakkaan näkökulman kaikessa tekemisessä sekä mahdollistaa onnistumiset ja myös huomioi ne.
- **KETTERÄ JA TEHOKAS** - Selkeiden tavoitteiden asettaminen, niiden seuraaminen, tiedolla johtaminen sekä uudistava ja rohkea ote, kuuluvat ketterän ja tehokkaan johtamisen määritelmiin. (Alkolaiset johtamisosaamiset 2019, 2.)

Alkossa osaamisen kehittäminen, esimiestyö mukaan lukien, tapahtuu 70-20-10 -mallin mukaisesti. Pääpaino 70 prosenttia on oppimisessa käytännön työssä monipuolisten työtehtävien ja erilaisten projektien kautta. 20 prosenttia kuvaa yhteisöllisesti kollegojen ja esimiehen kanssa tapahtuvaa osaamisen kehittämistä, esimerkiksi erilaisten sparrailujen ja keskinäisten kokoustamisten avulla. Loppu 10 prosenttia tarkoittaa perinteisen kouluttamisen ja erilaisten valmennusten avulla saavutettavaa kehittymistä. (Venäläinen 2020.)

Muutosten ja strategiauudistusten jalkauttaminen Alkossa tapahtuu samoin, kuin monissa muissakin isoissa yrityksissä. Alkon hallituksen hyväksymänä johtoryhmältä tieto kulkee aluejohdon kautta myymälöiden esimiehille. Tästä johtaminen jatkuu myymälöiden esimiesten toimesta myymäläryhmittäin tavoittaen koko myymäläkentän henkilökunnan.

Johtaminen myymälöiden tasolla on viime vuosina kokenut muutoksen henkilökuntarakenteen uudistusten myötä. Alkossa väheni vuoden 2017 alussa yt-neuvotteluiden seurauksena myymälöiden esimiehiä, silloisia myymäläpäälliköitä, lähes kolmannes. Tuolloin myymäläpäällikkö-tehtäväkuva poistui organisaatiosta. Myymäläpäälliköistä esimiestehtäviin jääneet jatkoivat edelleen myymälöiden esimiehinä palvelupäällikön tehtävässä, joka kattoi suuremman määrän myymälöitä ja johdettavia jokaista esimiestä kohden. Tehtäväkuvan muutos sekä myymälöiden ja alaisten määrän kasvu toi johtamiseen lisähaasteen. Samalla johtamisen välineiden painopiste muuttui ja perinteisen lähiesimiestyön rinnalle on tullut sähköisten välineiden välityksellä tapahtuva päivittäisjohtaminen. Muutos on pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna vielä melko tuore ja siten johtamisen käytänteen hakevat vielä lopullista muotoaan.

2 Valmentava johtaminen ja Z-sukupolvi

2.1 Johtaminen muutoksessa

Johtajuus käsitteenä on ollut länsimaisessa kirjallisuudessa ja myös organisaatioiden käytänteissä melko muuttumaton jo pitkään. Johtajat siirtävät osaamistaan omalla toiminnallaan uusille polville, ja heillä ajatellaan olevan valta ja kontrolli siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. (Viitala & Kivunen 2011, 164.) Mikään organisaatio tai työyhteisö ei voi toimia tehokkaasti, mikäli sitä ei johdeta. Jonkun täytyy huolehtia, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa ja tämän merkitys korostuu entisestään koko ajan nopeutuvassa muutoksessa. (Järvinen 2016.)

Johtaminen on kuitenkin ollut jo pitkään murroksessa. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle nuorempi sukupolvi ottaa isompaa roolia työelämässä, ja siten myös paine ja kiire siirtyä uudempiin johtamistyyliin kiihtyvät. Nuorille työntekijöille ei pelkkä hierarkian tuoma esimiesasema tarkoita automaattisesti arvostusta, vaan he vaativat aivan uudenlaisia asioita johtajaltaan. Työtä ei tehdä työtä varten, vaan sen tulee olla myös mukavaa, yksilöllisyyden huomioivaa, tasavertaista ja töitä tehdään ennen kaikkea tiimille eikä enää niinkään yritykselle. Työ on väline tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9, 19.)

Manager, leader ja coach

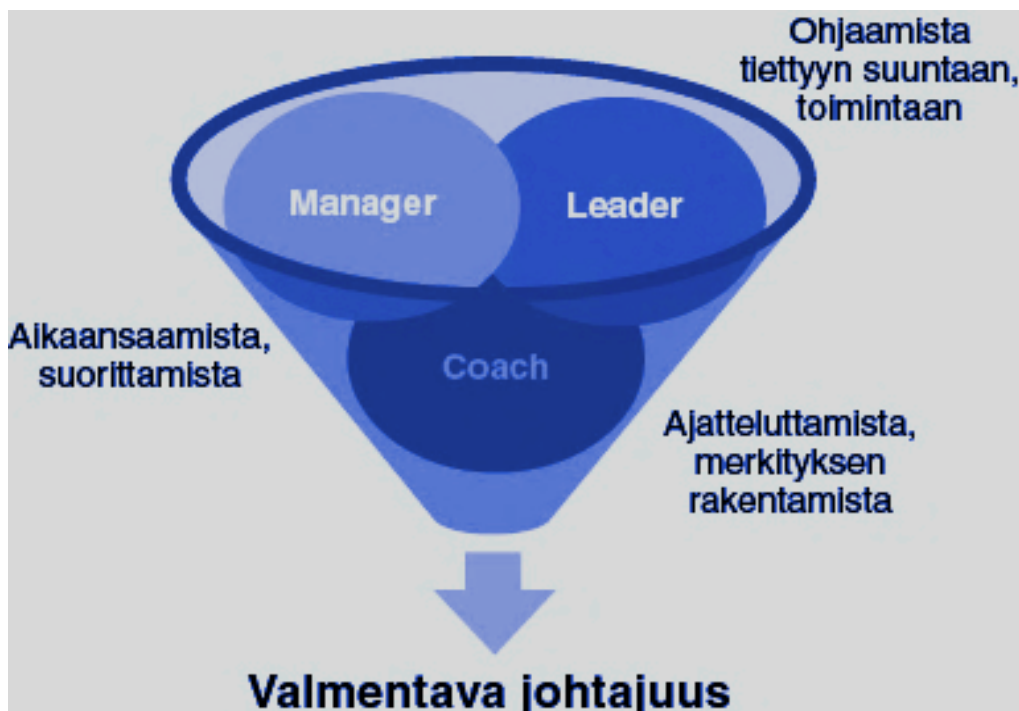
Johtaminen on ensisijaisesti vaikuttamista johdettavien käyttäytymiseen ja toimintaan siten, että organisaation tavoitteet toteutuvat. Johtamisessa voidaan nähdä kaksi ääripäätä, autoritääriinen ja demokraattinen johtaminen. Mikäli johtaja ajattelee omien päätöksiensä olevan parhaita ja toimii päätöksenteossa yksin, on kyse autoritäärisestä johtamisesta. Demokraattisessa johtamisessa perusajatus on, että paras ratkaisu tai ehdotus voi tulla työyhteisössä keneltä tahansa. Tuolloin jokaisella yksilöllä on mahdollisuus aidosti vaikuttaa organisaation asioihin. (Viitala & Jylhä 2019.)

Nykyaikaisen johtajan osaamisprofiili ei koostu enää yhden johtamisosa-alueen hallitsemisesta, vaan johtajalla täytyisi olla kykyä monipuoliseen esimiestaitojen hallitsemiseen. Perinteisen johtamisen kulmakivenä on pitkään toiminut manager-rooliin liittyvien tehtävien suorittaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 36–40.) *Management* -termi tulee latinankielisistä sanoista *Manu agere* (eng. *lead by hand*), mikä tarkoittaa suunnan tai ohjeiden antamista. Manageerauksella tarkoitetaan prosessia, joka sisältää strategista suunnittelua, tavoitteiden asettamista, resurssien hallintaa, tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien henkilö- ja rahoitusvarojen kehittämistä sekä tulosten mittaamista. (Mahmood, Basharat & Bashir 2012, 513.) Viitala ja Jylhä (2019) toteavat Kotterin (1990) kuvailevan management-tehtävien päämääränä olevan myös vakauden ja järjestyksen tuominen. Johtamisen ja toiminnan kannalta management-tehtävät ovat erittäin kriittisiä, mutta näissä menestyäkseen ei välttämättä ole tarvinnut olla vuorovaikutustaidoiltaan tai läsnä olemisellaan erityisen vahva. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 39–40.)

Prosessi, jossa yksilö vaikuttaa muihin ryhmän tai organisaation jäseniin päämääränään yhteisten tavoitteiden saavuttaminen, kutsutaan *leadershipiksi* (Mahmood ym. 2012, 513). Leadership-roo-

lissa johtaja kykenee toiminnallaan edistämään ilmapiiriä, osaa keskustella ja kuunnella, antaa palautetta, osallistaa ja aktivoida henkilökuntaansa, sekä osallistuu omassa toiminnassaan johdettaviensa arkeen. Manageeraukseen verrattuna leader-ominaisuudet tuovat esimiehen lähemmäksi henkilökuntaansa ja hän vahvistaa tiimiään sosiaalisilla sekä empatiataidoillaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 36–40.)

Coach-roolin taidot tuovat esimiehen lähimmäksi valmentavan johtajan tyyppiominaisuuksia. Tuolloin johdettava saa osakseen kannustusta, innostusta, tukea, ja esimiehensä läsnäoloa. Johtajan roolissa johdettavia autetaan kehittymään ja onnistumaan kysymysten avulla ja onnistumisten mahdollistamisen myötä. Tällöin onnistumisia haetaan yhdessä haastamisen ja sparraamisen avulla virheitä pelkäämättä. Manager-, leader- ja coach -tehtävien menestyksellä suorittaminen tarkoittaa sitä, että osaa hyödyntää näitä osa-alueita ja painottaa niitä tilanteesta ja esimiestehtävästä riippuen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 36–40.) Tehtävät eivät kuitenkaan ole tarkkarajaisia ja arjessa niiden kuuluukin sekoittua (ks. kuvio 1), tuottaen vain johtamista tilanteen mukaisine painotuksineen (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38).



Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38, muokattu)

Ammattimaisessa coachingissa valmentajan ja valmennettavan välisessä tiiviissä yhteistyössä oppimisprosessi tähtää coachattavan itse asettamien tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän tyylinen ulkopuolinen riippumaton ammatti-coach-rooli ei sellaisenaan täysin toimi käytännön esimiestyössä. Esimies on ryhmän sisällä ja johtaminen ei voi rajautua kahdenkeskiseen sparraussuhteeseen, vaan koko johdettavalla ryhmällä on merkitystä. Tämän tyyppinen coaching on kuitenkin vahvasti valmentavan johtamisen taustalla. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 22.)

Johtamisen merkitys työhyvinvointiin ja motivaatioon

Johtamisella ja työhyvinvoinnilla on tutkitusti merkittävä yhteys. Johtamisen lisäksi työhyvinvointiin on todettu vaikuttavan työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen ja henkilön elämäntavat. Johtamisen merkitys on kuitenkin huomattava, sillä sen avulla on mahdollisuus vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin osa-alueisiin. (Juuti & Vuorela 2015.) Ristikangas ja Ristikangas (2013, 32) huomauttavat Nybergin (2009) kuvaavan johtamisen puutteen johtavan henkilöstön sairaspöissaoloihin, unettomuuteen, masennukseen ja vakavimmillaan jopa sydänkohtauksiin.

Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 77) kuvaavat Yhdysvaltojen General Social Surveyn aineistoon perustuen, 70-luvulta asti säilyneet viisi tärkeintä työmotivaatiotekijää; mielekkäät työtehtävät, etenemismahdollisuudet, palkka, työn säilyminen ja työaika. Aaltonen ja muut (2020, 77) huomauttavat Leidenschaftin Signi -kyselyn osoittamat suomalaisten työntekijöiden motivaatiotekijöiden nojaavan samoihin teemoihin, niiden ollessa mielekkäät työtehtävät, työpaikan vahva yhteishenki, oikeudenmukainen palkka ja luontoisedut, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työympäristöön sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino.

Aaltonen ja muut (2020, 82) nostavat tärkeänä esille myös Herzbergin motivaatioteorian, jossa on listattuna sisäisiä ja korkeamman tason tarpeisiin vastaavia asioita:

- kokemus arvostuksesta
- tunnustuksen ja palautteen saaminen työstä
- kokemus omista saavutuksista sekä oppimisesta
- vastuun saaminen ja riittävän haastavat työtehtävät
- uramahdollisuudet sekä kasvu ja kehittyminen

- mahdollisuus tehdä työtä, jolla on merkitystä
- mahdollisuus osallistua päätöksentekoon
- tunne omasta tärkeydestä organisaatiossa.

Kyseinen malli tukee käsitystä työmotivaation muodostumisesta sisäsyntyisesti yksilöissä ja ryhmissä, olosuhteiden ollessa sille hyvät. Esimies voi siten suoraan joko tuhota työmotivaation, tai aktiivisesti pyrkiä luomaan mahdollisuuksia tilanteille, joissa ihmisten on mahdollista löytää sisäistä motivaatiota. (Aaltonen ym. 2020, 82–83.)

2.2 Valmentava johtaminen

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 25) nostavat esille O'Reillyn (2009) kiteyttävän kuvauksen ihmisten johtamisen haastavuudesta: ”On paljon helpompaa oppia lukemaan tuloslaskelmaa, kuin tulla empaattiseksi kuuntelijaksi ja keskustelijaksi. Ihmisten johtaminen on todella kovaa puuhaa”.

Valmentava johtaminen on vastannut osaltaan johtamisen murroksen tarpeisiin ja on myös viime vuosina johtamistyylinä vahvasti yleistynyt. Nimensä veroisesti se on johtamisen termeihin tullut urheilun maailmasta jo 1950-luvulla. Perusajatuksena siinä on, että johtaminen ei ole yksilösuoritus, vaan koko tiimiä osallistava prosessi, jossa valmentava johtaja korostaa yksilöissä ja ryhmissä olevia voimavaroja. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9, 19–21.) Ellinger, Watkins ja Bostrom (1999, 115, 119) toteavat kirjallisuudessa kyseistä johtamistyyliä kuvattavan tavoiteltavana johtamistapana, jossa keskeisenä voimana on vuorovaikutus; kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen.

Valmentavalle johtamiselle on monia eri määritelmiä, mutta Coe, Zehnder ja Kinlaw (2008, 7) ovat kiteyttäneet valmentavan johtamistyylin keskeisimmän sisällön yksinkertaiseen lauseeseen: ”Coaching is all about the person being coached (PBC)!”. Moniulotteisen ja vaativan johtamistavan ydinviesti on lopulta hyvin yksinkertainen ja aina rakentuu yksilölliseen valmentamiseen. Emerson ja Loehr (2008, 2) puolestaan määrittelevät valmentajan henkilöksi, joka dialogin avulla johdattelee parempaan tietoisuuteen ja toimintaan, jonka avulla valmennettava voi saavuttaa paremman tehokkuuden. Menestyksellä valmentaminen on loogista prosessia seuraavaa keskustelua, jolla tavoitellaan itsenäisten ratkaisujen löytämistä. Tämä voi johtaa huippusuorituksiin, sitoutumista jatkuvaan itsensä kehittämiseen, sekä positiivisiin suhteisiin. Valmentaminen on tekoja ihmisten kanssa, ei tekoja ihmisille. (Coe ym. 2008, 8, 21.)

Ellinger ja muut (1999, 115) ovat jaotelleet valmentavan johtamisen kahteen johtamisen tasoon: voimaannuttava johtamiskäyttäytyminen (*empowering cluster*), ja mahdollistava eli fasilitoiva johtamiskäyttäytyminen (*facilitating cluster*). Ellinger ja muut uskovat (1999, 115–116), että mikäli esimies toteuttaa työssään aktiivisesti kumpaakin osa-aluetta, vahvistuu johdettavan itseluottamus omiin kykyihinsä sekä itsensä johtamiseen. Voimaannuttamisella esimies aktivoi johdettaviin itseohjautuvuuteen ja omien suoritustensa arvioimiseen, esimiehen toimiessa heille lähinnä sparraajana ja tarvittaessa opastajana. Esimiehen tarkoitus ei ole antaa valmiita vastauksia vaan auttaa kysymysten avulla työntekijää itseään löytämään ratkaisut. Fasilitaattorin ominaisuudessa esimies mahdollistaa jokaisen itsensä kehittämisen, ja keskustellen ylläpitää tietoisuutta jokaisen osaamisen tilasta ja kehittymistarpeista sekä samalla kannustaa itsearviointiin omasta osaamisestaan. Yhteistyössä henkilöstönsä kanssa esimies kehittää oppimisen mahdollisuuksia ja tiedon hankinnan tapoja. (Ellinger ym. 1999, 106, 115.)

Yksi näkyvä elementti valmentamisen prosessissa perustuu filosofi Sokrateen kehittämään Sokraattiseen menetelmään. Sen perusidea on, että valmentajan ”roolissa” tai asemassa oleva kysyy tilanteelle oleellisia kysymyksiä keskustelukumppaniltaan, johdatellakseen kyseenalaistavaan keskusteluun ideoiden ja vastausten löytämiseksi. Enescun ja Popescun (2013, 91) mukaan Whitmore (2002) uskookin juuri tehokkaiden kysymysten olevan valmennus -session keskiössä, jossa kaikkien prosessien alku perustuu useiden kysymysten sarjaan. Suurin osa valmennusprosesseista sisältää sekä avoimia kysymyksiä että aktiivisen kuuntelun ja pohdinnan tekniikoita. (Enescu & Popescu 2013, 91.) Valmentamisesta 80 prosenttia on kuuntelemista ja 20 prosenttia on pääosin avointen kysymysten esittämistä (Coe ym. 2008, 54).

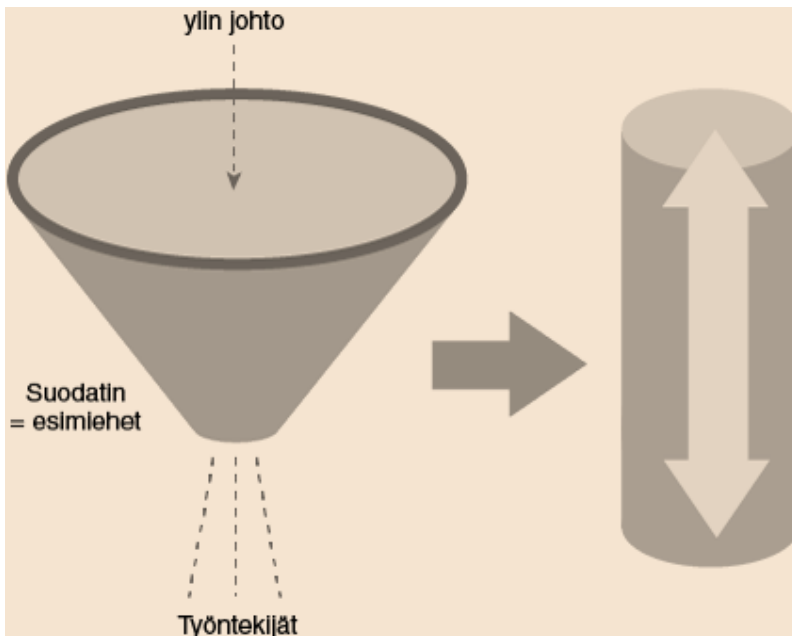
Valmentava johtaja on kiinnostunut yksilöllisistä eroista, ja yksi tavoitteista onkin nostaa potentiaali esiin ja kehittää sitä yhtiön strategian suuntaisesti, perustuen monesti kuunteluun ja oikeiden kysymysten esittämiseen (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 82). Erilaisuuden hyväksymisestä puhutaan paljon, mutta valmentavassa johtajuudessa puheet muuttuvat teoiksi, kun erilaisuus aidosti ymmärretään ja hyödynnetään. Jo pelkästään ulkoiset tekijät, kuten sukupuoli, ikä, koulustausta, etninen tausta jne. tuovat erilaisuutta, joten yhtä tapaa toimia ei ole. Kaikki eivät ajattele ja toimi samoin, eikä tarvitsekaan. Valmentavan johtajan tehtävä onkin huomioida ryhmässä oleva moninaisuus ja ohjata heitä yhteistä tavoitetta kohti. Johtaja ei voi johtaa vain yhdellä tavalla, sillä tuolloin hän nojaa vain tietyn tyyppisten johdettavien vahvuuksien varaan. Ei ole kahta samanlaista persoonaa, johdettavaa, joten johtajan on osattava kohdata jokainen yksilönä. Kiinnostuksen

täytyy koskea kaikkia, ei vain niitä, joista heti nähdään olevan hyötyä. Valmentava johtaja näkee kaikissa johdettavissaan potentiaalia. Ilman kiinnostusta toisista, johtamisesta tulee yksilösuoritus. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 89–90, 94, 127, 151.)

Valmentava johtajuus voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen:

1. **Tapa, jolla suhtautua toisiin** – Arvostavaa, tasa-arvoista ja inhimillistä suhtautumista toisiin, tavoitteena persoonallisen sekä ammatillisen kasvun tukeminen.
2. **Keinovalikoima kohti asetettuja tavoitteita** – Kiinnostus itsensä kehittämiseen, yksilöiden ja ryhmän sparraamiseen sekä omien vuorovaikutustaitojen parantamiseen. Fokus on päämäärätietoisessa kehittämisessä.
3. **Ryhmäkeskeisyys** – Ryhmä ja sen potentiaalin kehittäminen on keskiössä. Yhdessä työskentelyn kautta tapahtuu myös yksilön kehittyminen ja koko ryhmän menestyminen.
4. **Valmentava johtajuus kuuluu kaikille** – Esimiehen virallisen johtajuuden lisäksi on epävirallista johtajuutta, mikä voi tulla esille missä tahansa ryhmätilanteessa; vastuunottoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
5. **Luottamus** – Kaiken perusta, joka muodostuu yksilöiden välisissä suhteissa. Luottamuksen kautta tulee vilpittömän onnistumisen ilo myös muiden puolesta, sekä rohkeus esittää kriittisiäkin näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43–45.)

Valmentavaa johtamisajattelua kuvaa myös ns. putkimalli (ks. kuvio 2), jossa keskeinen idea on, että henkilöstö otetaan mukaan jo alkuvaiheessa, esimerkiksi muutostilanteissa. Tässä mallissa tieto kulkee vapaasti koko organisaatiossa ja ylimmällä johdolla on ymmärrys siitä, että työntekijöillä on paras osaaminen esimerkiksi valmistusprosesseista, asiakaspinnoista ja sisäisistä yhteistyökysymyksistä. Yhtiön johto toimii enemmänkin asioiden mahdollistajana, henkilöstön toimiessa aitoina vaikuttajina, toiminnan uudistajina sekä oman työnsä ja toimintansa kehittäjinä. Siilomalli (ks. kuvio 2) puolestaan havainnollistaa perinteistä autoritääristä organisaation johtamismallia, jossa ylin johto määrittelee yhtiön suunnan ja strategian, päättää arvot ja ylipäätään, kuinka organisaatiossa toimitaan. Ajattelumallissa uskotaan, että ylin johto tietää parhaiten, kuinka asiat hoidetaan ja viestittävät sen parhaimpansa mukaan keskijohdolle, joka jalkauttaa tiedon omille johdettavilleen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 270–271.)



Kuvio 2. Siilo ja putkijohtamisen metafora (Ristikangas & Ristikangas 2013, 271, muokattu)

Sitoutuneisuus on avainasemassa yksilöiden huippusuorituksiin tähdätessä ja valmentaminen on juuri se strategia, jolla sitoutuneisuutta rakennetaan. Sitoutuneisuus tulee selkeyden ja merkityksen myötä. Työntekijälle täytyy muodostaa käsitys isosta kuvasta, kuinka heidän oma työnsä konkreettisesti on osa organisaation menestystä. Valmentamisen kautta voidaan edesauttaa neljää kriittistä tekijää työntekijän sitoutuneisuudessa:

- Organisaation ydinarvojen ja tavoitteiden tulee olla selkeät.
- Työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.
- Työntekijällä tulee olla osaaminen tehtäviin, joita hänen odotetaan tekevän.
- Työntekijän työsuorituksia tulee arvostaa.

Valmentava johtaminen on erityisen tehokas näiden osa-alueiden kehittämisessä ja vahvistamisessa. Valmentaminen johtamisen välineenä voi tuntua aikaa ja resursseja vievältä, mutta se voi maksaa siihen panostamisen moninkertaisena takaisin. Työntekijän kehittyessä itsenäisemmäksi ongelmanratkaisijaksi säästyy esimiehen aikaa, kun hänen ei tarvitse aina toimia vastausten antajana ja ongelmien ratkojana. (Coe ym. 2008, 10–13, 40.)

2.3 Ikäjohtaminen ja eri sukupolvet

Laajalle levinnyt uskomus työelämässä on, että ikä vaikuttaa tuottavuuteen heikentävästi ja vaikutukset kohdistuvat erityisesti yksilön nopeuteen, ketteryyteen ja voimaan. Pitkään jatkunut yksitoikkoinen työ ja älyllisen stimulaation puute koetaan vähentävän tuottavuutta ja ikääntyneitä saatetaan pitää myös joustamattomina sekä sopeutumattomina uusiin teknologioihin. Todisteet ja tutkimukset ovat kuitenkin ristiriidassa näiden oletuksien kanssa, ikä ja työn suorituskyky eivät liity toisiinsa. Iällä koetaan olevan vaikutusta myös tyytyväisyyteen, ja tästä onkin todisteita puolesta ja vastaan. Osalla tyytyväisyys kasvaa iän myötä, ja osalla laskua tapahtuu keski-ikänsä tietämillä, kunnes tyytyväisyys lähtee uudelleen taas nousemaan myöhemmillä vuosilla. Iän tuomina positiivisina asioina työyhteisöissä nähdään mm. vahva kokemus, korkea työmoraali sekä työn laatuun sitoutuminen. (Robbins 2005, 42–43.) Jabe (2017, 53) tukee tätä näkemystä toteamalla, että seniorityöntekijän organisaatioon mukanaan tuomaa pääomaa ovat kokemus, viisaus, harkintakyky, sitoutuminen ja ns. hiljainen tieto.

Johtamisen kannalta ikäkysymys on mielenkiintoinen ja kompleksinen tarkastelukulma, ja terminä *ikäjohtaminen* on toisaalta myös osin ”harhaanjohtavakin”. Ikääntyvä-termi on vakiintunut yhteiskunnallisessa ja ikäjohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa tarkoittamaan yli 45-vuotiaita, ja termiä ikääntynyt käytetään julkista keskustelua lainsäädäntöä myöten kuvaamaan yli 55-vuotiaita työelämässä. Halme toteaa, että Paloniemen (2004) mukaan keskimäärin 45 vuoden iässä ensimmäiset työn kuormittavuuden oireet alkavat nousta esiin. Vanhuustutkimuksen mukaan kyseiset termit ovat kuitenkin varsin huonoja kuvaamaan vasta keski-ikäistä työelämän ikäluokkaa. (Halme 2005, 31.)

Stereotyyppioita liittyy myös nuoriin työntekijöihin. Heidät koetaan epälojaaleiksi, kokemattomiksi, vastuuttomiksi ja itsekkäiksi. Totuus oletuksien takana on yleensä ihan jotain muuta. (Buchanan 2019, 265.) Nuorimman ikäluokan sanotaan myös hakevan työelämässään viihtyvyyttä ja joustavuutta, vanhemman ikäluokan sitoutuessa protestanttiseen työetiikkaan, joka perustuu kovalla työllä ansaittavaan toimeentuloon (Halme 2005, 33). Ei ole harvinaista, että nuori työntekijä uran luonnin parhaimmassa vaiheessa ei tähtääkään haastavampiin tehtäviin, vaan haluaa työelämässä jotain ihan muuta. Kahden tai kolmen vuoden sitoutuminen samaan työpaikkaan voi olla täysin mahdoton vaihtoehto. Tämän tyyppinen ”työpaikkauskottomuus” on tämän ajan realiteetti, johon

organisaatioiden on sopeuduttava joko pyrkimällä löytämään uusia houkuttimia, tai hyväksymällä henkilöstön nopea vaihtuvuus. (Jabe 2017, 42–43.)

Nuorille työntekijöille auktoriteettiin uskomisen ei tule automaationa, vaan esimiehen on ansaittava paikkansa johtajana, muutenkin kuin pelkän asemansa kautta. Hänellä on oltava näkemystä ja kykyä innostaa työhön, jolla on merkitystä. Jabe (2017, 47) toteaa Idergardin (2005) huomauttavan, että nuoret haluavat vaikuttaa siihen, milloin ylipäättään tekevät työnsä, ja esimerkiksi ns. sapatin pitäminen työuralla on nykyään yhä suosittumpaa. (Jabe 2017, 46–47.)

Nuorilla 18–25-vuotiailla työntekijöillä on kovat odotukset ja vaatimukset työelämän johtamiselta. He haluavat pomon sijaan valmentajan, joka aidosti kiinnostuu yksilön elämäntilanteesta ja siten myös huomioi osaamisen lisäksi halut ja tarpeet, sekä osaa motivoida heitä parhaaseen suoritukseen. Tämä on vaativa tehtävä johdolle ja muun muassa siksi monet nuoret eivät viihdy vuosia saman työnantajan palveluksessa. Työuraa aloittelevat nuoret haluavat tuntea itsensä työpaikalla tervetulleiksi ja kuuluvansa mukaan joukkoon, sekä saada luottamusta ja mahdollisuuksia onnistumisiin. (Jabe 2017, 55.)

Ikäjohtaminen käsitteenä viittaa organisaatioiden johtamiseen tai ihmisten elämän tarkasteluun, johon sisältyy yhteiskunnallinen, organisatorinen ja yksilötason ulottuvuus. Yhteiskunnallisena ilmiönä tarkasteltuna kyse on ensisijaisesti kansantalouden kestävyuden turvaamisesta, sisältäen mm. keinoja, joilla hallitaan väestön ikääntymisen myötä tulevia ongelmia. Yksilön tasolta tarkasteltuna ikäjohtamisessa korostuvat työn merkitys, arvo ja luonne ja se miten yksilön ominaisuuksia tulisi hyödyntää parhaalla tavalla eri ikäisten ihmisten erilaiset tarpeet huomioiden. Ikä on yksi erilaisuuden muoto; ominaisuus, kuten sukupuoli, kulttuurista tai seksuaalinen suuntautuminen. Ikäjohtaminen itsessään ei ole looginen malli paremmasta johtamisesta, vaan kyse on enemmänkin hajanaisesta joukosta uusia ja vanhoja käsityksiä ihmisistä ja organisaatioista. (Halme 2005, 31–32, 38.)

Ikäjohtamisessa on tärkeää, että ajatellaan asioita pidemmällä aikajänteellä; bisnesosaaminen ei kehity vuoden tai kahden aikana. Työpaikalla voi olla samanaikaisesti kolme eri sukupolvea erilaisine arvoineen, tarpeineen, odotuksineen ja mahdollisuuksineen. Tämä asettaa johtamiselle haasteen, sillä esimiestyöllä on tutkimusten mukaan suurin vaikutus työhyvinvointiin. (Jabe 2017, 53–

54.) Ikäjohtamisessa merkittävänä vaikuttavana tekijänä on esimiehen oma ikäluokka ja suhtautuminen ikääntymiseen; näkeekö esimies ikääntymisen työkykyä laskevana tekijänä vai voimavarana. Ikäjohtaminen on tapa johtaa ihmisiä, erilaisuuden johtamista ja kykyä saada erilaiset ihmiset toimimaan yhteistyössä. Se on panostamista henkilöstön ylläpitoon. Henkilöstöresurssin merkityksen yhä kasvaessa tulevaisuudessa se on myös varmistus ja satsaus yrityksen menestykseen. (Halme 2005, 32, 39.)

Eri sukupolvet – Suurista ikäluokista Y-sukupolveen

Suuret ikäluokat, amerikkalaisittain Baby Boomers, on sukupolvijaottelussa kansainvälisesti määritelty syntymävuoden perusteella syntyneeksi vuosien 1946–1964 välillä. Heistä käytetään myös termejä ”kylmän sodan sukupolvi” ja ”talouskasvun sukupolvi”. Merkittävin kyseistä sukupolvea muokannut asia on aikakauteen liittyvä viestinnän vallankumous, joka kulminoituu vahvasti radion syrjäyttäneen voimakkaan viestintävälineen, television yleistymiseen. (Tapscott 2010, 25–28.) Suurten ikäluokkien edustajiin yhdistetään individualismi, korkea työmoraali ja taloudellinen hyvinvointi (Seemiller & Grace 2019, 7).

Suuret ikäluokat -sukupolvea seurasi X-sukupolvi, jonka nimi kuvaa heidän tuntemustaan yhteiskunnan ulkopuolelle joutumisesta, ollen kuitenkin yksi kaikkien aikojen koulutetuimpia ryhmiä. X-sukupolven syntymävuodet ajoittuvat vuosille 1965–1976, mutta myös määritelmää syntymävuodesta 1965–1980 käytetään. Yhdysvalloissa heitä yhdisti kokemus ennätysellisestä työttömyysjaksoista, joka hankaloitti suuresti heidän työllistymistään. (Tapscott 2010, 29; Seemiller & Grace 2019, 7.) Pyöriä (2017, 81) huomauttaakin, etteivät 1970-luvulla ja sen jälkeen syntyneet koe enää työntekoa ”jokaisen velvollisuutena” tai ”ihmisen kunniana”, kuten heitä edeltäneet suuret ikäluokat.

Y- sukupolvi, nettisukupolvena ja milleniaaleinakin tunnettu, syntyi vuosina 1977–1997, mutta myös esimerkiksi vuosia 1981–1994 käytetään. Sukupolven pituutta selittää se, että monet suurten ikäluokkien naisista saivat lapsensa aiempaa myöhemmin, vasta yli 30–40-vuotiaina. Leimavaa Y -sukupolven aikakaudelle on nopea tietotekninen ja muu digitaalinen kehitys laitteiden ja internetin voimakkaan yleistymisen myötä. Sukupolvi on kasvanut teknologisen kehityksen mukana ja siten omaksunut sen luontevan käytön. (Tapscott 2010, 30–32; Seemiller & Grace 2019, 9.) Y-

sukupolvi kasvoi tietokoneiden ympäröimänä, omaksui kännyköiden laajan käytön ja heitä yhdistää, myös negatiivisessa valossa, erittäin läheinen suhde internetiin (Seemiller & Grace 2019, 9–10).

2.4 Z-sukupolvi

Sukupolvitutkimus

Sukupolvi on kollektiivisesti kokemuksellinen käsite, jota on vaikea avata tarkoiksi numeroiksi ja sanoiksi; koviksi faktoiksi. Kyse on enemmänkin sosiaalis-emotionaalisesta tietämyksestä. Sukupolvitutkimus syntyi 1900-luvun alussa ja käsitteenä siihen liittyvät keskustelut kantavat itsessään tuon ajan henkeä ja vastakkainasetteluja edelleen myös tänä päivänä. Sukupolvikäsite aiheuttaa tutkijoiden kesken erimielisyyksiä, mutta siitä huolimatta se on monine merkityksineen hyväksytty osaksi kommunikaatiota. Usein sillä viitataan muuhun kuin varsinaiseen perhesukupolveen, joka tarkoittaa lähinnä ketjua vanhemmista lapsiin. Sukupolvi-käsite sisältää määritelmiä samankaltaisuudesta ja erilaisuudesta, sekä jatkumoista ja muutoksista, joita sukupolven vaihtuessa nähdään. Yksikään sukupolvi ei synny tyhjästä vaan kantaa mukanaan myös jotain vanhaa. On merkityksellistä, millaisessa ajan hengessä nuoruus eletään ja lapsuudenkokemukset sekä muut elämänvaiheet muokkaavat osaltaan sukupolvikokemusta. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 19–21, 25.)

Amerikkalaiset sukupolvitutkimukset keskittyvät enemmän perhesosiologiaan, kun taas eurooppalaisten vastaavien lähtökohtana on huomio, jossa ikärytmin ohella kulkee erillinen sosiaalinen rytmi (Järvensivu ym. 2014, 37). Sukupolvitutkimukset erotellaankin tyyppillisesti perhesukupolven ja yhteiskunnalliseen sukupolveen. Jälkimmäinen on sosiologinen käsite, joka viittaa samana aikana ja samanlaisessa kulttuurisessa ympäristössä kasvaneeseen ikäluokkaan. Pelkkä ikä määreenä ei tee ikäluokastaan yhteiskunnallista sukupolvea, ja nimenomaan nuoruusvuosia pidetään otollisimpana aikana sukupolvikokemuksen synnylle. Sukupolvikokemuksen syntyyn vaikuttaa saman sukupolven jokin yhteinen avainkokemus, joka voi samanaikaisesti yhdistää sekä erottaa. (Pyöriä 2017, 83–84.) Purhonen (2007, 15) kiteyttääkin sukupolvi-käsitteen olevan kaikkiaan monimutkainen, sillä sitä käytetään niin monissa yhteyksissä ja merkityksissä sekä myös arkikielessä. Pyöriä (2017, 87) vahvistaa tätä käsitystä todeten, että on hankalaa päätellä arvoissa ja asenteissa havaittujen muutosten johtuvan sukupolvikokemuksesta, sillä niihin voivat vaikuttaa myös tutkimusajan kohta sekä vastaajien elämänvaiheet.

Z-sukupolvi

Z-sukupolvesta on käytetty myös nimiä *iGen*, *Digital Natives*, *Post-Millennials* ja *Homeland Generation*. *Digital Natives* ja *iGen* viittaavat kyseisen sukupolven integroituneen vahvasti teknologiaan elämänsä kaikilla osa-alueilla. *Homeland Generation* puolestaan viittaa 9/11 terrori-iskun tapahtumiin, jotka ovat muokanneet kyseistä sukupolvea. (Seemiller & Grace 2019, xx.) Z-sukupolvi on syntynyt, määrittelijästä riippuen, 1990-luvun puolivälin tienoilla (Scholz & Rennig 2019, 3). Järvensivun (2014, 12) määritelmässä Z-sukupolveen kuuluvat vuoden 1991 jälkeen syntyneet, mutta myös huomattavasti myöhäisempää määritelmää käytetään, jolloin vasta 2000-luvun puolella syntyneitä sanotaan Z-sukupolveksi (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou 2020, 194). Z-sukupolven historiallinen konteksti liittyy vahvasti tekniikkaan ja digiaikaan, ja he ovatkin syntyneet matkapuhelimien, tablettien sekä välittömän viestinnän aikakauteen. Tämä sukupolvi on kasvanut taloudellisen taantuman aikana, sekä jatkuvien taloudellisten uhkien vallitessa. (Fratricová & Kirchmayer 2018, 29.)

Z-sukupolvea kuvaa vahvasti monimuotoisuus ja laaja hyväksyntä erilaisista sukupuolikäsityksistä. Seemillerin ja Grace'n (2019, 30) mukaan Thompson (2015) toteaa, että 81 prosenttia Z-sukupolvesta ei koe sukupuolen enää määrittävän niin paljon persoonaa kuin ennen. Z-sukupolvi on elänyt ympäristössä, jossa erilaisista taustoista voidaan nousta korkeisiin virkoihin ja asemiin. Edellinen sukupolvi ei välttämättä nähnyt nuoruudessaan värillistä henkilöä tai naista maailman huippuuroissa, kuten Barack Obama ja Hillary Clinton ovat esimerkeillään tämän Z-sukupolvelle mahdolliseksi näyttäneet. (Seemiller & Grace 2019, 30–31.)

Fratricován ja Kirchmayerin (2018, 30) mukaan Deloitteen (2018) tutkimus nimeää Z-sukupolven työmotivaation lähteiksi taloudellisen palkitsevuuden, positiivisen työpaikkakulttuurin, joustavuuden sekä mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen. Fratricován & Kirchmayerin (2018, 30) omassa tutkimuksessaan tärkeiksi asioiksi nousivat myös työelämän tasapaino, työturvallisuus sekä koulutus- ja kehittämismahdollisuudet. Tutkimustulokset kuvaavat Z-sukupolven olevan yrittäjähenkisiä, vähemmän rahamotivoituneita ja kiinnostuneempia henkilökohtaiseen kommunikointiin, kuin heitä edeltänyt Y-sukupolvi (Schwabel 2014).

Z-sukupolven työuralla tärkeimmiksi asioiksi he itse nimeävät työstä nauttimisen ja työn merkityksellisyyden, vaikkakin taloudellinen vakaus on tärkeää yli puolelle heistä. Työllä halutaan olevan

suurempi merkitys kuin vain rahan ansaitseminen. Vain 28 prosenttia kokee rahan motivoivan työskentelemään kovemmin ja sitouttavan pysymään saman työnantajan palveluksessa, kun milleniaaleilla vastaava prosenttiosuus oli 42. Motivaation lähteeksi Z-sukupolvi kokee itsensä kehittämisen sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Tärkeäksi koetaan myös heikommassa asemassa olevien auttaminen ja työn tekeminen vastuullisen yrityksen palveluksessa. (Seemiller & Grace 2019, 32, 215–218.)

Teknologian mahdollisuudet ovat olleet läsnä koko Z-sukupolven elinajan ja se on osaltaan muokannut heistä erinomaisia kommunikoijia. Tästä huolimatta Z-sukupolvi on kuitenkin huolissaan ja kokee ahdistusta omista tulevista työuristaan, sillä he ovat nähneet edellisen sukupolven vaikeudet löytää pysyvyyttä työurillaan. Heidän X-sukupolven vanhempansa kokivat myös suuren taantumien aiheuttamat haasteet. Tavallisesti optimistiset milleniaalitkin kärsivät epävarmuutta COVID-19 pandemian aiheuttamista vaikutuksista, eivätkä siten edistä positiivista tulevaisuuden näkemää. Z-sukupolvi kokee paineita saada hyväpalkkaisia työpaikkoja, jotta pystyisivät maksamaan takaisin opintolainataakkansa. (Hernandez 2020, 20.)

Z-sukupolvi haluaa työpaikan arvostavan monimuotoisuutta ja tarjoavan joustavia mahdollisuuksia tehdä työtä, kuten etätyöskentelyn yhdistäminen työpaikalla tehtävään työhön. Myös työajan suhteen joustavuus on tärkeää, jolloin on mahdollista tehdä vaaditut työtehtävät oman aikataulun mukaisesti aikaisin aamulla tai vasta iltamyöhällä. Työ- ja vapaa-ajan rajakaan ei ole tarkka, vaan esimerkiksi työviesteihin voidaan vastata sujuvasti myös varsinaisen työajan ulkopuolella, jopa keskiyöllä tai viikonloppuisin. X-sukupolvi on tarkempi ja taipuvaisempi ns. kahdeksasta viiteen -työaika-ajatteluun, jossa työstä päästyään alkaa vapaa-aika, jolloin ei olla työasioissa tavoitettavissa. (Seemiller & Grace 2019, 219–220.) Mahmoud ja muut (2020, 198) tukevat tätä käsitystä toteamalla, että työntajien kannattaa panostaa Z-sukupolven työntekijöiden kanssa työn joustavuuteen ja sen sovittamiseen heidän yksityiselämänsä kanssa.

Z-sukupolvea edustavien piirteisiin ja ominaisuuksiin persoonina on liitetty mm. kiinnostus teknologiaan, varhaiskypsyys, sekä heidän sanotaan myös olevan hemmoteltuja ja riskejä vältteleviä. Työelämään liittyvinä piirteinä nähdään yhteistyökyvykkyys ja luovuus, halu ratkaista sosiaalisia, taloudellisia sekä ympäristöön liittyviä ongelmia. Myös itseohjautuvuus, informaation nopea käsittelykyky ja älykkyys kuvaavat heidän ominaisuuksiaan työntekijöinä. Z-sukupolvea pidetään tosin sukupolvena, joka työskentelee mieluummin itsenäisesti kuin tiimityönä. (Cora 2019, 911, 917.)

Cora (2019, 918–919) listaa yleistäen Z-sukupolvea kuvaavia ominaisuuksia vahvuuksien sekä haasteiden kautta:

Z-sukupolven positiiviset ominaisuudet

- *He tietävät mitä haluavat.*
- *Heillä on kyky työskennellä yksin ja itsenäisesti.*
- *He ovat luotettavia.*
- *He pystyvät ilmaisemaan itseään luontevasti.*
- *Heillä on suuri potentiaali yrittäjyyteen.*
- *He vaativat työelämässä erilaisuuden arvostamista ja hierarkian vähentämistä.*

Z-sukupolven ”haastavat” ominaisuudet

- *Epälojaalius sekä helposti lannistuvuus voivat aiheuttaa haasteita yrityksille.*
- *Itsekeskeisyys voi aiheuttaa ongelmia tiimityöskentelyä vaativissa tehtävissä sekä jatkuva odotus ylennyksestä voi koventaa kilpailua.*
- *Odotukset luovasta ja viihdyttävästä työstä voi hankaloittaa perustehtäviin motivoitumista.*
- *Heidän kiireensä sekä kärsimättömyytensä työelämässä aiheuttavat haasteita ammateissa, jotka vaativat aikaa ja vaivaa. (Cora 2019, 917–918.)*

Tulevaisuudessa organisaatioilta ja niiden johdolta erityisesti vaaditaan taitoa johtaa osaamista ja kykyjä, jota kuvaa termi ”*Skill Management*”. Organisaatioiden tulevaisuus nojaa siihen, että johto tuntee työntekijöidensä vahvuudet ja kyvyt, ja auttaa heitä itseään kehittämään niitä entistä vahvemmiksi. Taitojen ja kykyjen määrittelemine on ensimmäinen askel niiden menestyksekkäässä johtamisessa. (Cora 2019, 922.)

2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan Alkon myymälöissä työskentelevien Z-sukupolven myyjien näkemyksiä ihanne-esimiehen ominaisuuksista sekä siitä, miten ne vertautuvat valmentavan johtamisen periaatteisiin. Tutkimuksessa selvitetään myös Z-sukupolven näkemyksiä heidän lähiesimiehensä työn nykytilasta. Lähiesimiehellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan myyjien lähintä

esimiestä eli oman myymäläryhmän palvelupäällikköä. Opinnäytetyön tietoperustan yhteenvedona nostetaan vielä esille käsitteitä, jotka ovat keskeisiä opinnäytetyön teemojen kannalta: johtaminen, esimies, Z-sukupolvi ja valmentava johtaminen.

Johtaminen käsitteenä on ollut kirjallisuudessa ja käytänteissä melko muuttumaton, mutta johtaminen itsessään on ollut keskellä murrosta jo pitkään. Nuorempi sukupolvi saa enemmän jalansijaa työelämässä suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, ja esimerkiksi Z-sukupolvella on erilaiset odotukset johtamisen suhteen kuin suurten ikäluokkien edustajilla. Työelämältä halutaan muuta kuin toimeentulo. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 38–40) toteavatkin nykyaikaisen johtajan osaamisprofiilin koostuvan useamman johtamisosa-alueen hallitsemisesta. Tässä opinnäytetyössä johtamista ja esimiestyötä käsitellään pääosin johtamistilanteisiin liittyvän vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Sukupolvi terminä määrittää tässä tutkimuksessa ensisijaisesti yhteiskunnallista sukupolvea, jolla on keskenään tunnistettavia yhteisiä piirteitä esimerkiksi yhteisen avainkokemuksen tai samanlaisen kulttuurisen ympäristön vaikutuksen seurauksena (Pyöriä 2007, 83–84).

Z-sukupolvesta käytetään lähteestä riippuen eri määritelmiä syntymävuoden mukaan, mutta tässä työssä se on rajattu koskemaan vuonna 1995 tai sen jälkeen syntyneitä. Alkossa voi myymälätyössä olla vain täysi-ikäisiä, joten ikärajaus asettuu siten syntymävuoden perusteella välille 1995–2003. Kirjallisuudessa nähdään käytettävän erilaisia määritelmiä, kuten vuoden 1991 jälkeen syntyneet, tai 2000-luvulla syntyneet (Järvensivu 2014, 12; Mahmoud ym. 2020, 194). Tässä tutkimuksessa käytetty Z-sukupolven määritelmä osuu kyseiseen sukupolveen liittyvien määritelmien keskivaiheille, joten tutkimuksen otantaan sisältyy enintään 26-vuotiaita. Tässä tutkimuksessa haluttiin saada lisätietoa nimenomaan yhtiön nuorimpien työntekijöiden johtamisodotuksista.

Tämä tutkimus kartoittaa kohdeorganisaation Z-sukupolven edustajien johtamisodotuksia sekä vastaako valmentava johtamistyyli niihin. Saatuja tuloksia peilataan mm. Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 13) sekä Ellingerin ja kumppaneiden (1999, 115–116) valmentavan johtamisen malliin, jossa esimies toimii asioiden mahdollistajana. Kyseisessä teoriassa esimies valmentaa johdettaviaan siten, että hän huomioi heidän yksilölliset ominaisuutensa, esittää oikeita kysymyksiä ja kuuntelemalla opastaa heitä itseään löytämään kulloiseenkin haasteeseen itse vastaukset (Risti-

kangas & Ristikangas 2013, 105, 111–113; Ellinger ym. 1999, 115–116). Nuoret työntekijät haluavat pomon sijaan valmentajan, joka osaa motivoida ja innostaa heitä parhaaseen suoritukseen, sekä huomioi yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet (Jabe 2017, 55).

3 Tutkimusprosessi

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä perustuu numeeriseen tiedon tarkasteluun; tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään numeroiden avulla. Vastauksia pyritään saamaan kysymyksiin, kuten *kuinka moni*, *kuinka paljon* ja *kuinka usein*. Tämä tutkimus on kartoittava tutkimus ja sillä on tarkoitus kerätä lisätietoa. Kartoittavalla tutkimuksella tavoitellaan uusia näkökulmia ja sen avulla voidaan tutkia vähän tunnettuja asioita ja löytää tutkittavasta aiheesta keskeisiä teemoja ja tyypittelyjä. (Vilkkä 2007, 14, 20.)

Määrällisen tutkimuksen yksi tärkeä vaihe on operationalisointi eli tutkittavan asian teoreettisten käsitteiden muuntaminen käytännön tasolle ja mitattavaan muotoon. Mittaaminen tapahtuu mitta-asteikolla, jossa havaintoyksikön (esim. esine, asia, ihminen) ominaisuuksia mitataan valituilla muuttujilla. Operationalisointi on määrällisen tutkimuksen kriittinen työvaihe, sillä huonosti toteutettuna se johtaa mittariin, joka ei mittaa tarkasti sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tutkijan mittaamista varten tuottama termi tai sen mittaustulos ei anna selitystä, mitä termi merkitsee henkilölle. Käytetyillä termeillä on siten oltava vakioitu, varma ja tietty sisältö riippumatta termien merkityksestä eri ihmisille. On tärkeää, että tutkija tuntee hyvin tutkimuksen kohderyhmän ja heidän käyttämät arkikielen käsitteet. (Vilkkä 2007, 36, 42, 44.)

Tämä tutkimus toteutetaan kvantitatiivisella survey-tutkimuksella. Survey-tutkimuksessa aineistoa kerätään standardoidusti, kohdehenkilöiden muodostaessa otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193). Aineiston kerääminen toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella, joka sisältää sekä strukturoituja monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Pääpaino kyselyssä on kahdessa suljetussa monivalintakysymyksessä, joista toisessa valitaan listalta viisi omavalintaista vaihtoehtoa esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista. Toisessa mielipi-

teitä kartoittavassa kysymyksessä skaalana käytetään *Likertin* neliportaista asteikkoa, jossa vastaajat arvioivat esimiehen eri ominaisuuksien toteutumista tällä hetkellä. Asteikon ääripäät ovat *Täysin eri mieltä (1)* ja *Täysin samaa mieltä (4)*. Kyseinen asteikko on perinteinen asennemittareiden skaala (Metsämuuronen 2006, 109). Vastausvaihtoehtona on myös *en halua ottaa kantaa* -vaihtoehto, jotta vastaajan ei tarvitse halutessaan antaa mielipidettään kysymykseen. Vastaajaa ei ole järkevää laittaa ottamaan kantaa asioihin, joista hänellä ei ole kokemusta tai näkemystä (Kananen 2011, 64).

Avoimilla, vain vähän rajatuilla kysymyksillä, voidaan saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä. Avoimien kysymysten käyttäminen ei tarkoita automaattisesti laadullista tutkimusmenetelmää vaan käytettyjen kysymysten analysointitapa määrittää sen. (Vilka 2021.) Tässä tutkimuksessa avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan mahdollista täydentävää lisätietoa, jota ei pelkästään suljettujen monivalintakysymysten avulla saataisi.

Määrällisellä kyselytutkimuksella on mahdollista kerätä tietoa tehokkaasti suurelta joukolta. Sähköinen kyselylomake on tutkimuksen aineiston keräämisen tapana tällaisessa valtakunnallisessa kyselyssä toimiva, etenkin kun tutkittavia on paljon ja hajallaan. Siinä kysymysten muoto vakioidaan eli kaikilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Vilka 2007, 27–28.)

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat kaikki havaintoyksiköt, joista halutaan saada tietoa (Vilka 2007, 51). Tämän tutkimuksen perusjoukko on kaikki Alkon myymälöiden Z-sukupolven myyjät. Kysely tehdään kokonaisotantana eli kysely lähetetään kaikille heille. Kokonaisotanta on määrällisessä tutkimuksessa suositeltavaa perusjoukon ollessa pieni, mutta etenkin kyselytutkimuksessa se on suositeltavaa, jopa 200–300 suuruisesta perusjoukosta. Kokonaistutkimuksen voi tarvittaessa tehdä vielä isommastakin perusjoukosta. (Heikkilä 2014, 31.) Alkossa on 1.3.2021 tilaston mukaan Z-sukupolven myyjiä 446 (Pakola 2021). Kyselylomakkeen vastauslinkki julkaistaan yrityksen sisäisessä portaalissa. Kyselyn taustakysymyksissä varmistetaan vastaajan kuuluvan otantaan.

Haasteena kyselyssä on vastaajien aktivointi ja siten riittävän vastausmäärän saaminen. Tästä johtuen on varauduttava kyselyn uusimisen tarpeeseen. Kokonaistutkimuksessa kaikki perusjoukon

jäsenet eli tilastoyksiköt/alkiot mitataan. Mikäli toteutunut otos, eli lomakkeeseen vastanneiden määrä ei ole riittävä, aineiston keräys uusitaan joko osittain tai kokonaan. (Vilka 2005, 77–80.)

Tutkimuksen alipeitolla tarkoitetaan teoriassa tavoitettavissa olevaa perusjoukkoon kuuluvaa ryhmää, jota ei kuitenkaan tavoiteta esimerkiksi sähköpostiosoitteen puuttumisen vuoksi, tai jotka eivät käytä sitä (Vilka 2007, 59). Kyseessä on peittovirhe, ja kuten Vilka (2007, 59) toteaa Heikkilän (2004) huomauttavan, se on aina mahdollinen ongelma, kun perusjoukosta ei ole käytettävissä ajantasaista luetteloa tai rekisteriä. Tässä kyseisessä tutkimuksessa on käytettävissä Alkon sisäinen Yammer, jonka seuraaminen on osa työtä. Tutkimukseen on mahdollista vastata työnantajan tietokoneilla sekä työajalla. Tämä osaltaan todennäköisesti vähentää tutkimuksen alipeiton osuutta. Aineistonkeruutapana anonyymisti täytetty kyselylomake on hyvä menetelmä saada rehellisiä vastauksia, verrattuna esimerkiksi kasvotusten tehtävään haastatteluun.

3.3 Kyselylomake

Hyvä kyselylomake on ulkoisesti houkutteleva ja sen tekemistä edeltää tutkijan perehtyneisyys aiheen kirjallisuuteen ja tärkeimpiin käsitteisiin. Tutkimusongelma ja -asetelma tulee olla selvillä, sekä kuinka saatu aineisto käsitellään. (Heikkilä 2014, 45.) Kysymyslomake on tärkeää testata ennen varsinaista mittauksia, jotta selvitetään esimerkiksi kysymysten ja vastausvaihtoehtojen selkeys, toimivuus, lomakkeen pituus ja sen vastaamiseen kuluva aika. Testaajien on hyvä kyetä myös havainnoimaan olennaiset puutteet tai epäolennaisuudet tutkimusongelman kannalta, sekä perustelemaan kantansa. Testaajat onkin syytä valita tarkasti, jotta he myös pystyvät mahdollisimman hyvin vastaamaan tutkimuksen perusjoukkoa. (Vilka 2021.)

Kyselylomake luotiin Webropol-ohjelmalla ja se jaettiin nettilinkkinä vastaajille Alkon sisäisessä Yammerissa. Kyselylomake testattiin opinnäytetyön kirjoittajan työkollegoilla ennen aineiston keräämistä. Tutkimuksen aihe on testaajille tuttu heidän esimiesasemansa puolesta, joten he soveltuivat hyvin lomakkeen testaajiksi. Testauksen myötä tuli yksi kehitysehdotus, joka oli työkokemusvuosien lisääminen vastaajien taustatietoihin. Tämä ei kuitenkaan päätynyt lopulliseen kyselyyn, sillä se olisi osaltaan heikentänyt vastaajien anonymiteettiä.

Kyselylomake esiteltiin ennen toteutusta opinnäytetyön yhteyshenkilönä toimineelle Alkon HRD-konsultille sekä Alkon resursoinnista ja ketjuohjauksesta vastaavalle johtajalle. Heidän kanssaan

sovittiin myös käytännön järjestelyistä, kuten mitä kanavaa hyödyntäen tiedotus sekä varsinainen kysely toteutetaan. Tässä vaiheessa myös kyselynjakokanava vaihtui suosituksen myötä henkilökohtaisten linkkien sähköpostijaon sijaan Yammerin yhteiseen sähköiseen linkkiin. Lomakkeen alkuun oli liitetty saatekirje, jossa kerrottiin kyselyn tarkoitus ja tavoite, sekä ketä kysely koskee. Saatekirjeen tarkoitus on selvittää kyselyn taustoja ja motivoida vastajaa osallistumaan kyselyyn, joten se voi ratkaista osallistuuko vastaaja kyselyyn vai ei (Heikkilä 2014, 59).

Kyselylomake koostui taustatietojen lisäksi alla olevista neljästä kysymyksestä. Kysymyslomake kokonaisuudessaan löytyy liitteenä (ks. liite 2).

1. **Mitkä ovat viisi tärkeintä ominaisuutta esimiehessä?** Vaihtoehtoja oli yhteensä 24 kpl ja valintoja ei tarvinnut laittaa tärkeysjärjestykseen. Kysymykseen oli pakollista vastata valitsemalla täsmälleen viisi ominaisuutta.
2. **Toteutuvatko alla olevat asiat lähiesimiehesi työskentelyssä tällä hetkellä?** Kysymyksen alla oli listattuna samat ominaisuudet, jotka olivat myös kysymyksen nro 1 vaihtoehtoina. Kysymykseen oli pakollista vastata. Vastaajat arvioivat ominaisuuksia Likertin neliportaisella asteikolla, jossa vaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä (1), jokseenkin eri mieltä (2), jokseenkin samaa mieltä (3), täysin samaa mieltä (4) sekä en halua ottaa kantaa (5).
3. **Mitkä ovat EI TOIVOTTUJA ominaisuuksia esimiehellä?** Ominaisuuksien ei tarvinnut olla edellisiltä listauksilta. Kysymys oli avoin ja sen alla oli vastaamista ohjaamaan kolme vastausriviä (a, b, c), joihin sai ei toivottuja ominaisuuksia kirjata. Vastaaminen oli vapaaehtoista.
4. **Millainen on ihanne-esimies? Kuvaile vapaasti.** Kysymys oli avoin ja siihen oli yksi vastausrivi. Vastaaminen oli vapaaehtoista.

Tutkimusprosessin aikana tutkimusongelman kannalta keskeisimmän kysymyksen, eli numeron 1, vastauksena muuttui merkittävästi. Alkuperäinen suunnitelma oli toteuttaa kysymykset numero 1 ja 2 samanlaisella Likertin neliportaisella asteikolla, jolloin ensimmäisessä kysymyksessä vastaaja olisi arvioinut eri esimiesominaisuuksien tärkeyttä välillä *ei lainkaan tärkeä (1)....erittäin tärkeä (4)*. Kyselyssä arvioitavana olleet ominaisuudet olivat kuitenkin pääosin yleistajuisesti positiivisia ominaisuuksia, joten todennäköisenä oletuksena arviot olisivat kohdistuneet enimmäkseen joko *tärkeä (3)*, tai *erittäin tärkeä (4)* -vaihtoehtoihin. Tutkimuksen kannalta saatu tulos ei välttämättä

olisi tarjonnut tavoitteena ollutta tärkeimpien esimiesominaisuuksien-listaa. Toteutukseen päätyneen viiden tärkeimmän ominaisuuden valitseminen puolestaan “pakotti” vastaajan arvottamaan ominaisuuksia hänelle itselleen niiden tärkeyden mukaan. Tällöin oli mahdollista saada selkeämmin esille ominaisuuksia, joita Z-sukupolvi haluaisi esimiehellään olevan. Viiden ominaisuuden tärkeysjärjestykseen merkitseminen olisi kuitenkin voinut tehdä kyselystä vastaajalle liian haastavan ja siten ajankäytöllisesti myös ongelmallisen. Tästä johtuen valintoja ei tarvinnut laittaa tärkeysjärjestykseen.

Sähköinen kysely

Internetkysely on nopea ja tehokas tapa kerätä tietoa, ja se voidaan käsitellä aineistonkeruuohjelmalla heti kyselyn päätyttyä (Heikkilä 2014, 66). Kysely toteutettiin Webropol-ohjelman sähköisellä linkillä, joka oli kaikille yhteinen. Linkki jaettiin Alkon sisäisessä Yammerissa All company sekä Henkilöstöasiat -ryhmissä. Linkin sisältäneessä viestissä oli tiiviisti kerrottuna kyselyn kohderyhmä sekä kannuste siihen vastaamiseen. Kyselylomakkeen yhteydessä oli varsinainen saatekirje (ks. liite 1), jossa kerrottiin tarkemmin sisällöstä ja miksi kysely tehdään. Lisäksi palvelupäälliköiden omaan Yammer-ryhmään lähetettiin 4.3.2021 tiedote tulevasta kyselystä, jossa kannustettiin heitä opastamaan otantaan kuuluvia myyjiä vastaamaan kyselyyn.

Aika-arvio kyselyyn vastaamiseen ilmoitettiin olevan noin kymmenen minuuttia. Kysely toteutettiin aikavälillä 5.3.–21.3.2021. Kyselystä informoitiin kyseisillä foorumeilla ensimmäisen kerran 5.3., lisäksi muistutuksena 11.3. sekä 17.3. Tämän lisäksi palvelupäälliköiden Yammer-ryhmään lähetettiin viesti 11.3., jossa heitä pyydettiin uudestaan aktivoimaan erityisesti otannan nuorimpia, vuosina 2001–2003 syntyneitä myyjiä osallistumaan kyselyyn, sillä heidän osuutensa vastanneista oli siinä vaiheessa selkeästi muita ikäryhmiä pienempi.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi kyselystä saadut tulokset. Kysely teetettiin Webropol-ohjelmalla, jonka avulla saatiin tulokset automaattisesti vertailtavaan muotoon. Samalla ohjelmalla käsiteltiin myös avointen kysymysten vastaukset, jotka ryhmiteltiin teemoittain mitattavaan muotoon.

4.1 Tulokset

Kyselytutkimuksen vastausprosentti

Sähköiseen kyselyyn vastasi kaikkiaan 161 Z-sukupolven myyjää, jolloin vastausprosentiksi tuli 36,1. Tutkimus toteutettiin kokonaisotantana, jonka perusjoukko oli 446 myyjää 1.3.2021 saadun tiedon perusteella. Myyjien kokonaismäärä Alkossa samana ajankohtana oli 2056. Z-sukupolven osuus myyjistä oli noin 21,7 %.

Tutkimuksen kato on hieman alle 64 %. Vehkalahti (2019, 44) arveleekin tyypillisten kyselytutkimusten vastausprosenttien jäävän nykyään alle viidenkymmenen. Prosentuaalisesti eniten kyselyyn jätti vastaamatta vuosina 2001–2003 syntyneet, joista tutkimukseen osallistui vain kuusi myyjää. Kokonaismäärä kyseisessä ikäryhmässä oli tutkimusajankohtana 66 myyjää. Nämä Alkon nuorimmat myyjät ovat usein olleet lyhimmän ajan yhtiön palveluksessa, joten he eivät mahdollisesti itsenäisesti hakeudu tekemään arkirutiineista poikkeavia tehtäviä, kuten tämän tutkimuksen kyselyä.

Aktiivisuus Yammerin seuraamiseen tai sen puute on voinut myös vaikuttaa siihen, kuinka moni on huomannut sähköisen kyselyn olevan auki. Suurin osa Alkon myyjistä seuraa kyseisiä Yammer-ryhmiä, mutta ei välttämättä edes viikoittain. Kyselytutkimuksen päätyttyä alkuperäisen uutisoinnin All company -ryhmässä kyselyyn liittyen oli lukenut 1547 henkilöä, ja kokonaismäärä seuraajia ryhmässä on 3026. Tästä voi jo päätellä, että tieto kyselystä ei mahdollisesti tavoittanut kaikkia otantaan kuuluvia. Tällaisesta tilanteesta, jossa perusjoukkoon kuuluvat pitäisi periaatteessa tavoittaa tutkimukseen, mutta ei tavoiteta, käytetään termiä *alipeitto* (Vilka 2007, 59).

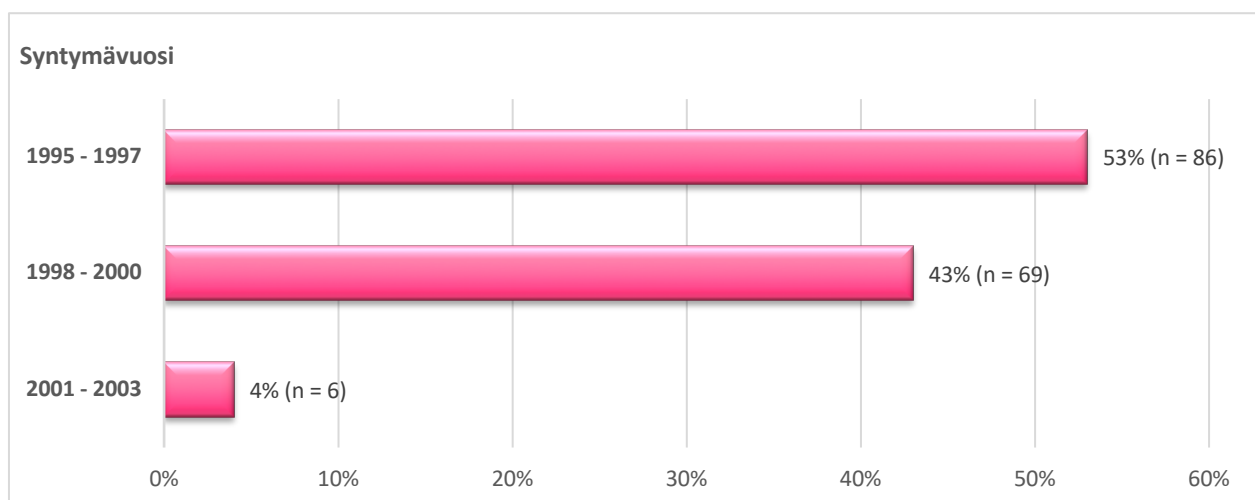
Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa epävarmuutta aiheutti toteutuva vastausprosentti. Kyselyyn vastaaminen oli otantaan kuuluville myyjille vapaaehtoinen, joten oli vaikea ennakoida, kuinka moni kyselyyn vastaamisesta kiinnostuu. Lisäksi kyselyn toteutus ajoittui osittain hiihtolomaviiikoille, mikä on osaltaan myös voinut laskea vastausprosenttia. Vastausprosentti 36,1 oli kuitenkin kohtalainen ja 161 vastausta oli lähtöasetelmaan nähden tyydyttävä. Otannan nuorimpien vastaajien, vuosina 2001–2003 syntyneiden, osuus (6 kpl) jäi lopulta valitettavan pieneksi.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava myös osallistumisen vapaaehtoisuus. Vastasivatko kyselyyn henkilöt, jotka ovat muutenkin aktiivisempia osallistumaan ja sanomaan mielipiteensä, kuin kyselyn ulkopuolelle jääneet? Vaikuttiko se saatuihin tuloksiin? Myöskään kyselyyn osallistuneiden maantieteellistä painottumista ei tietosuojaan vuoksi ole kyselyn tuloksista saatavilla.

Taustakysymykset

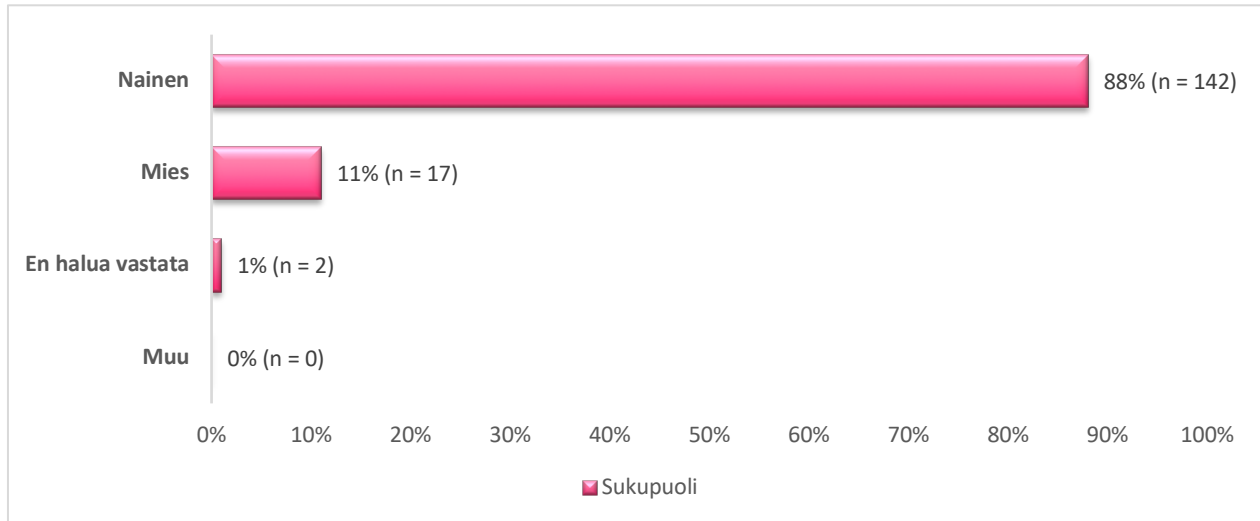
Kyselyyn vastaajien taustatiedoiksi kysyttiin ikä sekä sukupuoli. Vastaajien anonymiteetin parantamiseksi ikä merkattiin kolmen vuoden aikavälein syntymävuoden perusteella 1995–1997, 1998–2000 tai 2001–2003. Yleensä lomakkeen alkuun kannattaa laittaa helppoja kysymyksiä, mutta taustakysymykset saattavat kyselyn alussa asettaa kyselyyn vastaajan liian vahvasti henkilötietojen rajaamaan rooliin (Heikkilä 2014, 46). Tästä johtuen taustakysymykset sijoitettiin kyselylomakkeen loppuun. Niihin vastaaminen oli määritelty pakolliseksi.

Vastaajista valtaosa (96 %) kuului kahteen vanhimpaan ikäryhmään (ks. kuvio 3). Nuorimpia vuosina 2001–2003 syntyneitä myyjiä osallistui kyselyyn vain kuusi.



Kuvio 3. Vastaajien syntymävuosi

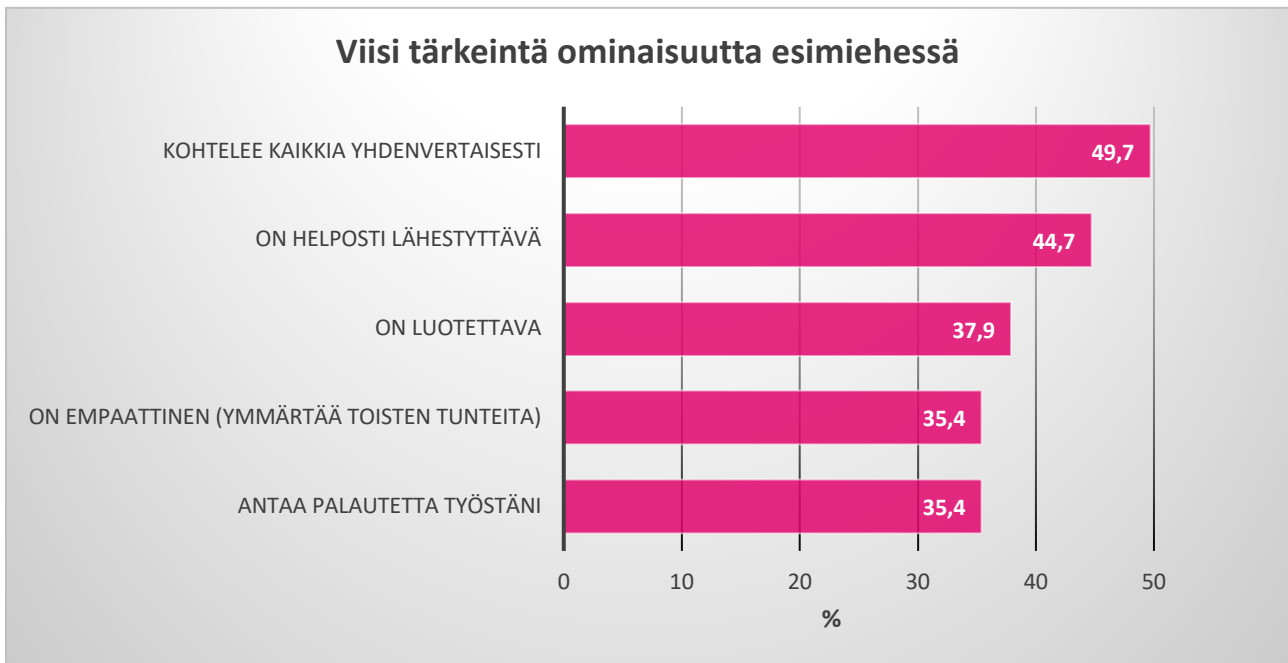
Sukupuoli-kysymykseen oli mahdollista vastata *mies, nainen, muu* tai *en halua vastata* -vaihtoehdoilla. Alkon myyjistä selkeä enemmistö (76 %) on naisia ja tämä näkyy myös kyselyyn vastanneissa (ks. kuvio 4). Naisia vastanneista oli 88 %, miehiä 11 % ja kaksi ei halunnut tähän kysymykseen vastata.



Kuvio 4. Vastaajien sukupuoli

Esimiehen viisi tärkeintä ominaisuutta

Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys oli: ***Mitkä ovat viisi tärkeintä ominaisuutta esimieheissä?*** Vastaajan ei tarvinnut laittaa valintojaan tärkeysjärjestykseen. Kysymykseen oli pakollista vastata. Vaihtoehtoisia ominaisuuksia oli listattuna yhteensä 24 kpl, joista valinnat tehtiin. Valintoja saaneiden ominaisuuksien vaihteluväli oli 1,86 %–49,69 %, jossa prosenttiosuus kertoo, kuinka suuri osa vastaajista sisällytti vaihtoehdon viiden tärkeimmän listalleen (ks. kuvio 5). Vaihteluvälillä tarkoitetaan suuruusjärjestyksessä olevien havaintoarvojen pienimmän ja suurimman arvon väliä (Vilkkä 2007, 124). Kappalemääräisesti vähiten tärkeimmän vaihtoehdon valitsi vain kolme vastaajaa, kun taas tärkeimmäksi nousseen ominaisuuden valitsi 80 vastaajaa. Alla (ks. kuvio 5) on viisi eniten ”ääniä” saanutta ominaisuutta, joissa prosenttiluku kertoo, kuinka moni vastaajista valitsi kyseisen ominaisuuden viiden tärkeimmän ominaisuuden listalleen. Kysymyksen numero yksi tulokset kokonaisuudessaan löytyvät liitteestä numero 3.



Kuvio 5. Top 5 - Tärkeimmät ominaisuudet esimiehessä

Seuraavassa käydään läpi viiteen eniten valittuun ominaisuuteen liittyviä sanallisia kommentteja, joita oli mahdollisuus antaa avoimessa kysymyksessä numero 4. Kirjoitusteknisesti ominaisuudet on tästä eteenpäin merkitty tekstiin kursivilla.

1. KOHTELEE KAIKKIA YHDENVERTAISESTI

Tässä tutkimuksessa nuoret Z-sukupolven työntekijät nostivat *kohtelee kaikkia yhdenvertaisesti* esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Lähes puolet (49,7 %) vastaajista laitto sen viiden tärkeimmän ominaisuuden listalleen. Ihanne-esimiestä kuvattiin avoimessa kysymyksessä nro 4 seuraavasti:

Ei aseta työntekijöitä eriarvoiseen asemaan, vaan kohtelee kaikkia yhdenvertaisesti, antaen palautetta sekä kannustaen kehittymään.

Esimies ei ole puolueellinen, vaan kohtelee tasavertaisesti, kaikkien sääntöjen puitteissa.

Ihanteellinen esimies kohtelee kaikkia työntekijöitään tasavertaisesti ikään ja taustaan katsomatta, eikä anna omien mieltymystensä vaikuttaa työssä (ainakaan niin, että työntekijää syrjitään siksi, että luonne ei miellytä).

Ihanteellinen esimies pitää jokaista työntekijäänsä arvokkaana ja yhtä tärkeänä, eikä nosta toisia toisten yläpuolelle.

Hän ei aseta itseään työntekijöiden yläpuolelle vaan on heidän kanssaan yhdenvertainen. Kuitenkin niin, että käyttää tarvittaessa auktoriteettiään.

Helposti lähestyttävä, erilaisuutta ymmärtävä ja henkilö, jolle voi kertoa mitä vain eikä tällä ole "suosikkeja" joille mahdollisesti kertoo muiden alaistensa asioita. Kohtelee kaikkia tasavertaisesti ja näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä.

2. ON HELPOSTI LÄHESTYTTÄVÄ

Toiseksi eniten valintoja sai *on helposti lähestyttävä*. 44,7 % vastaajista sisällytti sen listalleen.

Helposti lähestyttävä henkilö, joka on aidosti läsnä ja kuuntelee, kun hänen kanssaan kommunikoi.

Ihanteellinen esimies on helposti lähestyttävissä sekä tavoiteltavissa, hänen luokseen menemistä ei tarvitse jännittää tai pelätä.

Helposti lähestyttävä ja aidosti välittää omista alaisistaan varsinkin hyvinvoinnista.

Sellainen kenelle voi koska vain kertoa mieltä askarrettavista asioista ja hän on helposti lähestyttävä.

3. ON LUOTETTAVA

Kolmanneksi eniten valintoja sai *on luotettava*. 37,9 % valitsi sen viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon.

On luotettava ja kuunteleva ja hoitaa hommat hyvin eikä tarvitse muistuttaa monta kertaa samoista asioista.

Luotettava, jolle uskalletaan sanoa kaiken mikä painaa mieltä.

Luotettava, hänen kanssaan voi avoimesti puhua ongelmista ja kehityskohteista

Helposti lähestyttävä ja luotettava henkilö, joka johtaa esimerkillään. Voit luottaa että asiat hoituu ja että esimies hallitsee laajan perspektiivin asiat.

4. ON EMPAATTINEN

Neljäs on empaattinen valittiin yhtä monta kertaa kuin antaa palautetta työstäni. 35,4 % valitsi nämä viiden tärkeimmän ominaisuuden listalleen.

Ihante-esimies on empatiakykyinen ja tasavertainen kaikille työntekijöilleen.

Luottamus omasta henkilökohtaisesta elämästä tärkeää, että pystyy puhumaan myös muista haastavista asioista, mitkä mahdollisesti vaikuttavat työntekoon. Näin naisena, empatiakyky on tosi tärkeää. Me alaiset eivät olla pelkkiä koneita, jotka toimii toistaen vaan myös vaadimme sitä esimiehen läsnäoloa ja aikaa.

Empaattinen, lukee hyvin muita ihmisiä.

Ihante tilanteessa esimiehelle on helppo kertoa asioita työelämään sekä yksityiselämään liittyen. Hänen ei tarvitse olla kaveri, mutta hänen tulee omata samanlaisia ominaisuuksia, tärkeimpänä kuuntelutaito sekä kyky olla empaattinen.

Empaattisuus ja helposti lähestyttävä esimies on tärkeä osa toimivaa työilmapiiriä.

Toimii empaattisesti ja ymmärtää ihmisiä ihmisinä, ei aseta itseään ihmisenä muiden yläpuolelle.

5. ANTAA PALAUTETTA TYÖSTÄNI

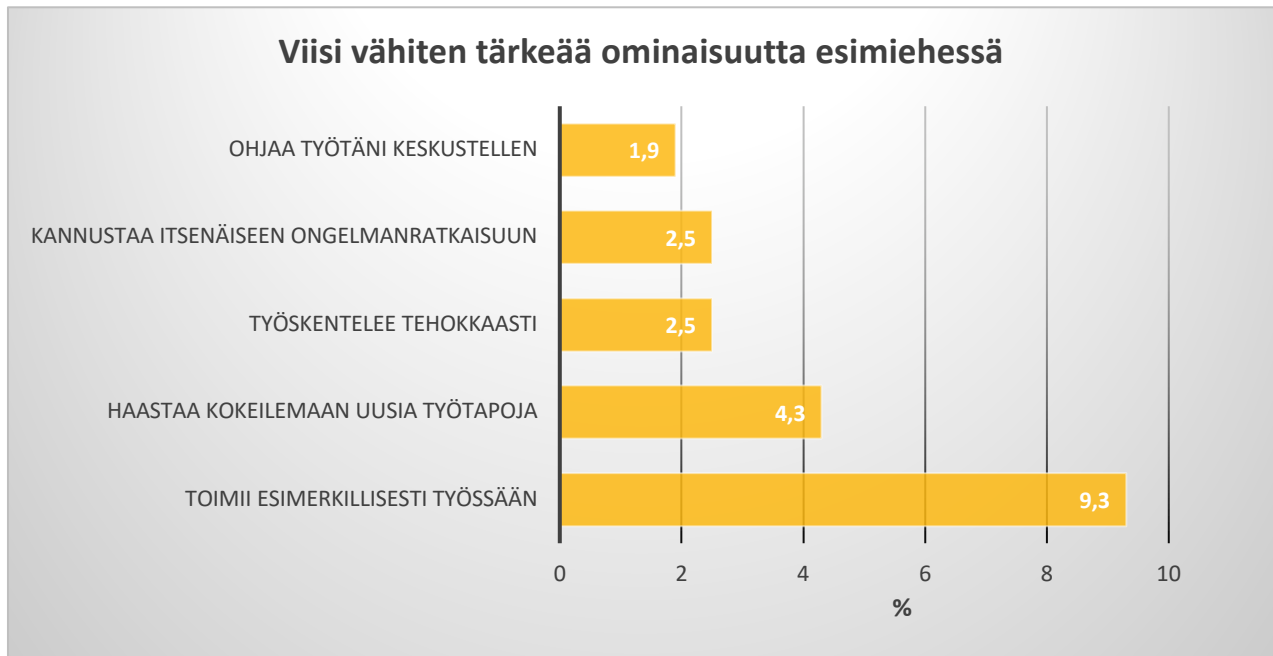
Ihante-esimies on positiivinen ja kannustava. Sellainen, jolla on aina jotain hyvää sanottavaa ja antaa myös kannustavasti kritiikkiä.

Hän antaa konkreettista palautetta ja edistää uralla kehittymistä aktiivisesti.

Ihante-esimies antaa rakentavaa palautetta, jossa tulee esiin myyjän hyvät taidot ja kehitettävät kohdat.

Esimies antaa aktiivisesti sekä positiivista, että rakentavaa palautetta, eikä vasta osaamiskeskustelussa ilmoita, mikä on jäänyt tekemättä.

Vähiten valintoja tärkeimpien ominaisuuksien valinnoissa tuli ominaisuudelle *ohjaa työtäni keskustellen* (ks. kuvio 6). Seuraavaksi vähiten valintoja saivat *kannustaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun* sekä *työskentelee tehokkaasti*. Prosenttiosuus kuviossa kertoo, kuinka moni valitsi ominaisuuden viiden tärkeimmän listalleen.



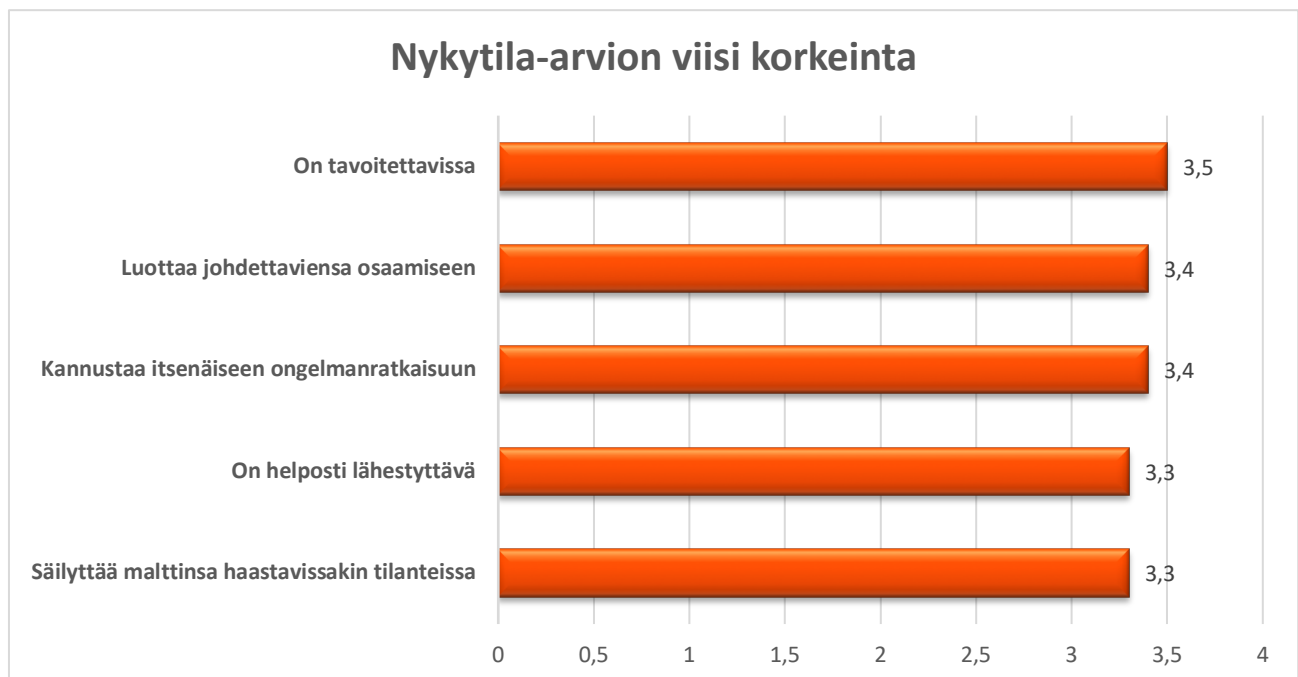
Kuvio 6. Viisi vähiten tärkeää ominaisuutta esimiehessä

Nykytila-arvio

Kyselylomakkeen toisessa kysymyksessä vastattiin kysymyksessä numero 1 esitettyihin ominaisuuksiin: ***Toteutuvatko alla olevat asiat lähiesimiehesi työskentelyssä tällä hetkellä?*** Kysymykseen oli pakollista vastata. Vastausvaihtoehdot olivat *täysin eri mieltä (1)*, *jokseenkin eri mieltä (2)*, *jokseenkin samaa mieltä (3)*, *täysin samaa mieltä (4)* sekä *en halua ottaa kantaa (5)*. Vastaajien valinnat arvolle 5, *en halua ottaa kantaa*, on suodatettu tuloksista pois, jotta ne eivät vääristä numerista mittaamista. Todellinen vaihteluväli arvioissa oli arvojen 1–4 välillä ja vastausten keskiarvoksi tuli 3,13 (kuvioissa tiedot on esitetty yhden desimaalin tarkkuudella ja liitteessä 4 kahden desimaalin tarkkuudella). Näiden tuloksien havainnollistamisessa käytetään aritmeettista keskiarvoa, joka saadaan laskemalla havaintojen mittaustulokset yhteen ja jakamalla tulos havaintojen lukumäärällä. Annettujen arvioiden keskiarvojen vaihteluväli oli 2,86–3,53 ja vaihteluvälin pituudeksi tuli siten 0,67. Vaihteluvälin pituus saadaan vähentämällä isoimmasta havaintoarvosta pienin arvo.

(Vilka 2007, 122, 124.) En halua ottaa kantaa -vaihtoehdon valitsi välillä 0–3,11 % vastaajista eli kappalemääräisesti 0–5 vastaajaa kutakin arvioitavaa ominaisuutta kohden. Kysymyksen numero 2 vastausten kokonaistulos on nähtävillä liitteessä numero 4.

Parhaiten toteutuvaksi ominaisuudeksi arvioissa nousi *on tavoitettavissa* tuloksella 3,53 (ks. kuvio 7). Toiseksi tuli *luottaa johdettaviensa osaamiseen*, jonka keskiarvoksi tuli 3,44. Kolmannelle sijalle tuli *kannustaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun* ja neljänneksi *on helposti lähestyttävä*. Viidenneksi korkeimman arvion sai *säilyttää malttinsa haastavissakin tilanteissa*.

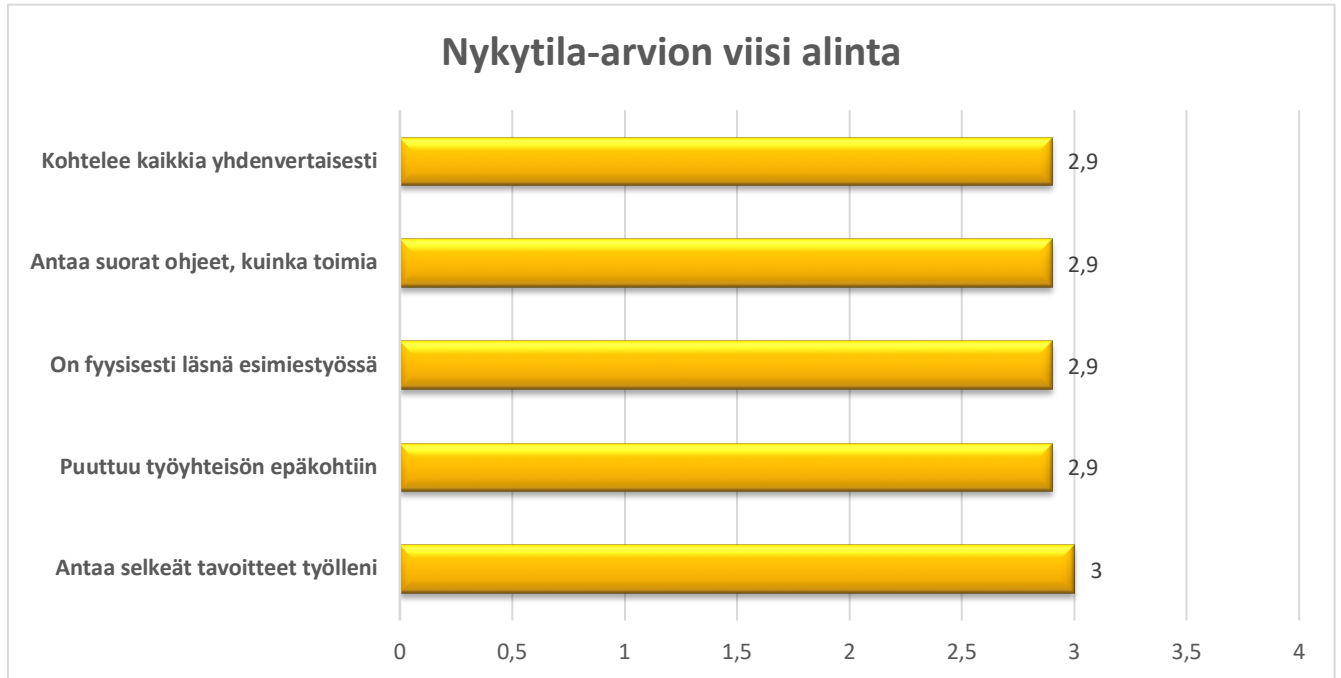


Kuvio 7. Nykytila-arvion top 5

Esimiehen tärkeimmissä ominaisuuksissa Z-sukupolven edustajille luotettavuus oli sijalla 3 ja se sai myös melko korkean arvion 3,27 nykytila-arviossa. Viiden tärkeimmän ominaisuuden listalle sijoitui myös *antaa palautetta työstäni* mutta nykytila-arviossa kyseinen ominaisuus sai keskiarvoksi 3,09, jolla se sijoittuu sijalle 14.

Heikoimman nykytila-arvion sai ominaisuus *kohtelee kaikkia yhdenvertaisesti* keskiarvolla 2,86 (ks. kuvio 8). Toiseksi alimmaksi tuli arvolla 2,87 ominaisuus *antaa suorat ohjeet, kuinka toimia*. On

fyysisesti läsnä esimiestyössä sai kolmanneksi heikoimman arvion 2,88 ja *puuttuu työyhteisön epäkohtiin* puolestaan neljänneksi heikoimman keskiarvolla 2,91. Viidenneksi alhaisimman arvion 2,96 sai *antaa selkeät tavoitteet työlleni*.



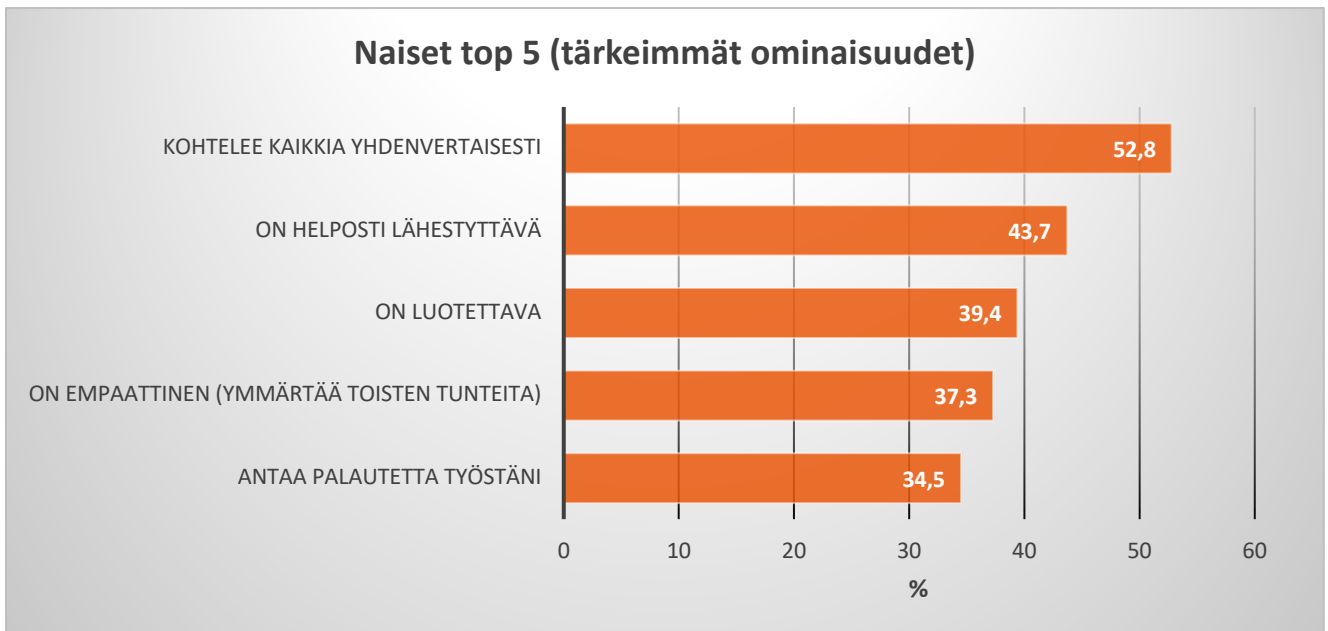
Kuvio 8. Nykytila-arvion viisi alinta

Erot sukupuolten välillä

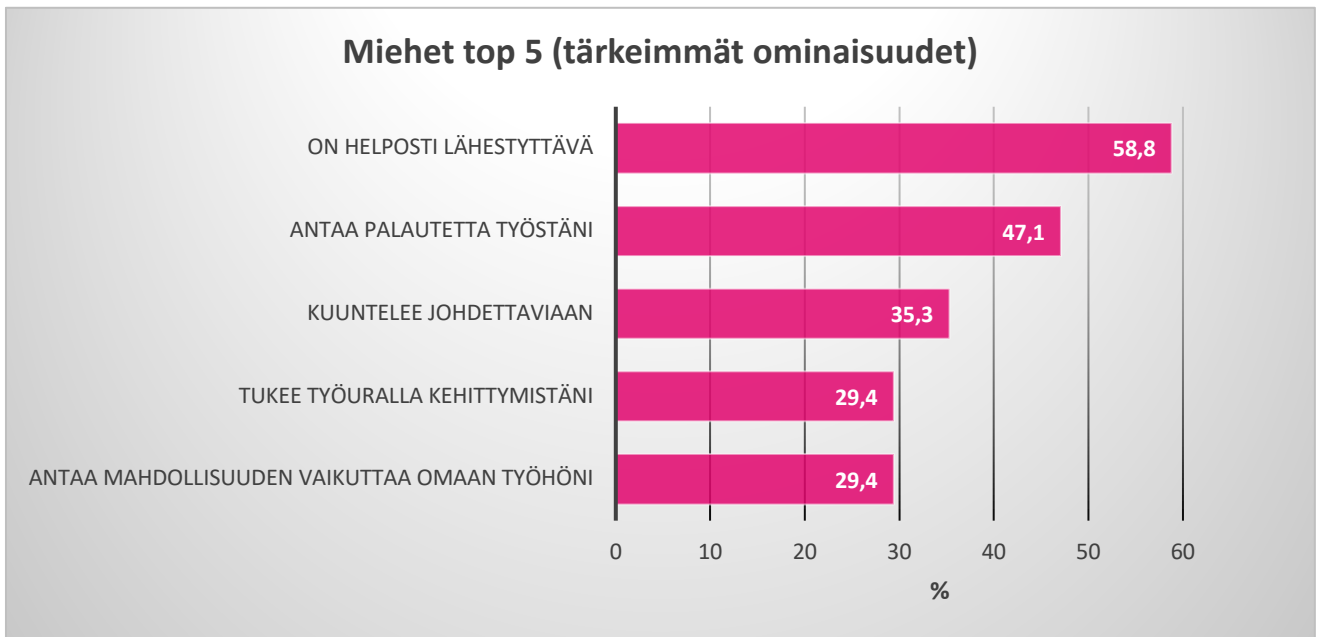
Viisi tärkeintä ominaisuutta esimiehessä

Tutkimuksen taustatietoihin pakollisena tietona tuli sukupuoli vaihtoehtoista *mies, nainen, muu* tai *en halua vastata*. Naisten osuus vastaajista oli suurin 88 % (142 kpl) ja miesten osuus 11 % (17 kpl). Muun sukupuolisia ei ollut yhtään ja kaksi vastaajaa valitsi vaihtoehdon *en halua vastata*. Alkon koko henkilökunnasta naisten osuus on noin 76 % eli kyselyn perusteella myös Z-sukupolven sukupuolijakauma noudattaa selkeää painottumista naismyyjiin. Tässä luvussa käydään läpi tuloksista nousseita eroja miesten ja naisten välillä.

Kysymyksessä numero 1, vastaajien piti listata viisi tärkeintä ominaisuutta esimieheensä. Naismyyjien valitsema viisi tärkeintä ominaisuutta olivat samat, mitkä olivat valinnat kyselyn kokonaistuloksessakin (ks. kuvio 9). Miesmyyjien vastauksissa puolestaan tuli eroavaisuutta kokonaistulokseen ja siten myös naisten valintoihin verrattuna. Tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi miesvastaajilla nousi *on helposti lähestyttävä* ja toiseksi *antaa palautetta työstäni* (ks. kuvio 10). Nämä kaksi ominaisuutta olivat myös naisten tulosten viiden kärjessä. Seuraavat kolme ominaisuutta miesten valinnoissa eli sijat 3., 4. ja 5. poikkesivat naisten sekä kokonaistuloksen valinnoista. Nämä olivat *kuuntelee johdettaviaan*, *antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhöni* sekä *tukee työuralla kehittymistäni*.



Kuvio 9. Naisten valinnat top 5



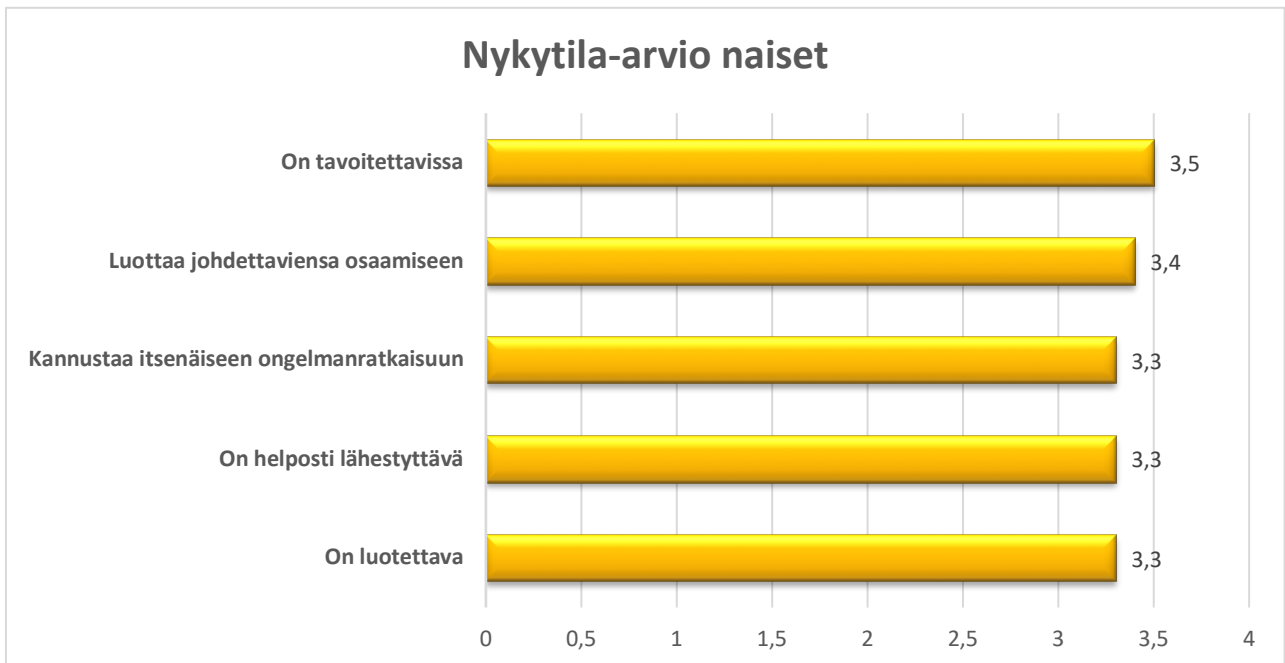
Kuvio 10. Miesten valinnat top 5

Naisvastaajien sekä kokonaistutkimuksen tärkeimmäksi valittiin *kohtelee kaikkia yhdenvertaisesti*. Miesten valitsemien viiden tärkeimmän ominaisuuden joukossa tätä ei ole ollenkaan. Miehistä kyseisen ominaisuuden valitsi vain 23,5 % naisilla vastaavan tuloksen ollessa 52,8 %.

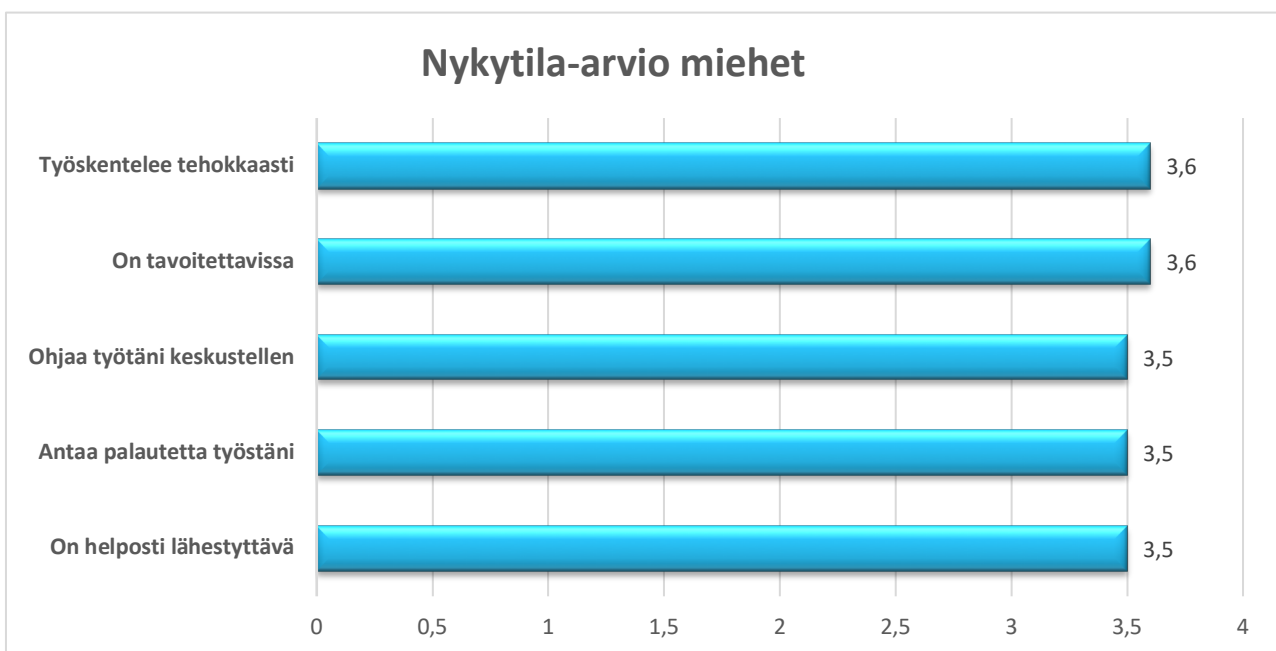
Nykytila-arvioiden erot miesten ja naisten välillä

Kysymyksessä numero kaksi kysyttiin, toteutuvatko tutkimuksessa nimetyt ominaisuudet tämänhetkisessä esimiestyössä. Myyjien tehtävänä oli arvioida sen hetkistä lähiesimiestään eli oman myymäläryhmän palvelupäällikköä. Miesten vastausten keskiarvoksi tuli 3,35, kun taas naisilla vastaava oli selkeästi alhaisempi 3,12.

Palautteen antaminen oli kokonaistuloksissa neljänneksi tärkeimmäksi koettu esimiehen ominaisuus. Tässä osiossa tuli eroavaisuutta nais- ja miesvastaajien välillä, kun piti arvioida nykytilaa eli kuinka tämä toteutuu tällä hetkellä (ks. kuvio 11 ja 12). Miesten vastauksissa palautteen antaminen tuli jaetulle kolmannelle sijalle tuloksella 3,53 (ks. kuvio 12), mutta naisvastaajat arvioivat palautteen antamisen tason selkeästi alemmaksi tuloksella 3,05.



Kuvio 11. Nykytila-arvion naisten vastaukset



Kuvio 12. Nykytila-arvion miesten vastaukset

Miesvastaajat kokivat esimiehensä työskentelyn tehokkaaksi ja se sai korkeimman keskiarvon 3,65 miesten vastauksissa. Naisten arvioissa kyseinen osa-alue sai selkeästi alhaisemman arvion 3,15.

Naismyyjien näkemys nykyisestä esimiehestään korkeimpien tulosten perusteella: Esimies on tavoitettavissa, luottaa johdettaviensa osaamiseen, on helppo lähestyä, on luotettava ja kannustaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun.

Miesvastaajien arvio esimiehestään vastaavasti korkeimpien tulosten perusteella: Esimies on tavoitettavissa, työskentelee tehokkaasti, ohjaa työtäni keskustellen, antaa palautetta työstäni ja on helposti lähestyttävä.

Erot syntymävuoden perusteella

Kyselyyn vastanneiden tuloksia voidaan tarkastella myös syntymävuoden perusteella. Tässä tutkimuksessa käytettiin taustatiedoissa kolmen vuoden ikähaarukoita syntymävuoden mukaan: 1995–1997, 1998–2000 ja 2001–2003. Nuorimpaan ryhmään kuuluvia oli vastaajissa vain kuusi, joten heidän tulostensa tarkastelu ja vertaaminen muihin ei anna riittävän luotettavaa kuvaa heistä ryhmänä.

Vanhimpaan ryhmään kuuluvia oli vastaajissa 86 ja keskimmaisessä ryhmässä 69. Kyseisillä vastausmäärillä vertailu antaa jo luotettavamman kuvan ryhmien mahdollisista eroavaisuuksista. Prosentuaalisesti isoin ero näiden kahden ryhmän vastauksissa esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista oli *kohtelee kaikkia yhdenvertaisesti*. Kummallakin ikäryhmällä se oli sijalla 1, mutta nuoremmista vastaajista, vuosina 1998–2000 syntyneistä, 59 % valitsi sen listalleen, kun vuosina 1995–1997 syntyneistä vain 44 % valitsi sen viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon. Lisähuomiona voidaan mainita, että nuorimmista vastaajista (syntyneet vuosina 2001–2003) 50 % valitsi kyseisen ominaisuuden listalleen.

Ikäryhmien välisessä vertailussa ei tuloksissa ole muuten merkittäviä eroja. Viiden tärkeimmän ominaisuuden listaukset sekä nykytila-arviot olivat pääosin yhteneväiset keskenään.

Ei toivotut ominaisuudet

Kysymys numero 3 oli: ***Mitkä ovat ei toivottuja ominaisuuksia esimiehellä?*** Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista. Yhteensä 152 kyselyyn osallistujista vastasi tähän kysymykseen ja suurin osa heistä kirjasi kolme eri ominaisuutta tai asiaa. Yhteensä kommentteja tähän kysymykseen tuli 444 kpl. Vastauksissa nousi esille samoja teemoja, kuten viiden tärkeimmän ominaisuuden valinnoissa, mutta tässä osiossa käänteisessä muodossa. Seuraavassa käydään läpi eniten esiintyneisiin teemoihin liittyviä sanallisia kommentteja. Teemat on muodostettu poimimalla samaan aihealueeseen kuuluvat sanat ja laskettu niiden perusteella annetut vastausmäärät yhteen. Esimerkit teemojen yhteydessä ovat suoria lainauksia vastauksista.

Yhdenvertainen kohtelu nousi viiden tärkeimmän ominaisuuden sijalle yksi, ja samoin myös sen toteutumattomuus ei toivottujen ominaisuuksien avoimissa kommentteissa. Yhteensä 47 vastausta sisälsi seuraavan yhdenvertaisuuden teemaan liittyvän sanan jossain muodossa: epätasa-arvo (19), suosiminen (16), eriarvoisuus (7), tasavertaisuus (3) tai yhdenvertaisuus (2).

Kohtelee työyhteisöä epätasa-arvoisesti, osa työntekijöistä enemmän suosiossa kuin toiset.

Työntekijöiden kohteleminen eriarvoisesti.

Epätasapuolinen (syrjii tai suosii tiettyjä).

Luottamuksen puutteeseen liittyviä kommentteja tuli 26 kpl, joissa esiintyi sanat epäluotettava (22) sekä epärehellisyys (4) jossain muodossa.

Tavoitettavuus/tavoiteltavuus toistui 20 kertaa.

ei läsnä/ ei tavoitettavissa helposti/ ei helposti lähestyttävä

Vaikeasti lähestyttävä (vaikeasti tavoiteltavissa, ei ole henkilö, jolle pystyy puhua asioista, on aina kiireinen, ei ole luottamusta)

Esimies ei kuuntele esiintyi 15 kertaa.

Esimies ei kuuntele alaisiaan tai ole valmis näkemään heidän kantaa

Ohjusmainen asenne, ei kuuntele työntekijää ja jyrää työntekijän yli

Palautteen antamisen puutteeseen, yksipuolisuuteen tai sen ei toivottuun laatuun viittasi 15 kommenttia.

ei perustele väittämiään (esim. antaa palautetta työstä, mutta ei osaa kunnolla perustella epäkohtia)

Semmoinen joka antaa vain huonoa palautetta huonolla tavalla

Kysymykseen ei toivotuista ominaisuuksista vastattiin näiden lisäksi esimerkiksi seuraavasti:

Esimies ei ole tavoitettavissa eikä läsnä alaisten arjessa. Eivät ole tilanteen kartalla alaisten osaamisesta ja työpäivien kulusta.

Vaikutelma jatkuvasta kiireestä ja siitä että ”häiritsee” esimiestä esimerkiksi kysymyksillä.

Ei koutsaava johtamistyyli

Ylimielisyys, tuo esille oman korkeamman aseman muihin verrattuna

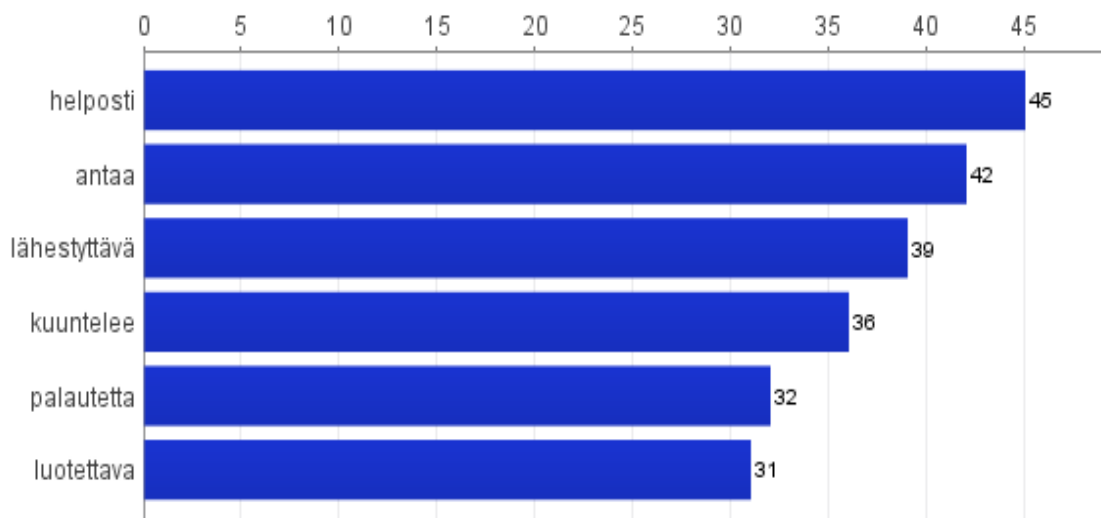
Tunteettomuus (tärkeää, että esimies ymmärtää esim. kriisitilanteet ja osaa tukea)

Liian tiukkis, joutuu ”pelkäämään” reaktiota, jos ei osaa jotain tai epäonnistuu

Epäammattimainen (ei puutu työympäristön/työilmapiiriin epäkohtiin, ei edistä tehokkuutta, hoitaa asiat huonosti tai myöhässä, kommunikaatiokatkokset ja huono käyttäytyminen)

Millainen on ihanne-esimies?

Kyselylomakkeen neljäs kysymys oli avoin: **Millainen on ihanne-esimies? Kuvaile vapaasti.** Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastauksia tähän kysymykseen tuli yhteensä 136. Avoimissa vastauksissa toistui eniten (45 kpl) *helposti*-sana (ks. kuvio 13). Vastaukset, joihin sisältyi *helposti*-sana, toivoivat pääosin esimiehen olevan helposti lähestyttävä. *Lähestyttävä*-sana oli myös kolmanneksi yleisin sana tämän kysymyksen vastauksissa. Monissa *helposti*-sanan sisältäneissä kommentteissa toistui myös, että esimies on helposti tavoitettavissa.



Kuvio 13. Eniten toistuneet sanat kysymyksen numero 4 vastauksissa

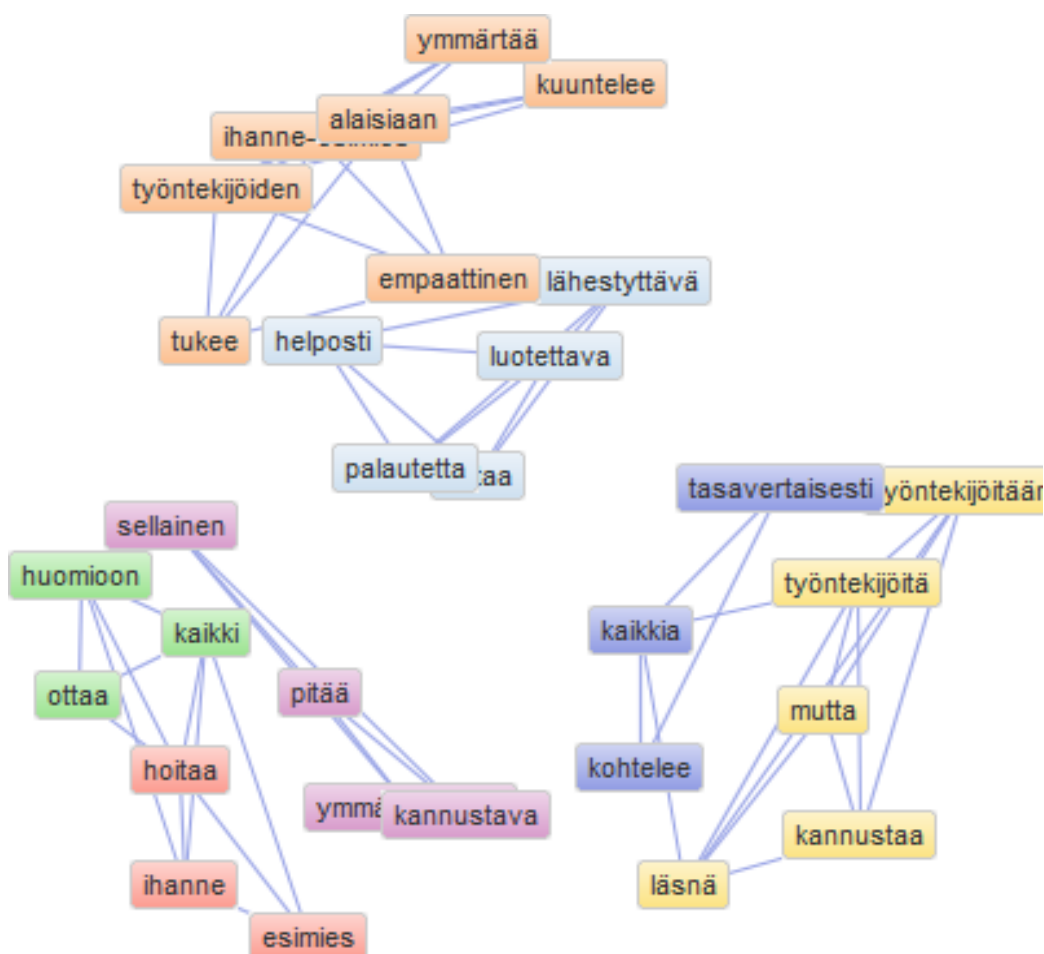
Toiseksi eniten (42 kpl) esiintyi sana *antaa*, ja eniten se esiintyi vastauksissa, joissa toivottiin esimiehen antavan palautetta. Monissa vastauksissa mainittiin toive sekä rakentavasta että positiivisesta palautteesta. *Palautte*-sana löytyi viidenneksi useimmin kysymyksen numero neljä vastauksista. *Antaa*-sana sisältyi myös vastauksiin, joissa toivottiin esimiehen antavan *mahdollisuuksia, vastuuta ja haasteita, tehdä omia päätöksiä, selkeät ohjeet, ratkaista itse ongelmatilanteita, vinkkejä kuinka olla parempi työntekijä, mahdollisuuden päästä näyttämään osaamista sekä neuvoja.*

Neljänneksi eniten (36 kpl) vastauksissa toistui sana, *kuuntelee*. Vastauksissa toivottiin, että esimies kuuntelee *alaisiaan/työntekijöitään, kun hänen kanssaan kommunikoi, alaistensa toiveita esi-*

merkiksi työjärjestelyihin liittyen, ideoita, keskittyen, kaikkia työntekijöitä, myös myyjien mielipiteitä ja ajatuksia, alaisiaan kehittäen heidän työskentelytaitojaan, puutteet, sekä kuuntelee ja ymmärtää alaisiaan.

Sana *luotettava*, esiintyi kommentteissa kuudenneksi eniten (31 kpl). Luotettava-sana esiintyi toiveissa, että esimies *luottaa tiimiinsä, on luotettava ja hoitaa sovitut asiat ajallaan ja huolellisesti, on luotettava ja jolle on helppo mennä juttelemaan kaikista asioista, ihanne-esimies luottaa ja on luotettava, toteuttaa lupaamansa, hänen kanssaan voi avoimesti puhua ongelmista ja kehityskohteista ja jolle uskaltaa sanoa kaiken mikä painaa mieltä.*

Sanakartta (ks. kuvio 14) esittää sanat, jotka esiintyvät usein samoissa vastauksissa. Värit, sanojen välissä olevat viivat sekä sanojen välinen etäisyys toisistaan kertovat mitkä sanat esiintyvät useimmin yhdessä.



Kuvio 14. Sanakartta - Sanojen toistuvuus ja niiden yhteys toisiinsa

Avoimessa kysymyksessä numero 4, millainen on ihanne-esimies, vastattiin lisäksi esimerkiksi seuraavasti:

Innostava, kuunteleva, empaattinen hyvä tyyppi. Joka on kuin yksi työkavereista, mutta vahvempi auktoriteetti.

Ihane-esimies on helposti lähestyttävä, haluaa kehittää nuorta osajaa eteenpäin, luotettava, antaa palautetta työstä oli se sitten hyvää tai kehitettävää/rakentavaa, tukee työntekijän työuraa, ymmärtää mahdollisen opiskelun ja työn sovittamisen, tuo työntekijän parhaat puolet esiin vahvistamalla niitä, empaattinen, johtaa valmentamalla - valmentava johtajuus, työhyvinvoinnin tärkeys, jakaa vastuuta,

Ihane esimies tukee kokonaisvaltaisesti tasa-arvoa työyhteisössä. Ottaa huomioon jokaisen työntekijän omat vahvuudet ja ymmärtää erilaisuutta. Ei aseta itseään ylempiarvoiseksi ja työskentelee esimerkillisesti muiden työntekijöiden rinnalla, aina mahdollisuuksien mukaan. On luotettava ja hoitaa sovitut asiat ajallaan ja huolellisesti. Empaattinen ja hyvä kuuntelija.

On tavoitettavissa ja kuuntelee keskittyen. On luotettava ja toimii johdonmukaisesti, tasapuolisesti ja ystävällisesti. Puuttuu epäkohtiin ja tekee ratkaisut niiden selvittämiseksi. Toimii empaattisesti ja ymmärtää ihmisiä ihmisinä, ei aseta itseään ihmisenä muiden yläpuolelle. Kannustaa, toimii positiivisena esikuvana.

Ihane-esimiehellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän kohtelee kaikkia tasavertaisesti. On tietynlaista auktoriteettiä, mutta pääasiassa johtaa coachaamalla ja tukemalla omissa tavoitteissa eli ei vanhanaikaisesti käskemällä ja sanelemalla, mitä milloinkin kuuluu tehdä ja miten. Ihane-esimies on helposti lähestyttävä, työskentelee organisoidusti ja työyhteisön lähellä eli ei yksin "norsunluutornissaan".

4.2 Tutkimustulosten luotettavuus

Reliabiliteetti ja validiteetti kuvaa perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja validiteetin keskeinen luotettavuussisältö puolestaan on se, mitäänkö sitä, mitä on tarkoitus mitata (Metsämuuronen 2006, 64.) Tässä tutkimuksessa aineiston luotettavuutta edistää vastauksien kerääminen anonyymisti, jolloin voidaan olettaa vastaajien antavan rehellisiä vastauksia arkaluontoisempiinkin kysymyksiin. Huolellisesti suunniteltu tiedonkeruu, jossa kyselylomake mittaa oikeita asioita ja kattaa tutkimusongelman, parantaa validiteettia. Tutkimuksen validiutta vahvistetaan myös selkeällä perusjoukon määrittelyllä ja varmistamalla riittävän korkea vastausprosentti. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan luotettavan tutkimuksen täytyy olla myös toistettavissa samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 2014, 27–28.)

Tämä tutkimus on toteutettu anonyymisti eli vastaajien henkilöllisyys ei käy vastauksista ilmi, eikä niitä voi yhdistää yksilöön. Kyselyn taustatietoihin merkitään vain sukupuoli sekä syntymävuosi kolmen vuoden tarkkuudella. Nuorimpien eli 18-vuotiaiden myyjien määrä Alkossa on pieni, joten tarkka syntymävuoden määrittely olisi voinut mahdollistaa vastaajan henkilöllisyyden päättelyn. Kyselyn vastaukset ovat suojattuna linkin takana, johon vain tutkijalla on pääsy. Tutkimusprosessin ja sen tulosten puolueettomuutta edesauttoi tutkittavien ja tutkijan etäinen suhde tutkimusprosessin aikana, sillä tutkija ei tavannut tutkittavia henkilökohtaisesti (Vilka 2007, 16).

5 Johtopäätökset

5.1 Viisi tärkeintä ominaisuutta ja nykytila

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä ominaisuuksia Z-sukupolvi pitää esimieheissä tärkeinä. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Mitkä ovat ihanne-esimiehen ominaisuudet Z-sukupolven edustajien mielestä? Toinen tutkimuskysymys oli: Kuinka nämä ominaisuudet toteutuvat tällä hetkellä lähiesimieheissä? Tutkimuksella haluttiin myös selvittää, vastaako valmentava johtamistapa Z-sukupolven esimies- ja johtamisodotuksiin. Tämän tutkimuksen perusteella Z-sukupolvi haluaa itselleen esimiehen, joka kohtelee työyhteisössään kaikkia yhdenvertaisesti, on empaattinen ja jota on helppo lähestyä. Esimieheen täytyy pystyä luottamaan aina, ja häneltä saa niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta.

Tuloksissa tärkeimmäksi valittu ominaisuus oli *kohtelee kaikkia yhdenvertaisesti*. 80 myyjää valitsi sen listalleen eli lähes puolet vastaajista. Monimuotoisuuden ja erilaisuuden arvostaminen on noussut esille myös aiemmissa Z-sukupolven liittyvissä työelämä tutkimuksissa ja kirjoituksissa (Cora 2019, 918; Ristikangas & Ristikangas 2010, 127, 151; Seemiller & Grace 2019, 219). Etenkin naisvastaajilla korostui tässä tutkimuksessa yhdenvertaisen kohtelun tärkeys, sillä 52,8 % heistä valitsi sen viiden tärkeimmän ominaisuuden listalleen. Miehistä kuitenkin vain 23,5 % nimesi tämän viiden tärkeimmän listalleen. Otannan nuoremmilla (syntyneet vuosina 1998–2000) vastaajilla yhdenvertaisen kohtelun tärkeys korostui vielä selkeämmin vertailtaessa tuloksia otannan vanhimpaan ikäryhmään. Tuloksista on nähtävissä, että etenkin Z-sukupolven nuorimmille edustajille esimiehen yhdenvertaisen kohtelun tärkeys korostuu. Esimiestyön nykytilaa kartoittavassa osiossa kyseinen ominaisuus sai alhaisimman arvion 2,86 asteikolla 1–4. Tämä oli tutkimuksen tärkein yk-

sittäinen löydös. Esimiesten johtamisessa ja toiminnassa ei vastaajien mielestä toteudu yhdenvertainen kohtelu riittävällä tasolla, vaikka tutkimuksen perusteella kyseessä on tärkein esimiehen ominaisuus Z-sukupolven mielestä.

Helposti lähestyttävyyys on tutkimuksen mukaan Z-sukupolven edustajille tärkeää ja se sijoittui valinnoissa sijalle 2. Noin 45 % vastaajista valitsi sen viiden tärkeimmän esimiehen ominaisuuden listalleen. Lähiesimiesarvioissa tämä sai myös hyvän arvion sen tullessa neljänneksi korkeimmin arvioiduksi ominaisuudeksi keskiarvolla 3,35. Saadun tuloksen perusteella voidaan todeta esimiesten onnistuneen työskentelyllään luomaan johdettavilleen tunteen, että esimiestä on helppo lähestyä.

Viiden tärkeimmän ominaisuuden listalla kolmanneksi sijoittunut *on luotettava* sai nykytila-arviossa sijan 6 keskiarvolla 3,27.

Neljänneksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi valittujen määrien perusteella nousi *on empaattinen (ymmärtää toisten tunteita)*. Naisten ja miesten välillä oli kuitenkin vastaajissa selvä ero. 37,32 % naisista nimesi tämän ominaisuuden viiden tärkeimmän listalle, kun taas miehistä valinnan teki vain 17,65 %.

Z-sukupolven myyjien arvio lähiesimiestyön nykytilasta toi eroavaisuuksia eri osa-alueiden välille. Mikään arvioinnin kohteena ollut ominaisuus ei saanut merkittävän alhaista arviota, sillä alin arvio oli 2,86 asteikolla 1–4, kuten edellä todettiin. Toiseksi alhaisin arvio 2,87 tuli ominaisuudelle *antaa suorat ohjeet, kuinka toimia*. Kyseessä ei ole ominaisuus, joka välttämättä lähtökohtaisesti olisi tavoiteltava. Siinä ennemminkin saatiin tutkittua, kuinka se vertautuu esimerkiksi esimiehen ominaisuuteen *kannustaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun*, joka sai nykytila-arviossa keskiarvon 3,35. Kuitenkin vain 2,48 % (4 kpl) vastaajista nosti itsenäiseen ongelmanratkaisuun kannustamisen tärkeimpien ominaisuuksien listalle, joten myyjien näkökulmasta kyseessä ei ole tärkeä ominaisuus esimiehessä.

5.2 Valmentava johtaminen ja tutkimustulokset

Valmentavan johtamisen keskiössä ovat esimiehen vuorovaikutustaidot, kuten kyseleminen, kuunteleminen, palautteen antaminen sekä tavoitteista keskusteleminen (Ellinger ym. 1999, 115).

Tässä tutkimuksessa Z-sukupolven edustajat valitsivat tärkeimpiä ominaisuuksia esimiehessä, ja

osa valmentavan johtajuuden elementeistä löytyy myös tärkeimmiksi valittujen listalta, kuten palutteen antaminen. Toisaalta vähiten tärkeimmäksi ominaisuudeksi valikoitui *ohjaa työtäni keskustellen*, joka on osa valmentavaa johtamistyyliä. Esimiehet näyttävät työssään kuitenkin ohjaavan myyjä keskustelun kautta, sillä nykytila-arviossa se sai seitsemänneksi korkeimman keskiarvon 3,25.

Toiseksi vähiten valintoja viiden tärkeimmän ominaisuuden listalla sai *kannustaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun*. Nykytila-arvion mukaan esimiehet kuitenkin toteuttavat myös tätä aktiivisesti työssään, sillä kyseinen ominaisuus sai kolmanneksi korkeimman nykytilan toteuma-arvion Z-sukupolven myyjiltä (ks. kuvio 9). Johdettavan ohjaaminen kysymyksien avulla itsenäisesti löytämään ratkaisuja ongelmatilanteisiin on kirjallisuuden mukaan valmentavan johtamistyylin keskeisimpiä johtamismenetelmiä (Enescu & Popescu 2013, 91; Hänti ym. 2016, 82; Ellinger ym. 1999, 115). Palvelupäälliköt toteuttavat tätä arvion mukaan aktiivisesti valmentavan johtamistyylin mukaisesti, mutta myyjät eivät koe toimintatapaa ja kyseistä esimiehen ominaisuutta kuitenkaan tärkeänä. Valmentavassa johtamisessa myös haastetaan työntekijöitä kokeilemaan uusia työtapoja, mutta myöskään tämä ei noussut listalla tärkeimpien esimiesominaisuuksien joukkoon, vaan jäi neljänneksi vähiten listalla valituksi tulleista ominaisuuksista tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen perusteella on nähtävissä valmentavan johtajan piirteitä, joita Z-sukupolvi toivoo esimieheensä olevan. Yli kolmannes valitsi palutteen antamisen ja empatian tärkeiksi esimiehen ominaisuuksiksi. Vajaa kolmannes nosti hyvät vuorovaikutustaidot sekä neljännes johdettavien kuuntelun tärkeimpien ominaisuuksien listalle. Coe ja muut (2008, 54) toteavat valmentamisen olevan 80 prosenttisesti kuuntelemista.

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 43–45) jakavat valmentavan johtamisen viiteen eri osa-alueeseen. Niissä korostuvat esimerkiksi tasa-arvoinen ja inhimillinen suhtautuminen toisiin, kiinnostus omien vuorovaikutustaitojen parantamiseen sekä kokonaisvaltainen luottamus yksilöiden välisissä suhteissa. Nämä kaikki nousivat myös tässä tutkimuksessa Z-sukupolven edustajien mielestä tärkeään asemaan esimiehen tärkeitä ominaisuuksia arvioitaessa.

Tämän tutkimuksen tulokset puoltavat käsitystä, että valmentava johtamistyyli vastaa hyvin Z-sukupolven työntekijöiden toiveisiin heidän itsensä johtamisesta. On kuitenkin tärkeää huomata, että erilaiset johtamistyyliä ja -menetelmät sivuavat monessa asiassa toisiaan eikä niiden välille

voida välttämättä vetää tarkkoja rajoja. Valmentava johtamistyyli on nykyään laajalti tavoiteltava johtamistapa ja tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että Z-sukupolven odotuksiin esimiestyöstä ja johtamisesta pystytään vastaamaan esimerkiksi juuri valmentavalla johtamisella.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia ominaisuuksia Alkon Z-sukupolven (syntyneet vuosina 1995–2003) myyjät haluaisivat esimiehellään olevan, ja kuinka he arvioivat lähiesimiehensä esimiesominaisuuksien tällä hetkellä toteutuvan. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää, vastaako valmentava johtaminen tutkimuksen perusteella Z-sukupolven johtamisen tarpeisiin. Tässä luvussa käydään läpi, kuinka tutkimus toteutui, mitä kyselytutkimuksen tuloksista voidaan päätellä ja kuinka esimiestoimintaa voitaisiin niiden perusteella kehittää.

6.1 Esimiestyön kehittäminen

Tutkimuksen perusteella Z-sukupolvelle tärkeät esimiesominaisuudet liittyvät vahvasti keskinäiseen vuorovaikutukseen ja ihmisten tasapuoliseen kohteluun. Yhdenvertaisen kohtelun merkitys korostuu empaattisen ja luotettavan ihanne-esimiehen profiilissa, jota on joka tilanteessa helppo lähestyä. Tulosten perusteella esimiehen hyviin vuorovaikutustaitoihin liittyy vahvasti myös palautteen antaminen, niin positiivisessa kuin rakentavassakin hengessä.

Yhdenvertaisuuden merkitys on moniulotteinen ja sen periaatteet pitävät sisällään mm. sukupuoliseen suuntautumiseen, ikään, vakaumukseen, etniseen taustaan tai uskonnollisiin kysymyksiin liittyviä käsitteitä. Yhdenvertaisuuden toteutuessa ihmiset eivät joudu näiden erilaisten taustojen vuoksi eriarvoiseen asemaan. Tämän tutkimuksen kyselyssä käsitettä yhdenvertaisuus ei avattu osallistujille tarkemmin eikä rajoitettu tarkoittamaan mitään tiettyjä osa-alueita. Tästä johtuen ei voida suoraan osoittaa, millä perusteella kukin vastaajista yhdenvertaisen kohtelun tärkeyttä arvioi.

Z-sukupolven antamien vastausten perusteella voidaan muodostaa vähintäänkin suuntaa antava ihanne-esimiesprofiili. Suljettujen monivalinta- sekä avointen kysymysten vastauksissa vähemmälle merkitykselle jäivät tekniset ja asiaosaamiseen painottuvat esimiesominaisuudet, kuten te-

hokkuuteen, tavoiteasetantaan ja uusiin työtapoihin kannustavat piirteet. Tärkeimmät ominaisuudet painottuivat taitoihin ja ominaisuuksiin, joita tarvitaan ihmistenvälisessä kanssakäymisessä, ja vastauksissa esille nousivat vahvemmin juuri ns. pehmeämmät arvot. Monivalintakysymysten sekä avoimen ihanne-esimies-kysymyksen vastausten perusteella voidaan Z-sukupolven ihanne-esimiestä kuvailla esimerkiksi näin:

Esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti ilman, että hän suosii tai syrjii millään perusteella ketään työntekijöistään. Häntä on helppo lähestyä ja hän on aina hyvin tavoitettavissa. On toivottavaa, että hän ei johda vain aseman tuomalla auktoriteetillaan, eikä esimiehen korkeampi asema tulisi erityisesti esille hänen päivittäisessä työssään työntekijöidensä kanssa. Esimiehen sanaan täytyy pystyä aina luottamaan, ja hänelle on helppo tulla juttelemaan myös henkilökohtaisemmistakin asioista luottamuksella. Ihanne-esimies on empaattinen ja osoittaa inhimillisyyttään myös työroolissaan. Hän ymmärtää ihmisten huolia ja tunteita sekä ottaa huomioon työntekijöidensä yksityiselämänkin vaikutukset työelämään. Esimies antaa säännöllisesti palautetta, joka on positiivista ja kannustavaa, mutta myös tarpeen vaatiessa rakentavaa ja korjaavaa, jotta työntekijä voi kehittää siten omaa ammattitaitoaan. Hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja omalla tekemisellään luo positiivista ilmapiiriä työpaikallaan.

6.2 Tuloksien hyödyntäminen ja jatkotutkimukset

Tutkimus on tehty kartoittavana tutkimuksena yhdessä organisaatiossa, mutta tulokset ovat hyödynnettävissä laajemmin myös muissa organisaatioissa. Tulokset antavat lisätietoa Z-sukupolven työntekijöiden odotuksista johtamista ja esimiestyötä kohtaan. Tästä tutkimuksesta saadut tulokset osin vahvistavat valmentavan johtamistavan soveltuvan hyvin Alkoon, mutta myös osoittaa mahdollisia kehittämistarpeita. Tämä tutkimus toteutettiin ainoastaan Alkon Z-sukupolven eli vuonna 1995 tai myöhemmin syntyneille myyjille, joten tuloksissa on vain heidän mielipiteensä kuultavissa.

Nykytilaa kartoittavassa osiossa korkeimman arvion sai palvelupäälliköiden tavoitettavuus. Vuonna 2017 myymäläpäällikön tehtävänkuva muuttui palvelupäällikön tehtäviin, mikä tarkoitti valtaosalle esimiehistä lisääntyntä myymälöiden sekä johdettavien määrää. Muutos oli iso ja siihen sopeu-

tuminen on vaatinut esimiehiltä merkittäviä muutoksia heidän tavoissaan tehdä työtään. Tehtävänk kuva on muuttunut vaativammaksi ja erilaisten työtehtävien määrä on lisääntynyt. Tässä va-
 lossa hyvä arvio esimiesten tavoitettavuudesta kertoo siitä, että muutoksesta huolimatta kyselyyn
 osallistuneet myyjät kokevat esimiehen olevan hyvin tavoitettavissa. Lisäksi helposti lähestyttävyy-
 tuli viiden korkeimman arvion joukkoon nykytila-arvioissa, mikä koettiin myös yhdeksi tärkeim-
 mistä esimiehen ominaisuuksista. Arvioiden perusteella myyjien on helppo saada yhteys palvelu-
 päällikköön eikä yhteydenottoon koeta olevan kynnystä. Tähän arvioon ei näyttänyt vaikuttavan
 se, että *on fyysisesti läsnä esimiestyössä* sai kolmanneksi alimman nykytila-arvion. Tässä tutkimuk-
 sessa kyseinen asia oli tärkeä vain 17 %:lle vastaajista, joten tästä tuloksesta ei voida siis tehdä joh-
 topäätöstä, onko esimiehen fyysinen läsnäolo esimiestyötä tehdessään toivotulla tasolla vai ei.

Esimiestyön muutoksella on ollut vaikutusta myös myyjien päivittäiseen työhön, sillä esimies on
 aikaisempaa ”myymäläpäällikkö-aikaa” harvemmin fyysisesti paikan päällä tietyssä myymälässä.
 Tällä on ollut osaltaan vaikutusta myyjien itsenäisemmän roolin muodostumiseen myymälätyössä
 ja vastuun lisääntymiseen päivittäisrutiinien toteuttamisen huolehtimisessa. Nykytila-arviossa esi-
 miehen luottamus johdettaviensa osaamiseen sekä kannustaminen itsenäiseen ongelmanratkai-
 suun saivat korkeat arviot. Tällä voi olla yhteys juuri muuttuneeseen esimiehen tehtävänk kuvaan,
 jonka myötä myyjille on tullut mahdollisuus sekä ”pakkokin” tehdä aiempaa itsenäisempää työtä,
 ja olla tarvittaessa ongelmatilanteiden ratkaisijana. Esimiehen kannustus itsenäiseen ongelmanrat-
 kaisuun ei kuitenkaan kyselyn mukaan ole myyjille tärkeä ominaisuus esimiehessä, mutta tämä
 tutkimus ei anna vastausta kysymykseen, onko lisävastuun saaminen myyjille positiivinen vai kuor-
 mittava asia.

Kyselyssä tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi nousseen kaikkien yhdenvertaisen kohtelun ny-
 kytila-arvio jäi alhaisimmaksi. Keskiarvo 2,86 asteikolla 1–4 ei itsessään ole kovin alhainen, mutta
 alin toteuma-arvio tärkeimmästä esimiehen ominaisuudesta ei voi jäädä huomiotta. Tämä tutki-
 mus antaa vastauksen ainoastaan kohderyhmänä olleen Z-sukupolven myyjien kokemukseen asi-
 asta, mutta yksittäisenä teemana tämä on tärkeä huomioida esimiestyössä ja sen kehittämisessä.
 Avoimissa kysymyksissä ei vastattu nykytilaan liittyen, vaan niissä oli mahdollisuus esittää mielipi-
 teensä esimiehen ihanne- sekä ei toivotuista ominaisuuksista. Niissä yhdenvertaisuutta koskevat ei
 toivotut ominaisuudet viittasivat pääosin henkilöiden syrjimiseen tai suosimiseen. Ihanne-esimie-
 hen puolestaan toivottiin olevan kaikkia tasavertaisesti kohteleva. Mikäli kyseiset kommentit ovat

kytköksissä nykytilasta annettuun arvioon, on tätä aihetta syytä tarkastella tarkemmin. Jatkotutkimusten kannalta olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä tekijät laskivat myyjien kokemusta yhdenvertaisesta kohtelusta.

Nykytilan viiden alimman arvion joukkoon tulivat puuttuminen työyhteisön epäkohtiin sekä työlle selkeiden tavoitteiden antaminen. Kumpikin on vahvasti johtamistyylistä riippumatta kytköksissä johtamiseen ja esimiestyön perustehtäviin, vaikka eivät myyjien valitsemiin viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon nousseetkaan. On syytä pohtia, mistä tulos voisi kertoa. Onko esimerkiksi epäkohtiin puuttuminen kytköksissä esimiehen tehtävänmuutoksen myötä vähentyneeseen läsnäoloon myymälöissä?

Tämän tutkimuksen tuloksena saatiin Alkon Z-sukupolven myyjien mielipiteitä ja kokemuksia, mitkä ovat tärkeitä ominaisuuksia esimiehessä heidän mielestään ja kuinka ne toteutuvat tällä hetkellä. Jatkotutkimusten kannalta olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia tuloksia olisi saatavissa, mikäli vastaava kysely teetetäisiin esimerkiksi Alkon X-sukupolven työntekijöille. Eroavaisivatko vanhempien myyjien toiveet ihanne-esimiehestä verrattuna Z-sukupolveen? Toisaalta kiinnostavaa lisätietoa Z-sukupolvesta saataisiin tekemällä vastaava tutkimus jossain muussa kaupanalan yrityksessä. Sillä voitaisiin mahdollisesti vahvistaa tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia Z-sukupolven toiveista esimiestyölle sekä saada tarkempaa tietoa tutkimustulosten yleistettävyydestä.

Jatkotutkimuksena tämän työn tuloksia täydentämään olisi myös mielenkiintoista selvittää, millä tavalla esimiestehtävien muuttuminen Alkossa myymäläpäällikön tehtävistä palvelupäällikön tehtäviin näyttäytyy myyjille. Onko muutoksessa ollut enemmän positiivisia vai negatiivisia vaikutuksia esimiestyön toteuttamisessa? Voisiko muutoksella olla yhteys esimerkiksi tämän tutkimuksen nykytila-arvioon epäkohtiin puuttumisen kanssa?

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent 2020. Viitattu 23.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.
- Alkolaiset johtamisosaamiset. 2019. Dokumentti Alkon intranetissä. Viitattu 19.12.2019. https://alkooy.sharepoint.com/sites/alkointra/henkilosto/Documents/Osaaminen/PP-osaamiset_2019.pdf.
- Alkon perustehtävä. 2020. Julkaisu Alkon verkkosivuilla. Viitattu 16.12.2020. <https://www.alko.fi/alko-oy/yritys/yhteiskunnallinen-rooli/perustehtava>.
- Alkon taloudellinen merkitys yhteiskunnalle yli 900 miljoonaa euroa. 2020. Julkaisu Alkon verkkosivuilla. Viitattu 16.12.2020. <https://www.alko.fi/alko-oy/yritys/yhteiskunnallinen-rooli/taloudellinen-merkitys>.
- Alko palvelee sujuvasti kaikissa kanavissa. 2020. Julkaisu Alkon verkkosivuilla. Viitattu 16.12.2020. <https://www.alko.fi/alko-oy/yritys/maailmanluokan-palvelua/alko-palvelee-sujuvasti-kaikissa-kanavissa>.
- Buchanan, D. 2019. Organizational Behaviour. 10. painos. Luvut 10-13. New York: Pearson.
- Coe, C., Zehnder, A. & Kinlaw, D.C. 2008. Coaching for commitment: achieving superior performance from individuals and teams. San Francisco: Pfeiffer. Viitattu 14.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.
- Cora, H. 2019. The Effects of Characteristics of Generation Z on 21st Century Business Strategies. Kafkas University, Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty, 10,20, 909-926. Viitattu 30.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Information and Learning Company.
- Ellinger, A.D., Watkins, K.E., & Boström, R.P. 1999. Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations. Human Resource Development Quarterly, 10, 2, 105-125. Viitattu 15.1.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Information and Learning Company.
- Emerson, B. & Loehr, A. 2008. A manager's guide to coaching: simple and effective ways to get the best out of your employees. New York: AMACOM. Viitattu 14.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Knovel Engineering Management & Leadership Academic.
- Enescu, C. & Popescu, D. M. 2013. Reflective Coaching Versus Directive Coaching in the Management of the Organization. Review of International Comparative Management 14, 1, 91. Viitattu 10.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Information and Learning Company.
- Fratricová, J. & Kirchmayer, Z. 2018. Barriers to work motivation of generation Z. Journal of Human Resources Management, 21, 2, 28–39. Viitattu 10.1.2020. <https://www.jhrm.eu/2018/11/28-barriers-towork-motivation-of-generation-z/>.
- Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 10, 2, 31-40. Viitattu 11.12.2020. <https://janet.finna.fi>,

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25302/ejbo_2005_vol10_no2_pages_31-40.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 25.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Hernandez, J.A. 2020. Gen Z Join the Team. Chemical Engineering Progress 116, 5, 20. Viitattu 9.12.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/2440493893/fulltextPDF/3E2E1D72C1774F83PQ/1?accountid=11773>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari. Viitattu 11.12.2020. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5.uud.p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 17.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 18.12.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 16.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Mahmood, Z, Basharat, M. & Bashir, Z. 2012. Review of Classical Management Theories. International Journal of Social Sciences and Education, 2, 1, 513. Viitattu 14.1.2021. <https://www.ijss.com/sites/default/files/issues/2012/volume%202%20issue%201%20Jan%202012/paper%2039/paper-39.pdf>.

Mahmoud, A.B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W.D. & Grigoriou, N. 2020. "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. International journal of manpower, 42, 1, 193–209. Viitattu 21.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Pakola, E. 2021. Tietoja Alkon z-sukupolven edustajien määrästä. Sähköpostiviesti 4.1.2021. Vastaanottaja A. Leskinen. Alko oy:n resurssoinnin ja ketjuohjauksen johtajan sähköposti Alkon henkilöstörakenteesta.


- Purhonen, S. 2007. Sukupolvien ongelma. Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, sosiologian laitos. Viitattu 21.4.2021. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23412/sukupolv.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ristikangas, M-V. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOY.
- Ristikangas, M-V. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 10.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.
- Robbins, S. P. 2005. Organizational Behavior. 11. painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Scholz, C. & Rennig, A. 2019. Generation Z in Europe: Inputs, Insights and Implications. Bingley: Emerald Publishing Limited. Viitattu 21.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.
- Schwabel, D. 2014. Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study. Millennial Branding. 2.9.2014. Viitattu 10.1.2020. <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>.
- Seemiller, C. & Grace, M. 2019. Generation Z: A Century in the Making. New York: Taylor & Francis Group. Viitattu 20.3.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Porvoo: WSOY.
- Vastuullisuuden johtaminen ja mittarit. 2020. Julkaisu Alkon verkkosivuilla. Viitattu 16.12.2020. <https://www.alko.fi/vastuullisesti/yritysvastuu-alkossa/vastuullisuuden-johtaminen-ja-mittarit>.
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 22.4.2021. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 14.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Viitala, R. & Koivunen, N. 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja, 161–184. Viitattu 15.1.2021. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7809/isbn_978-952-476-374-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=167.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 15.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Electronic publication.
- Venäläinen, E. 2020. Esimiestyö Alkossa. Julkaisu Alkon intranetissä. Viitattu 15.12.2020. <https://alkooy.sharepoint.com/sites/alkointra/henkilosto/Pages/Esimiehenä-kehittyminen.aspx>.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje



Millainen on ihanne-esimies Z-sukupolven mielestä?

 Pakolliset kentät on merkitty (*) ja ne pitää täyttää lomakkeen päättämiseksi.

Arvoisa Z-sukupolven Alkon myyjä!

Toimin palvelupäällikkönä Jyväskylässä ja teen opinnäytetyönäni (yamk) tutkimuksen Alkolle, jossa tutkitaan Z-sukupolvea (syntyneet vuonna 1995–2003) edustavien myyjien mielipiteitä sekä johtamisesta yleisesti, että esimiestyöstä Alkossa. Osallistumalla tähän kyselyyn pääset antamaan arvokkaan mielipiteesi Alkon esimiestyön kehittämiseksi. Esimiehellä tarkoitetaan tässä kyselyssä palvelupäällikkönä toimivaa omaa lähiesimiestäsi.

Kysely on täysin anonyymi, eikä siinä kerätä henkilötietoja. Kyselystä saatua aineistoa käytetään ainoastaan tämän opinnäytetyön materiaalina, ja niitä ei missään yhteydessä julkaista siten, että yksittäinen vastaaja olisi tunnistettavissa.

Vastaa mielelläni, mikäli herää jotain kysyttävää tai kommentoitavaa kyselyyn liittyen (M7270@student.jamk.fi).

Lämmin kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Aake Leskinen

Liite 2. Kyselylomake

1. Mitkä ovat viisi tärkeintä ominaisuutta esimieheessä? (ei tarvitse olla tärkeysjärjestyksessä) *

- Huomioi yksilölliset vahvuudet
- Antaa palautetta työstäni
- On fyysisesti läsnä esimiestyössä
- Kuuntelee johdettaviaan
- On empaattinen (ymmärtää toisten tunteita)
- Antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhöni
- On innostava
- Antaa suorat ohjeet kuinka toimia
- On luotettava
- Työskentelee tehokkaasti
- Kannustaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun
- Tukee työuralla kehittymistäni
- Antaa selkeät tavoitteet työlleni
- Omaa hyvät vuorovaikutustaidot
- Säilyttää malttinsa haastavissakin tilanteissa
- Ylläpitää positiivista ilmapiiriä
- Haastaa kokeilemaan uusia työtapoja
- Kohtelee kaikkia yhdenvertaisesti
- Toimii esimerkillisesti työssään
- Puuttuu työyhteisön epäkohtiin
- Luottaa johdettaviensa osaamiseen
- Ohjaa työtäni keskustellen
- On helposti lähestyttävä
- On tavoitettavissa

2. Toteutuvatko alla olevat asiat lähiesimiehesi työskentelyssä tällä hetkellä? *

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	<i>en halua ottaa kantaa</i>
Huomioi yksilölliset vahvuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa palautetta työstäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On fyysisesti läsnä esimiestyössä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuntelee johdettaviaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On empaattinen (ymmärtää toisten tunteita) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhöni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On innostava *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa suorat ohjeet, kuinka toimia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On luotettava *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelee tehokkaasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukee työuralla kehittymistäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa selkeät tavoitteet työlleni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaa hyvät vuorovaikutustaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säilyttää malttinsa haastavissakin tilanteissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylläpitää positiivista ilmapiiriä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastaa kokeilemaan uusia työtapoja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelee kaikkia yhdenvertaisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii esimerkillisesti työssään *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puuttuu työyhteisön epäkohtiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottaa johdettaviensa osaamiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

jatkuu seuraavalla sivulla

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	<i>ei halua ottaa kantaa</i>
Ohjaa työtäni keskustellen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On helposti lähestyttävä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On tavoitettavissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

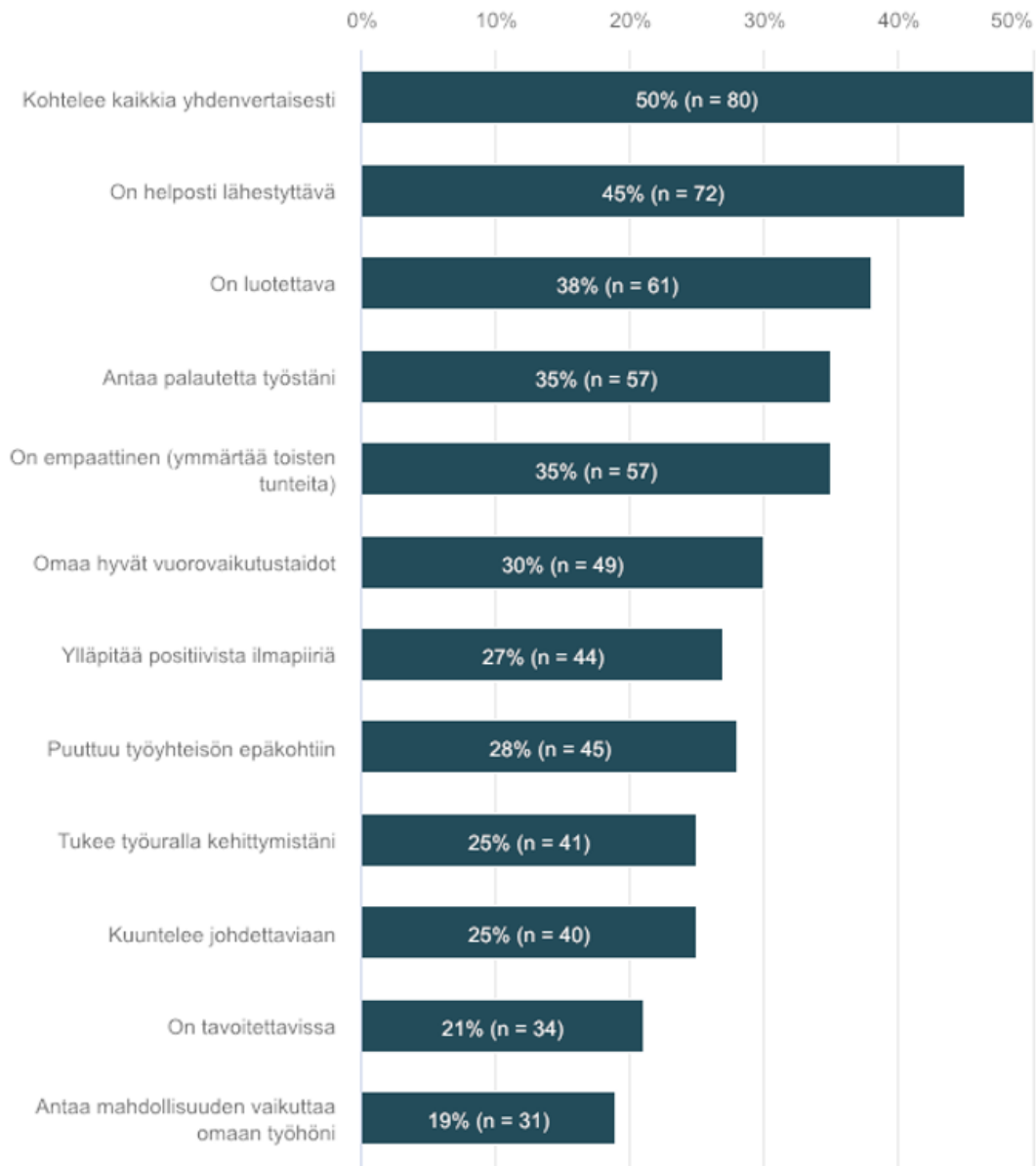
3. Mitkä ovat EI TOIVOTTUJA ominaisuuksia esimiehellä? (ei tarvitse olla edelliseltä listalta, eikä tietyssä järjestyksessä)

- a.
- b.
- c.

4. Millainen on ihanne-esimies? Kuvaile vapaasti.

Liite 3. Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet – kokonaistulos

Millainen on ihanne-esimies Z-sukupolven mielestä?



jatkuu seuraavalla sivulla



Liite 4. Nyky-tilan arviot

