

Esimiestyön merkitys työmotivaatioon

Case: Solo Sokos Hotel Paviljonki

Jenni Häkkinen

Opinnäytetyö

Syyskuu 2017

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Kestävä gastronomia

Tekijä(t) Häkkinen, Jenni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Syyskuu 2017
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Esimiestyön merkitys työmotivaatioon Case: Solo Sokos Hotel Paviljonki		
Tutkinto-ohjelma Palveluiden tuottamisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Anita Hukkanen		
Toimeksiantaja(t) Solo Sokos Hotel Paviljonki/Päivi Kinnunen		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka tärkeää esimiestyö on työmotivaation muodostumisessa sekä miten esimiehet voivat vaikuttaa alaisten työmotivaatioon toimeksiantajayrityksessä ja yleisesti hotelli- ja ravintola-alalla. Tarkoituksena oli löytää konkreettisia ja aineettomia keinoja, joilla työntekijöitä voi motivoida. Tutkimuksen pohjalta pyrittiin löytämään kehitysehdotuksia toimeksiantajayrityksen esimiestyöhön.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus oli kvalitatiivinen, ja tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla huhtikuussa 2017. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää toimeksiantajayrityksen työntekijää. Haastatteluihin valittiin työntekijöitä, joilla on eripituinen työkokemus hotelli- ja ravintola-alalta toimeksiantajayrityksen eri osastoilta. Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluina. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla, ja sitä peilattiin työn teoreettiseen viitekehykseen.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että esimiestyö on yksi tärkeimmistä tekijöistä työmotivaation muodostumisessa. Esimiehet voivat vaikuttaa työmotivaatioon useilla erilaisilla keinoilla. Tärkeimpinä motivoinnin keinoina koettiin spesifioitu ja säännöllinen palaute, hyvä perehdytys uusiin asioihin, konkreettiset ja helposti mitattavissa olevat tavoitteet sekä johdonmukainen viestintä ja vuorovaikutus.</p> <p>Tutkimustulosten ja johtopäätösten pohjalta löydettiin viisi erilaista kehitysehdotusta, joiden avulla esimiehet voivat vaikuttaa alaisten työmotivaatioon Solo Sokos Hotel Paviljongissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Motivaatio, johtaminen, esimiestyö, hotelli- ja ravintola-ala, kvalitatiivinen tutkimus, teema-haastattelu		
Muut tiedot		

Author(s) Häkkinen, Jenni	Type of publication Bachelor's thesis	Date September 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 67	Permission for web publication: x
Title of publication The signifiacne of supervisory work for work motivation Case: Solo Sokos Hotel Paviljonki		
Degree programme Bachelor in hospitality management		
Supervisor(s) Hukkanen, Anita		
Assigned by Solo Sokos Hotel Paviljonki/Päivi Kinnunen		
Abstract <p>The aim of the thesis was to find out how important supervising is in building work motivation and how supervisors can affect the employees' work motivation at the Solo Sokos Hotel Paviljonki and in the hotel and restaurant industry in general. Another aim was to find concrete and immaterial ways to motivate the employees. Based on the research, it was aimed to find development proposals for the commissioning company's supervising work.</p> <p>The thesis was qualitative and the research material was collected in April 2017. Nine employees of the commissioning company were interviewed. The employees chosen for the interviews were from the company's different sections who had a work experience of different lengths at the hotel and restaurant industry. The interviews were conducted by theme interviews. The research material was analysed by theming and it was mirrored to the theoretic framework.</p> <p>The research results showed that supervisory work was experienced as one of the most important factors in the development of work motivation. Supervisors can affect the work motivation in different ways. A specified and regular feedback were considered as the most important ways, as well as a good introduction to new things, concrete and easily measured goals, and a consistent communication and interaction.</p> <p>Based on research results and conclusions, five different development proposals were found which will help the supervisors to affect the employees' work motivation at the Solo Sokos Hotel Paviljonki.</p>		
Keywords/tags (subjects) motivation, management, supervising, hotel and restaurant industry, qualitative research, theme interview		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Esimies työmotivaation rakentajana	3
2	Tutkimusasetelma	5
	2.1 Tavoite ja tutkimusongelma	6
	2.2 Tutkimusmenetelmät.....	6
	2.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	11
	2.4 Solo Sokos Hotel Paviljonki	12
3	Johtaminen ja esimiestyö ravintola-alalla	15
	3.1 Johtaminen.....	15
	3.2 Esimiestyö	18
	3.3 Esimiestyö hotelli- ja ravintola-alalla	20
4	Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät	22
	4.1 Motivaatio	23
	4.2 Työmotivaatio	28
5	Aineettomat motivoinnin keinot.....	31
	5.1 Palaute.....	32
	5.2 Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen	35
	5.3 Osaamisen kehittäminen.....	37
	5.4 Vuorovaikutus	40
6	Tutkimustulokset.....	42
	6.1 Esimiestyön tärkeys työmotivaation muodostumisessa.....	42
	6.2 Keinot, joilla esimies voi työmotivaatioon vaikuttaa	44
7	Johtopäätökset.....	53
8	Pohdinta.....	58
	Lähteet	61
	Liitteet	66

Kuviot

Kuvio 1. Johtamisen eri tasot Solo Sokos Hotel Paviljongissa.....	14
Kuvio 2. Maslown tarvehierakia (Mullins & Dossor 2013, 291.).....	25
Kuvio 3. Palautteen hampurilaismalli (Liukkonen & Jaakkola 2002, 168.)	34

Taulukot

Taulukko 1. Motivaation ja työhön vaikuttavat tekijät (Mullins & Dossor 2013, 295).	26
Taulukko 2. Työmotivaation vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Surakka & Laine 2011, 17-18).	29
Taulukko 3. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2009, 155).	38

1 Esimies työmotivaation rakentajana

Johtaminen ja esimiestyö ovat elintärkeitä mille tahansa yritykselle, sillä ilman johtamista ei tiedetä, mitä tehdään ja miksi tehdään. Esimiehiä ja johtajuutta on varmasti niin paljon kuin organisaatioitakin, eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa. Varhaisimmat johtajuutta käsittelevät aineistot löytyvät useiden tuhansien vuosien takaa, muinaisesta Kiinasta ja Egyptistä. Nykyaikaisessa mielessä johtamista on tutkittu jo 1900-luvun alusta, ja alkuaikoina tutkimuksia tehtiin tarkastelemalla johtajien ominaisuuksia. Koska näiden tutkimusten perusteella ei löydetty vain yhtä selittävää tekijää, siirryttiin tutkimaan johtamistyyliä. Yhtä ja ainoa oikeaa johtamistyyliä ei löydetty, eivätkä myöskään myöhemmät johtamisnäkökulmat eivät ole osoittautuneet riittäviksi. (Juuti 2011, 154.)

2000-luvulla tutkimukset ovat edenneet tilanteeseen, jossa johtaminen määritellään kontekstin sisällä olevien ihmisten tuotokseksi sekä suhteeksi heidän ja tekemänsä toiminnan välillä (Juuti 2011, 155-156; Kauhanen 2015, 27-28). Nykypäivänä johtajuutta ei voi enää määritellä aseman, luonteenpiirteiden tai johtamistilanteiden johdannaiseksi, vaan johtajuus on toimintaa, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 118). Vuosien mittaan tutkimuksien perusteella on eroteltu erilaisia johtamismalleja ja niitä on lajiteltu sen mukaan, mitkä ovat määriteltä organisaatioiden keskeisimmiksi menestystekijöiksi ja mihin osa-alueisiin johtamisella halutaan vaikuttaa (Piili 2006, 16).

Myös työntekijöiden motivaatio on merkityksellistä yrityksen menestymisen kannalta. Ei riitä, että työntekijä tekee vain välttämättömimmän. Jos yritys haluaa menestyä, on esimiehen pystyttävä motivoimaan alaisensa parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Parhaimmillaan motivoitunut työntekijä työskentelee niin kuin yritys olisi hänen omansa ja tekee kaikkensa sen menestymisen eteen. Myös motivaatio on haastanut tutkijoita ja se on yksi eniten mielenkiintoa herättäneistä organisaatiopsykologian osa-alueista. Motivaatio on käsitteenä vaikea määritellä, ja vielä haasteellisempaa on sen mittaaminen sekä siihen vaikuttavien tekijöiden määrittelemineen. Käsitteen abstraktinen luonne on johtanut yli kolmenkymmenen motivaatioteorian syn-

tymiseen. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 17.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvan motivaation omaava henkilö yrittää muita enemmän, sitoutuu, keskittyy ja suoriutuu tehtävistään paremmin kuin muut (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12).

Motivaatioteorioiden pohjalta voidaan päätellä, että esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työmotivaatioon. Vaikka ammatillinen mielenkiinto on hyvä lähtökohta työmotivaatiolle, se ei yksin riitä. Esimiehen asettamat haasteet ja tavoitteet sekä työstä saatava palaute motivoivat työntekijää. Motivaation kannalta on myös oleellista, että työntekijä hyväksyy ja sisäistää yrityksen tavoitteet ja arvot omikseen. Esimiehen tehtävänä on ohjata työntekijää kohti motivaatiotilaa. (Surakka & Laine 2011, 34-37.)

Hotelli- ja ravintola-alalla keskiössä ovat ihmiset, sekä työntekijöinä että asiakkaina. Jokaisen palvelualan yrityksen tavoitteena on varmastikin tuottaa niin hyvää palvelua, että asiakas palaa asiakkaaksi yhä uudelleen ja uudelleen. Kaikkien palveluiden keskipisteenä on palvelun käyttäjä eli asiakas, joka muodostaa palvelukokemuksen vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa (Tuulaniemi 2011, 71). Nykypäivänä hotelli- ja ravintola-alalla hyvä palvelu nähdään kilpailukeinona, jolla erotutaan muista toimijoista. Asiakkaan kokeman palvelun laadun edellytyksenä on esimiehen taito johtaa ja motivoida ihmisiä (Lämsä & Uusitalo 2012, 139). Koska alan haasteena on löytää työntekijöitä ja sitouttaa heitä, on esimiehen rooli motivoijana merkityksellinen. Sitoutumiselle luo pohjaa motivoiva esimiestyö, jossa olennaista on luottamus ja ihmisten kohtaaminen yksilöinä (Piili 2006, 53).

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan esimiestyön merkitystä työmotivaatioon hotelli- ja ravintola-alalla. Työn toimeksiantajana toimi Solo Sokos Hotel Paviljonki, jossa aiempaa tutkimusta esimiestyöstä ei ole tehty. Toimeksiantaja valikoitui sen perusteella, että työskentelen itse yrityksessä vuoropäällikkönä. Esimiestyö valikoitui aiheeksi kiinnostuksesta esimiestyötä ja sen kehittämistä kohtaan. Aiheen rajaus työmotivaatioon ja kuinka esimiehet voivat siihen vaikuttaa, tehtiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Käsiteltävät teemat valittiin toimeksiantajan työntekijöilleen teettämään työyhteisötutkimuksen ja siitä esille nousseiden kehityskohteiden perusteella. Työn tavoitteena oli löytää aineettomia keinoja, joilla esimiehet voivat motivoida työntekijöitä Solo Sokos Hotel Paviljongissa ja yleisesti hotelli- ja ravintola-alalla.

Opinnäytetyön tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, ja se toteutettiin teema-haastatteluilla. Kvalitatiivinen tutkimusote valittiin, koska haluttiin tutkia ihmisten kokemuksia ja mielipiteitä esimiestyöstä ja sen merkityksestä työmotivaatioon. Työn teoreettinen viitekehys muodostui johtamisesta ja esimiestyöstä hotelli- ja ravintola-alalla sekä motivaatiosta, työmotivaatiosta ja aineettomista keinoista motivoida.

2 Tutkimusasetelma

Tämä opinnäytetyö tutkii esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon. Toimeksiantajana työssä on Solo Sokos Hotel Paviljonki. Opinnäytetyön lähtökohtana oli kiinnostus esimiestyötä ja sen kehittämistä kohtaan. Aiheen rajaaminen työmotivaatioon ja kuinka esimiestyöllä voidaan siihen vaikuttaa, päätettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Kohdeyrityksessä tutkitaan henkilöstön kokonaisvaltaista työtyytyväisyyttä säännöllisesti työtyytyväisyysmittauksilla, mutta esimiestyötä ja sen laatua koskevia kysymyksiä on kyselyssä vain muutama. Tarkempaa tutkimusta esimiestyöstä yritykseen ei siis ole aikaisemmin tehty. Työtyytyväisyysmittauksen perusteella koko henkilökunnan kesken valitaan vuosittain osa-alueita ja tavoitteita, joita lähdetään parantamaan. Vuonna 2017 tavoitteita ovat työmotivaation parantaminen, palautteen antaminen ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Kalenius 2017.) Nämä osa-alueet ovat keskeisiä myös tässä opinnäytetyössä.

Solo Sokos Hotel Paviljonki valikoitui toimeksiantajaksi myös siitä syystä, että työskentelen itse yrityksessä vuoropäällikkönä. Suunnitelmaa tehtäessä pohdittiin, voiko sillä olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen, että opinnäytetyön tekijä tuntee kaikki tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Toimeksiantajan kanssa kuitenkin todettiin, että tutkimuksen kannalta on hyödyllistä, että tutkija tuntee mahdollisimman hyvin tutkittavan kohteen. Myös Kanasen (2010, 13) mielestä tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkijalla on mahdollisimman paljon kokemusta ja tietoa tutkimuksen kohteesta.

2.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten esimies voi vaikuttaa työmotivaatioon Solo Sokos Hotel Paviljongissa, ja tämä oli myös opinnäytetyön tutkimusongelma.

Tutkimusongelman perusteella tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: *Minkälaisilla keinoilla esimies voi vaikuttaa työmotivaatioon?* ja *Kuinka tärkeänä esimiestyö koetaan työmotivaation muodostumisessa?*

Koska Solo Sokos Hotel on osa isompaa ketjua, eivät esimiehet voi vaikuttaa aineelliseen palkitsemiseen, kuten palkkaan tai henkilöstöetuihin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia siihen, kuinka esimiehet voivat aineettoman palkitsemisen keinoin vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jolla pyritään löydöksiin ilman määrällisiä keinoja. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään tutkittavaa ilmiötä, vaan ymmärtämään sitä syvällisesti ja tekemään siitä mielekkäitä tulkintoja. (Kananen 2008, 24.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lähtökohtana on aina todellisen elämän kuvaaminen (mts. 157). Laadullista tutkimustapaa käytetään, jos tutkittavasta ilmiöstä ei ole ennestään tietoa tai teorioita eikä siitä ole tehty aiempia tutkimuksia (Kananen 2010, 41). Laadullinen tutkimusote valittiin, koska haluttiin saada syvempi ymmärrys esimiehen keinoista vaikuttaa työmotivaatioon ja tehdä tulkintoja työntekijöiden omakohtaisista kokemuksista. Myös se, että aiempaa tutkimusta aiheesta Solo Sokos Hotel Paviljongissa ei ole tehty, tuki tätä valintaa.

Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan haastattelut ovat yleisin tapa kerätä laadullisen tutkimuksen aineistoa. Haastattelu on vuorovaikutusta tutkijan ja tutkittavan välillä, ja sen päämääränä on selvittää,

mitä tutkittava ajattelee tutkittavasta aiheesta. (mts. 85.) Haastattelun tarkoituksena on kerätä informaatiota, ja se on päämäärähakuista sekä ennalta suunniteltua. Haastattelujen avulla tutkija välittää kuvan haastateltavien tunteista, ajatuksista, kokemuksista ja käsityksistä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41-42.) Haastattelun etu verrattuna muihin tiedonkeruumenetelmiin on se, että aineiston keruuta voidaan muokata vastaajia myötäillen ja aiheiden käsittelyjärjestystä vaihdella tilanteen mukaan. Myös vastausten tulkinnassa on enemmän mahdollisuuksia kuin esimerkiksi lomakehaastattelussa. Haastattelujen huono puoli on, että niihin voi sisältyä virhelähteitä, jotka saattavat aiheutua haastateltavasta, haastattelijasta tai itse haastattelutilanteesta. Haastattelut ovat aina sidoksissa kontekstiin ja tilanteisiin, ja tutkittavat saattavat haastatteluissa puhua eri tavalla kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tämä on syytä ottaa huomioon tutkimustuloksia analysoidessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 200-202.)

Teemahaastattelu on toiselta nimeltä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa on etukäteen määritelty haastattelun aihepiirit eli teemat, mutta ei kysymysten tarkkaa järjestystä tai muotoa. Haastattelijalla voi olla tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei välttämättä valmiita kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 2000, 86.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan teemahaastattelun etu on se, että se tuo tutkittavien ajatukset ja mielipiteet esille ja vapauttaa haastattelun tekijän pääosin tutkijan roolista. Teemahaastatteluissa ihmisten tulkinnat asioille ovat keskeisessä roolissa ja asioille annetut merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Mts. 48.)

Tämän opinnäytetyön aineiston keruu tehtiin teemahaastatteluilla, koska Solo Sokos Hotel Paviljongin työyhteisötutkimuksesta nousi esiin teemoja, joita haluttiin opinnäytetyössä käsitellä. Toinen syy teemahaastattelun valitsemiselle oli se, että haluttiin tietää haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia käsiteltävistä teemoista sekä keskustella niistä vapaasti. Se ei olisi onnistunut esimerkiksi lomakehaastattelulla.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina huhtikuussa 2017. Tarkkaa haastateltavien lukumäärä ei haluttu päättää ennen haastattelujen aloittamista, koska kvalitatiivista aineistoa kerätessä on etukäteen vaikeaa määritellä, milloin aineistoa on riittävästi. Silloin kun uudet haastattelut eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa, voidaan puhua aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. (Eskola &

Suoranta 2000, 62.) Ennen haastattelujen aloittamista tehtiin teemahaastattelurunko, jonka pohjana toimivat teoreettinen viitekehys sekä toimeksiantajan edustajan kanssa sovitut teemat. Teemojen alle koottiin apukysymyksiä, joita tarvittaessa voitiin käyttää keskustelujen edetessä. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että niiden avulla saataisiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 1.

Haastatteluiden avulla haluttiin saada mahdollisimman monipuolista tietoa, ja siksi siihen valittiin työntekijöitä kaikilta eri osastoilta: vastaanotosta, a´la carte -ravintolasta ja aamiaisravintolasta. Haastateltavat työskentelevät vastaanottovirkailijoina, tarjoilijoina tai kokkeina. Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä ja tuntee työntekijät, saatiin tutkimukseen mukaan erilaisista taustoista tulleita työntekijöitä. Osalle Solo Sokos Hotel Paviljonki on ensimmäinen työpaikka, osa on työskennellyt alalla pidempään, ja osa on kouluttautunut jollekin muulle kuin ravintola-alalle. Haastateltavilta kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen, kerrottiin sen taustoista ja arvio siitä, kauanko haastattelu kestää. Heille kerrottiin myös luotettavuuteen liittyvistä seikoista, kuten siitä, että haastateltavien nimet eivät tulisi näkymään lopullisessa työssä. Kukaan ei kieltäytynyt osallistumasta haastatteluihin, ja kaikkien suhtautuminen tutkimukseen oli positiivinen.

Kaikki haastattelut tehtiin Solo Sokos Hotel Paviljongissa, joko suljetuissa kabineteissa tai aamiaisravintolassa sen ollessa muuten suljettuna. Tällä varmistettiin, ettei haastatteluihin tullut tarpeettomia keskeytyksiä. Haastattelu aloitettiin kysymällä haastateltavien perustiedot, minkä jälkeen siirryttiin itse haastattelun teemojen käsittelyyn. Osassa haastatteluista apukysymyksiä jouduttiin käyttämään jonkin verran, osassa ei juuri lainkaan. Yleensä haastattelut etenivät luontevasti ja vapaamuotoisesti annetuista teemoista keskustellen. Haastattelujen kestot vaihtelivat puolesta tunnista vajaaseen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen äänitystoiminnolla, josta ne siirrettiin tiedostona tietokoneelle. Lopullinen haastateltavien määrä oli yhdeksän henkilöä ja haastatteluaineistoa kertyi kuusi tuntia ja 44 minuuttia.

Aineiston analysointi

Alasuutarin (2011, 39) mukaan laadullinen analyysi voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen, havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Kun aineistoa ryhdyttään analysoimaan, on tarkoituksena järjestää tieto uudelleen ja löytää massasta tutkittavana oleva ilmiö ja sen rakenne. Koska laadullisen tutkimuksen aineistot ovat usein todella laajoja, on niiden tulkitseminen sellaisenaan hankalaa. (Kananen 2008, 88.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 136) mukaan tutkija voi jo haastatteluja tehdessään tehdä havaintoja ilmiöistä toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Kananen (2010, 54) mielestä laadullisen aineiston saturaation saavuttaminen edellyttää sitä, että kerättyä tietoa analysoidaan koko tutkimuksen ajan. Tästä syystä haastattelut litteroitiin yksi kerrallaan, ja viimeistään vuorokauden kuluttua haastattelun tekemisestä. Näin pystyttiin jokaisesta haastattelusta nostamaan heti esiin tärkeiksi nousseet teemat, ja mahdolliset kehittämisen kohteet.

Litteroinnilla tarkoitetaan tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon, minkä jälkeen niitä voidaan käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä. Litterointi on hidas työvaihe, ja tutkijan onkin päätettävä, mitä kaikkea hän litteroi. (Kananen 2010, 58.) Tätä opinnäytetyötä varten tehtyjen haastattelujen litterointiin kului aikaa yhteensä n. 30 tuntia. Lopullinen haastateltavien määrä oli yhdeksän työntekijää, ja riippuen haastattelujen pituudesta yhden haastatteluun litterointiin käytettiin aikaa n. kolme tuntia. Koko haastattelu litteroitiin, lukuun ottamatta henkilön perustietoja, jotka kirjoitettiin paperille.

Litteroinnissa voi käyttää voidaan käyttää eri tasoja ja tekniikoita. Litteroinnin eri tasot ovat:

1. Sanatarkka litterointi
2. Yleiskielinen litterointi
3. Propositiotason litterointi.

Sanatarkka litterointi on litteroinnin tarkin taso, ja siinä kirjataan ylös jokainen äännähdyskin. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muunnetaan kirjakielelle, ja propositiotason litteroinnissa kirjataan pelkästään havainnon tai sanoman ydinsisältö. (Kananen 2008, 59.) Tämän opinnäytetyön haastattelut litteroitiin sanatarkasti, koska

työllä ei ollut aikataulullisia haasteita ja koska analysointi haluttiin tehdä mahdollisimman huolellisesti. Yhdeksän haastattelun ja niiden litteroinnin jälkeen tultiin siihen tulokseen, että haastatteluista ei enää noussut esiin tutkimusongelman kannalta hyödyllistä tietoa.

Aineiston litteroinnin jälkeen kaikki haastattelutekstit luettiin useaan kertaan ja samalla varmistettiin vielä kertaalleen aineiston riittävyys. Aineiston analysointi aloitettiin teemoittelemalla. Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan teemoittelu on yleisimmin käytetty tapa laadullisen aineiston analysoinnissa. Teemoittelun tarkoituksena on poimia tutkimusaineistosta teemoja, jotka auttavat ratkaisemaan tutkimusongelman ja vastaavat tutkimuskysymyksiin. (Mts.174.) Teemoittelu oli luonteva valinta haastatteluaineiston analysoimiseksi, koska haastattelurunko oli rakennettu eri teemojen pohjalle, jotka oli johdettu tutkimuskysymyksistä ja opinnäytetyön teoreettisesta viitekehystä. Jokaisesta haastatteluaineistosta kerättiin tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat, jotka yhdistettiin omiin tiedostoihin teemoittain tutkimuskysymysten alle. Näiden tiedostojen sisällöstä ryhdyttiin tekemään lopullista analyysia.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä johtopäätösten tekeminen, ja tutkimuksen tavoitteena on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151.) Puusan (2011, 114) mukaan laadullisen aineiston analyysiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ja standardoituja ohjeita. Myöskään tässä opinnäytetyössä ei haluttu määritellä tarkasti vain yhtä analyysimenetelmää, mutta litteroitua haastatteluaineistoa peilattiin analysoidessa työn teoriaosuuteen. Koska teemahaastattelun teemat ja niihin liitetyt alakysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoriaan, oli se tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden kannalta paras vaihtoehto. Eskolan ja Suorannan (2000, 175) mielestä pelkästään teemoittain järjestettyä haastattelumateriaalia on haasteellista analysoida eikä siitä voi tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2000, 150) suosittelevat, että laadullisen aineiston analyysia tehdään sekä tutkijan omasta näkökulmasta, että teoreettisesta näkökulmasta.

2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, ja siksi tutkijaa pyydetään arvioimaan tekemänsä tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa on mahdollista käyttää useita erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 226.) Kanasen (2008) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereistä on esitetty eriäviä mielipiteitä, mutta silti laadullisessa opinnäytetyössä on otettava kantaa tutkimuksen laatuun. Tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida käsitteillä reliabiliteetti ja valideetti. Valideetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus kohdistetaan oikeisiin asioihin. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen ristiriidattomuutta. (Mts. 123-124.) Laadullinen tutkimus ei yleensä pyri yleistämään, mutta laadullisen aineiston analyysissa voidaan silti puhua siirrettävyydestä. Vaikka aika, paikka ja tutkimuskohde eroavat toisistaan, voivat tutkimuksen havainnot soveltua toiseen tapaukseen. (Eskola & Suoranta 2000, 67-68.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan pitää sen arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta tutkitun kannalta ja aineiston saturaatiota. Arvioitavuutta voidaan parantaa dokumentaatiolla, joka tarkoittaa sitä, että kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat ja ratkaisut perustellaan. Tulkinnan ristiriidattomuutta taas voidaan parantaa sillä, että toinen tutkija tekee aineistosta saman tulkinnan kuin sen kirjoittaja. Aineiston luotettavuuden tutkitun kannalta voi varmistaa sillä, että informantti eli tutkimuksen kohde lukee tutkimustulokset ja vahvistaa tutkijan tulkinnan. Silloin tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava tutkitun kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa on haasteellista määritellä, kuinka monta havaintoyksikköä riittää, jotta tutkimusta voisi pitää luotettavana. Jos kyseessä on ilmiö, johon liittyy useampia ihmisiä, on luotettavuuden kannalta tärkeää, että uusia havaintoyksiköitä otetaan niin kauan kuin ne tuovat tutkimukseen uutta tietoa. Tällä tarkoitetaan aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. (Kananen 2010, 69-71.)

Tämä opinnäytetyö on kuvattu tarkasti vaihe vaiheelta, ja kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat on perusteltu. Tutkimuksen luotettavuutta puoltaa myös se, että haastateltavien määrää ei päätetty ennakkoon. Jokainen haastattelu litteroitiin ja analysoitiin yksi kerrallaan, kunnes aineisto ei enää tuottanut tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämiseen, lähes joka

haastattelussa nousivat esille sekä samat positiiviset asiat kuin kehittämisen kohteetkin. Opinnäytetyön tekijällä on myös pitkä kokemus hotelli- ja ravintola-alalta sekä toimeksiantajayrityksestä. Tutkijan ymmärrys tutkittavasta aiheesta auttaa oikeiden tulkintojen tekemisessä. Toisaalta, se että opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä, on voinut vaikuttaa myös negatiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Omat kokemukset ja mielipiteet tutkimuskohteesta saattavat altistaa virheellisille tulkinnoille. Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee haastateltavien esimiehenä, oli myös syytä pohtia, uskaltavatko haastateltavat kertoa rehellisiä mielipiteitään ja ajatuksiaan esimiestyöstä ja sen kehittämiskohteista.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa sillä, että ennen teemahaastatteluja kaikille työntekijöille tehtäisiin strukturoitu lomakehaastattelu. Näin olisi saatu vielä tarkempaa tietoa siitä, mitkä asiat Solo Sokos Hotel Paviljongin työntekijöiden mielestä työmotivaatioon vaikuttavat. Lomakehaastattelun tulokset olisivat toimineet pohjana teemahaastattelurungolle. Vaarana olisi kuitenkin ollut, että vastauksia ei olisi saatu tarpeeksi tai että vastaukset olisivat jääneet epäselviksi. Luotettavuutta olisi lisännyt se, että kaikki haastatteluihin osallistuneet olisivat lukeneet tutkimuksen tulokset ja vahvistaneet tulkinnat joko oikeiksi tai vääriksi. Tutkimuksen tulokset valmistuivat juuri Solo Sokos Hotel Paviljongin kesälomakauden alkaessa, joten haastateltavien suuren määrän ja aikataulujen yhteensovittamisen takia se ei valitettavasti ollut mahdollista.

2.4 Solo Sokos Hotel Paviljonki

Solo Sokos Hotel Paviljonki sijaitsee Jyväskylässä, ja kuuluu Osuuskauppa Keskimaaan, joka on osa S-ryhmää. S-ryhmän muodostavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK), sen tytäryhtiöt sekä 20 alueosuuskauppaa ja kahdeksan paikallisosuuskauppaa. S-ryhmän keskeisimpiä liiketoiminta-alueita ovat matkailu- ja ravitsemiskauppan lisäksi marketkauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, liikennemyymäläkauppa sekä rautakauppa. Suomen lisäksi S-ryhmällä on toimintaa Venäjällä, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. (Pääjohtajan katsaus nd.) Osuuskauppa Keskimaaalla on Keski-Suomen alueella yli 100 toimipaikkaa, ja se työllistää n. 2 000 ihmistä. Se on yksi Keski-

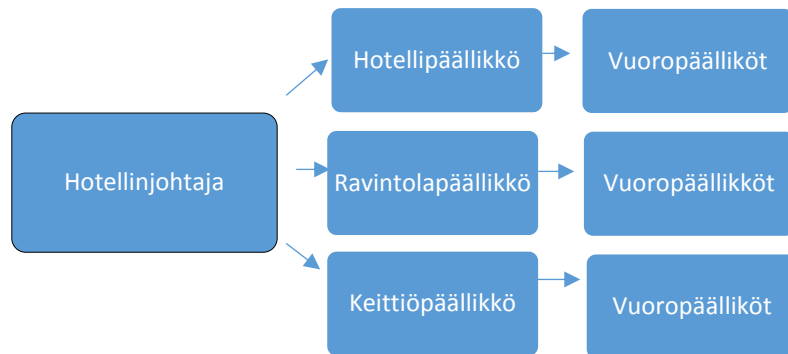
Suomen alueen suurimpia yrityksiä, vuosimyynti on arviolta n. 700 miljoonaa euroa. (Osuuskauppa Keskimaa nd.)

Solo Sokos Hotel Paviljonki avattiin kesäkuussa 2012 Lutakkoon, aivan Jyväskylän keskustan tuntumaan matkakeskuksen viereen. Hotelli on osa Sokos Hotels-ketjua, joka on Suomen kattavin hotelliketju. Hotellin avauksen yhteydessä lanseerattiin Sokos Hotel-ketjun brändiuudistus, jossa kaikki ketjun hotelli jaettiin kolmeen erilaiseen hotellityyppiin; Solo-, Break- ja Original-hotelleihin. Paviljongin hotellista tuli Suomen ensimmäinen Solo-hotelli, muita Solo-brändin alla toimivia hotelleja ovat mm. hotelli Torni Helsingissä sekä Vasilisevsky Pietarissa. Sokos-Hotelsin ketjupäällikkö Mia Keskitalon mukaan Solo-hotelleissa halutaan panostaa ennen kaikkea yksilölliseen ja henkilökohtaiseen palveluun. Break-hotellit panostavat asiakkaiden hemmotteluun ja virkistäytymiseen, ja ne sijaitsevatkin kylpylöiden ja laskettelukeskusten yhteydessä. Original-hotellit taas kunnioittavat perinteistä Sokos Hotellien linjaa, hotelleissa panostetaan mutkattomaan palveluun ja kotiseutujen kunnioittamiseen. (Särkkä 2013.)

Solo Sokos Hotel Paviljonki on lyhyessä ajassa saavuttanut asiakkaiden suosion, ja se on sijoittunut useana vuonna kansainvälisen matkailusivuston Trip Advisorin Travelers choice-arvioissa Suomen 25:n parhaan hotellin joukkoon. Vuonna 2015 hotelli voitti kansainvälisessä World Luxury Hotel Awards-kilpailussa kaksi eri sarjaa. Kilpailussa on vuosittain ehdokkaita n. 1000, ja sarjojen voittajat valitaan hotellivieraiden ja kansainvälisen matkailualan ammattilaisista koostuvan raadin äänien perusteella. Suomesta vain viisi hotellia on pärjännyt kilpailussa. (Tammitie 2015.) Hotelli on saanut kiitosta upeiden puitteiden lisäksi asiakkaat huomioivasta palvelusta, ja henkilökunnan ystävällisyydestä. Hotellissa on 175 huonetta, joista kahdeksan on Superiorehuoneita ja kahdeksan sviittiä. Enimmillään Solo Sokos Hotel Paviljonkiin mahtuu n. 340 asukasta.

Hotelli työllistää n. 40 henkilöä hotellin vastaanotossa, a´la carte-ravintolassa sekä aamiais- ja kokousravintolassa. Lisäksi hotellissa työskentelee Keskimaan myyntipalvelu, kerroshoidosta ja ravintoloiden siisteydestä vastaavan Sol-Palveluiden henkilökuntaa ja kiinteistön kunnossapidosta vastaavan 360-palveluiden työntekijöitä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan hotellin vastaanoton ja ravintoloiden henkilökunnan työmotivaatiota ja esimiestyötä. Kuvio 1 selviää, millä eri tasoilla johtamista tapahtuu Solo Sokos Hotel Paviljongissa (ks. kuvio 1). Hotellin johtoryhmä koostuu hotellin johtajasta, hotellipäälliköstä, ravintolapäälliköstä sekä keittiöpäälliköstä. Jokaisella osastolla työskentelee myös vuoropäälliköitä, joilla on omat vastuualueensa. Hotellin johtaja vastaa strategisista päätöksistä, osastojen päälliköt operatiivisesta johtamisesta ja vuoropäälliköiden pääasiallinen tehtävä on suorituksen ja osaamisen johtaminen työvuoroissa. Vaikka vastuu hotellin eri osastoista on pääasiassa nimetyillä päälliköillä, päätöksiä tehdään yhdessä ja johtamista tapahtuu myös eri osastojen välillä.



Kuvio 1. Johtamisen eri tasot Solo Sokos Hotel Paviljongissa

Vaikka johtamisen laatua ei ole henkilökunnan näkökulmasta Solo Sokos Hotel Paviljongissa tutkittu, on se joidenkin kriteerien perusteella erittäin hyvällä tasolla. Sekä hotellipäällikkö Linda Rastela että ravintolapäällikkö Päivi Kinnunen ovat saaneet Keskimään Vuoden esimies-palkinnon työstään Solo Sokos Hotel Paviljongissa. Palkinnon myöntää vuosittain Keskimään matkailu- ja ravitsemislinja, ja päätöksen palkinnon saajasta tekevät ryhmäpäälliköt sekä toimialajohtaja. Kriteereinä ovat liiketoiminnan hyvän tuloksen lisäksi mm. korkea henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys. (Kinnunen, 2017.)

Kinnusen (2017) mukaan S-ryhmä kouluttaa säännöllisesti yksiköiden päälliköitä, ja koulutuksissa painotetaan uusimpia johtamistrendejä. Solo Sokos Hotel Paviljongissa

korostetaan valmentavaa johtamista, ja pyritään huomioimaan yksilöiden vahvuudet ja niiden kohdistaminen oikeisiin asioihin. Valmentavassa johtamisessa korostuu ihmisten huomioiminen ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Ihmiset huomioiva, valmentava esimiestyö auttaa työssä jaksamisessa, ja vaikuttaa työurien pituuteen. (Surakka & Laine 2011, 17.)

3 Johtaminen ja esimiestyö ravintola-alalla

Tässä luvussa käsitellään johtamista, esimiestyötä sekä esimiestyötä hotelli- ja ravintola-alalla. Johtamista ja esimiestyötä käsitteinä on tutkittu paljon, ja aiheesta on kirjoitettu lukemattomia teoksia. Jokaisella joka on joskus ollut työelämässä, on jonkinlainen käsitys siitä, mitä johtaminen ja esimiestyö ovat ja mihin niillä pyritään. Johtamisesta kiinnostuneille löytyy useita johtamisteorioita, jotka käsittelevät ja tarkastelevat johtajuutta eri näkökulmista.

3.1 Johtaminen

Yksi tunnetuimmista johtamisteorioista on Frederick Winslow Taylorin kehittänyt tieteellinen johtaminen. Taylor näki ihmiset koneina ja instrumentteina, ja organisaatiot byrokraattisina. Taylor tutki prosesseja ja ajankäyttöä organisaatioissa, ja pyrki sitä kautta kehittämään työntekijöiden suorituskykyä. Taylorin mielestä raha motivoi ihmisiä työntekoon, ja hänen mukaansa oli järkevämpää maksaa palkkaa työsuorituksen mukaan, ja sitä kautta parantaa organisaatioiden tehokkuutta. (Sydänmaanlakka 2004, 27; Griffin 2013, 30-31.)

Taylorin keskittyessä työtehtäviin ja tuloksen tekemiseen, Elton Mayo taas painotti tutkimuksissaan sitä, että johtajien tulisin kiinnittää huomiota myös ihmissuhteisiin. Mayon kehittämää teoriaa kutsutaan ihmissuhdekoulukunnaksi. (Sydänmaanlakka 2004, 27.) Mayon tekemien kuuluisten Hawthorne-tutkimusten vaikutuksesta organisaatioita ryhdyttiin tarkastelemaan sosiaalisina, teknisinä ja taloudellisina järjestelminä. Tutkimuksissa korostui se, että työelämässä tärkeimpiä asioita ovat esimiesten

ja alaisten hyvät suhteet ja työryhmän kiinteys. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 8-9.)

Piili (2006, 13) määrittelee johtajuuden prosesseiksi tai toiminnaksi, joilla saadaan työyhteisön jäsenet työskentelemään ja tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Juuti (2013) puolestaan taas on sitä mieltä, että jos johtaminen määritellään pelkästään johdon ja esimiesten toiminnaksi, pelkistää se käsitettä liikaa. Johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa ja teorioissa on yleensä pyritty ymmärtämään johtamista johtajan toiminnan kautta, ja johtamista on enimmäkseen tarkasteltu esimiehen persoonallisuuden tai ominaisuuksien kautta. (Mts. 24) Myös Sydänmaanlakka (2004) kyseenalaistaa johtamisteorioiden merkityksen. Johtajana työskentelevä saattaa hämmentyä näkökulmien määrästä eikä osaa valita omaan johtajuuteensa sopivaa tapaa johtaa. (Mts. 24.)

Perinteisesti johtaminen jaetaan ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Asioiden johtamisessa tärkeintä on yrityksen järjestelmällinen ja johdonmukainen toiminta, ja ihmisten johtamisessa merkityksellisintä on saada aikaan muutos. (Sydänmaanlakka 2004, 22.) Usein yritysten menestystä mittaa tulos, ja johtamisessa keskitytään sääntöjen ja ohjeiden noudattamiseen. Johtamisen suunta on kuitenkin muuttunut, ja etenkin asiakaskeskeisissä organisaatioissa laadukas ihmisten johtaminen on yrityksen menestymisen perusedellytys. (Juuti & Vuorela 2015, 17-18)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan esimiestyötä hotelli- ja ravintola-alalla. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että prosessit toimivat niin kuin on sovittu, mutta samalla myös tukea ja kannustaa työntekijää tekemään parhaansa. Jos asioiden johtaminen on hyvin organisoitu ja se on ennakoitavaa, jää esimiehillä riittävästi aikaa myös ihmisten johtamiselle (Laurent 2006, 30). Sydänmaanlakan (2004, 23) mielestä nykypäivänä johtamistapojen kahtiajako tulisi kyseenalaistaa, ja johtaminen nähdä yhtenä kokonaisuutena jossa huomioidaan tasapuolisesti sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Myös Markkula (2011) toteaa väitöskirjassaan, että nykyisessä johtamiskulttuurissa ihmisten ja asioiden johtaminen ovat integroitumassa. Tämä mahdollistaa sen, että yrityksissä on mahdollisuus panostaa sekä tehokkuuteen ja tuloksen tekemiseen, että työelämän laatuun ja työntekijöiden hyvinvointiin. (Mts.55.)

Erilaisia johtamismalleja ja -järjestelmiä on olemassa paljon, ja se, minkälaiseen järjestelmään päädytään, riippuu hyvin paljon siitä millä alalla yritys toimii ja minkäkoisesta organisaatiosta on kysymys. Tässä työssä keskitytään pääsääntöisesti johtamiseen ja esimiestyöhön hotelli- ja ravintola-alalla. Pienissä ja yksityisissä hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä johtamisen eri tasoja ei välttämättä tarvita, ja usein niissä johtamisesta vastaa yrittäjä. (Laurent 2006, 8.)

Tutkimuksen kohteena oleva Solo Sokos Hotel Paviljonki on toimialaan verrattuna melko suuri yritys, ja osa S-ryhmää. Siellä, niin kuin muissakin suuremmissa palvelualan yrityksissä, johtaminen voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tasoon: strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen sekä suorituksen johtaminen. Strategisesta johtamisesta vastaa ylin johto, joka tekee päätöksiä yrityksen menestyksen varmistamiseksi. Operatiivisen johdon tehtävänä on viedä strategia päivittäiseen työhön, ja vastata siitä, että strategia toteutuu käytännössä. Suorituksen johtaminen tai päivittäisjohtaminen taas on työsuorituksen johtamista, ja sillä pyritään varmistamaan, että palvelut tuotetaan asiakkaille sovitun strategian mukaisesti. (Laurent 2006, 8.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan sitä, kuinka Solo Sokos Hotel Paviljongissa johdetaan operatiivisella ja päivittäisjohtamisen tasolla, ja kuinka se vaikuttaa henkilökunnan työmotivaatioon.

Järvisen (2007) mukaan johtaminen on organisaation keskeisin tekijä, joka ohjaa toimintaa. Kaikki ihmiset ja työyhteisöt tarvitsevat esimestä ja johtamista. Johtaminen on ihmisiin vaikuttamista ja tulosten saavuttamista heidän avullaan. (Mts.13-16.) Johtaminen on vastuun kantamista, taitoa suunnata ihmisten osaaminen oikeisiin asioihin ja vaikuttamista ympäristöön (Piili 2006, 13). Johtaminen on prosessi, joka lähtee toiminnan visiosta, tavoitteista ja tarkoituksesta. Jos prosessi halutaan saattaa loppuun, vaatii se johtajan ja alaisten vuorovaikutusta erilaisissa tilanteissa. (Havunen 2007, 18.)

3.2 Esimiestyö

Johtamisen ja esimiestyön ero on häilyvä ja vaikeasti määriteltävissä. Usein kuulee sanottavan, että johtaja johtaa asioita ja esimies ihmisiä. Jalavan (2001) mukaan esimies on ihminen, joka johtaa ryhmiä tai yksilöitä. Esimiehiä löytyy organisaation kaikilta tasoilta, ja tyypillisesti esimies on oman alueensa asiantuntija. (Mts. 11.)

Mossboda, Peterson ja Rönholm (2008, 117) taas kuvaavat esimiehen ja johtajan eroa niin, että johtajuus saadaan ansaitsemalla, ja se on alaisten kokema asia, kun taas esimiestyöhön valitaan taitojen tai arvojen perusteella.

Yleensä esimies toimii yrityksessä oman osastonsa johtajana, organisaation ylimmän johdon ja henkilöstön välissä. Työ on haastavaa, monimuotoista ja sisältää vuorovaikutusta moneen eri suuntaan. (Lämsä & Uusitalo 2012, 141-142.) Järvisen (2014) mukaan esimiehen tehtävänä toimia viestiä välittävänä linkkinä oman yksikkönsä sekä muun organisaation välillä. Esimiehen täytyy pystyä tarkastelemaan oman johdettavan yksikkönsä toimintaa kokonaisuutena, ja arvioimaan sitä suhteessa koko yrityksen yhteisiin tavoitteisiin ja tehtäviin. Esimiesasemassa työskentelevän on pidettävä huolta siitä, että edellytykset tavoitteiden mukaiseen toimintaan ovat kunnossa. (Mts. 84-85.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esimiestyötä hotelli- ja ravintola-alalla. Vaikka eri aloilla esimiestyö vaatii erilaista osaamista, lähes joka alalla on tiettyjä osa-alueita jotka pitää hallita, ja joista pitää olla jonkinlaiset perustiedot. Esimiehenä pärjätäkseen on ymmärrettävä työlainsäädäntöä, strategioita, taloutta, tietotekniikkaa ja joiltain osin alaisten töiden. Sen lisäksi vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja ihmisen käyttäytymisen ymmärtämistä. (Järvinen 2012, 142-143.) Palvelualoilla esimies on usein tuottamassa palveluita työntekijöiden kanssa, ja auttaa heitä saavuttamaan tavoitteita. Erään määritelmän mukaan esimies on henkilö, jota työntekijät seuraavat vapaaehtoisesti, ja joka omalla toiminnallaan ohjaa myös muita toimimaan oikein. (Walker & Miller 2012, 43-44.)

Esimiehen rooli voi siis olla se kaikkein vaikein, esimies on vastuussa koko henkilökunnasta, ja samanaikaisesti myös siitä, että yritys tekee tarvittavaa tulosta. Esimiehen tehtävänä on viedä yrityksen ylimmän johdon laatimat strategiat käytännön työhön, ja johtaa henkilökunnan osaamista niin, että yhteiset päämäärät ovat kaikille

selkeitä. Lämsän ja Uusitalon (2012, 141) mukaan yksinkertaisimmillaan esimiestyön voidaan sanoa olevan toisiin ihmisiin vaikuttamista.

Esimiehen työ ei ole helppoa ja se ei välttämättä sovi kaikille. Siitä, onko ihminen luontaisesti valmis esimieheksi vai kasvetaanko esimiehen rooliin elämän- ja työkokemuksen myötä, on varmasti yhtä paljon mielipiteitä kuin on esimiehiäkin. On kuitenkin ilmeistä, että esimiesasemassa työskentelevältä vaaditaan joitain ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä jotka ovat tehtävässä onnistumisen edellytyksiä. Ihmisten johtajana yksi esimiehen tärkeimpiä työvälineitä on hänen oma persoonansa, ja esimiehen edustamat arvot ja asenteet heijastuvat päivittäiseen johtamiseen (Surakka & Laine 2011, 17). Esimiehenä työskentelevän on tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa, mutta myös heikkoutensa.

Vaikka esimieheen kohdistuu paljon odotuksia ja hänen odotetaan olevan oman alueensa ammattilainen, on hänenkin pystyttävä kehittymään ja oppimaan uusia asioita. Esimiehen rooli muodostuu häneen kohdistuvista odotuksista, näitä odotuksia asettavat työntekijöiden ja organisaation lisäksi esimerkiksi asiakkaat. Esimiehen on pystyttävä muokkaamaan omaa toimintaansa niin, että se vastaa odotuksia. On myös pystyttävä arvioimaan omaa toimintaansa ja kehittämään sitä jatkuvasti. (Jalava 2001, 19.)

Nykyisessä yrityskulttuurissa esimiehen ja alaisen välistä kuilua on haluttu pienentää, ja esimies nähdä enemmän valmentajana kuin johtajana. Valmentava esimiestyö huomioi entistä paremmin työntekijöiden yksilöllisyyden, ja esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijää löytämään omat voimavaransa. Valmentavan johtamisen tavoitteena on pitää yllä työntekijän sisäistä motivaatiota. (Surakka & Laine 2011, 17.) Valmentava esimies panostaa vuorovaikutukseen ja kommunikointiin alaistensa kanssa. Valmentavassa esimiestyössä kehitetään jatkuvasti alaisten ammatillisia ja henkisiä valmiuksia, ja näillä keinoilla saadaan työntekijät sitoutettua yritykseen. (Havunen 2007, 19.)

Vaikka johtaminen on menossa entistä enemmän valmentavaan suuntaan ja eroa esimiehen ja työntekijän välillä halutaan pienentää, on silti tärkeää, että esimies säilyttää auktoriteettinsa. Auktoriteettia voidaan pitää viitekehystenä vastuulliselle ja jär-

jestäytyneelle toiminnalle. Se myös suojelee työntekijöitä, ja on tärkeää yrityksen toimivuuden kannalta. (Jalava 2001, 30.) Esimiehen on pystyttävä löytämään erilaisten ihmisten voimavarat, kohdentamaan ne oikeisiin asioihin ja motivoimaan työntekijät tekemään parhaansa yrityksen tuloksen eteen. On oltava hyvä ihmistuntija, joka tukee ja valmentaa, mutta samalla myös säilytettävä tietynlainen välimatka sopivan auktoriteetin ylläpitämiseksi. Hyvä esimies osaa kertoa mihin yritys on menossa, mitä hän alaisiltaan odottaa ja on aidosti kiinnostunut ihmisistä. Yksinkertaisimmillaan esimiestyö tarkoittaa, että saadaan tehdyksi se, mikä pitää tehdä. (Esimiehestä johtajaksi-ohjeita kohtalotovereille, 2014.)

3.3 Esimiestyö hotelli- ja ravintola-alalla

Hotelli- ja ravintola-ala on yksi Suomen merkittävimmistä toimialoista. Vuonna 2016 toimipaikkoja oli Suomessa n. 25 00 ja alalla työskenteli n. 140 000 ihmistä. Ala edustaa 3,8 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta ja se toi Suomeen verotuloja n. 5 miljardia euroa. (Matkailu- ja ravintola-ala toimialana 2016.) Alan haasteena on sen epävakaas ja kausiluontoisuus, työntekijöiden tarve vaihtelee paljon ja valtaosa tarjolla olevista työpaikoista on osa-aikaisia. Ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä on haasteellista löytää, joulukuussa 2016 avoimia työpaikkoja hotelli- ja ravintola-alalla oli yli tuhat. Työntekijäpula kohdistuu etenkin pääkaupunkiseudulle, Maran toimitusjohtaja Timo Lapin mukaan ravintola-alan palkkaus on liian pieni verrattuna Helsingin seudun asumiskustannuksiin. (Hertsu, 2016.) HOK-Elannon toimitusjohtaja Jouko Heinonen kertoo tilanteen olevan niin paha, että ravintoloita on haasteellista saada avattua työvoimapulan takia (Pietiläinen, 2016).

Suomessa hotelli- ja ravintola-alalla pitkään työskennelleet ovat kritisoineet sitä, ettei alaa arvosteta tarpeeksi. Hans Välimäen mukaan työ on monotonista ja huonosti palkattua. Aki Wahlman taas puolestaan on sitä mieltä, että työvoimakustannukset vievät liian suuren osan ravintolan tuotosta eikä yrityksillä ole varaa palkata vakituisia työntekijöitä. Epävarmuus työtunneista ja riittävästä palkasta saa ravintola-työntekijät hakeutumaan muille aloille. (Lehtonen, 2016.) Myös muualla maailmassa

kohdataan samoja ongelmia kuin Suomessa. Ala koetaan työntekijöiden näkökulmasta stressaavana ja matalapalkkaisena verrattuna muihin toimialoihin ja työntekijöiden sitouttaminen on haasteellista. Esimies pystyy kuitenkin motivoimalla parantamaan työtyytyväisyyttä, ja sitouttamaan työntekijöitä hotelli- ja ravintola-alan yrityksiin. (Upchurch, Dipietro, Curtis & Hahm 2010, 130.)

Alan haastavuuden vuoksi esimiestyö hotelli- ja ravintola-alalla vaatii paljon. Ammatittaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä on haasteellista löytää, ja vielä vaikeampi sitouttaa yritykseen. Hotelli- ja ravintola-alalla keskiössä on palveluiden tuottaminen. Lämsän ja Uusitalon (2012) mukaan palvelu on ainutkertainen tapahtuma, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Ravintolassa palvelua tapahtuu, kun asiakas tilaa ruuan ja ruokailee ja on vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa. (Mts. 18-19.) Palvelujen tuottamisessa keskeisintä on saavuttaa asiakasuskollisuus, uskolliset asiakkaat ovat nykyisessä monipuolistuvassa ja kovenevassa kilpailussa yrityksen tärkein pääoma. Asiakasuskollisuuden saavuttaminen lisää liiketoiminnan sekä myynnin ennustettavuutta, ja on liiketoiminnan kannalta toimivampi strategia kuin kustannusten pienentäminen tai markkinaosuuden lisääminen. (Wiskari 2009, 117.)

Laadukkaalla esimiestyöllä on suuri merkitys työntekijän motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Tutkimusten mukaan hotelli- ja ravintola-alalla työskentelevällä esimiehellä tulisi olla taito kannustaa ihmisiä ymmärtämään itse mitä heidän tulisi tehdä ja kuinka motivoitua tekemään se (Mullins & Dossor 2013, 237). Hotelli- ja ravintola-alalla työmotivaatioon tulisi panostaa, etenkin sen vuoksi että työmotivaation taso heijastuu asiakaspalveluun. Työhönsä ja työpaikkaansa tyytyväiset työntekijät pystyvät työskentelemään itsenäisesti, ja tulevat paremmin toimeen sekä muiden työntekijöiden, että asiakkaiden kanssa. (Kakyom & Giri 2010, 332-333.) Joten mitä motivoituneempi ja tyytyväisempi työntekijä on, sitä todennäköisemmin hän tuottaa parempaa palvelua.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Solo Sokos Hotel Paviljongin operatiivista johtamista sekä suorituksen johtamista, joka pitää sisällään päivittäisjohtamisen. Nämä kaikki johtamisen tasot johdetaan yrityksen strategiasta ja sen johtamisesta. Strategialla tarkoitetaan päätöksiä ja toimenpiteitä, joilla varmistetaan yrityksen menestys sekä liiketoiminnan jatkuvuus. Operatiivinen johtaminen on strategian toimeenpanoa ja suorituksen johtaminen on päivittäistä toimintaa, jolla tuotetaan palveluja hotellin

asiakkaille yhdessä henkilökunnan kanssa (Laurent 2006, 8.) Solo Sokos Hotel Paviljongissa vastuu sekä operatiivisesta että suorituksen johtamisesta on keittiöpäälliköllä, ravintolapäälliköllä, hotellipäälliköllä ja joka osastolla työskentelevillä vuoropäälliköillä. Vaikka esimiestyötä tapahtuu eri tasoilla, on muistettava, että kaikki toiminta lähtee strategiasta. Strategia kertoo yrityksen tahtotilan, ja määrittää mitä ja miten halutaan saavuttaa (Surakka & Laine 2011, 96).

Koska hotelli- ja ravintola-alalla operatiivinen johtaminen ja suorituksen johtaminen tapahtuvat suurelta osin asiakasrajapinnassa päivittäisessä työssä, on esimerkillä johtaminen tärkeää. Esimerkillä johtaminen on käytännönläheistä ja aitoa omana itsenään olemista niin, että se tukee työyhteisön toimintaa. Se, miten esimies tekee työnsä, tulkitaan sallituksi tavaksi toimia, ja viestii työntekijöille mitä heidän täytyy tehdä. (Surakka & Laine 2011, 141-142.) Vaikka esimiehen tehtäviin kuuluu muutakin kuin asiakaspalvelua, on ihmisten oltava kaiken toiminnan keskiössä, sekä asiakkaiden että työntekijöiden. Hotelli- ja ravintola-alalla työskentelevän esimiehen on sisäistettävä oma työnsä asiakaspalvelijana ja yhdistettävä se omaan arvomaailmaansa. Tästä syntyy sitoutuminen ja palveluasenne, joka heijastuu käyttäytymiseen ja näkyy työntekijöille päivittäisessä työssä. (Wiskari 2009, 29.)

Työ hotelli- ja ravintola-alalla on vuorovaikutusta, ja alalle hakeutuneet kaipaavat työltään itsenäisyyttä ja vapautta toteuttaa itseään. Esimiehen tehtävänä on suunnata työntekijöiden luovuus ja odotukset itsensä toteuttamisesta kohti organisaation yhteisiä, strategiasta johdettuja tavoitteita. (Lämsä & Uusitalo 2012, 155.) Vaikka tavoitteet ja päämäärät ovat yhteisiä, tulisi esimiehen pystyä huomioimaan ihmiset yksilöinä, ja motivoimaan heitä tekemään parhaansa. Lopputuloksena on palvelun laatu, jolla ylitetään asiakkaan odotukset, ja joka antaa esimiehelle syyntä olla ylpeä työryhmästään (Wiskari 2009, 27).

4 Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa käsitellään motivaatiota, kolme eri motivaatioteoriaa sekä työmotivaatiota.

4.1 Motivaatio

Ihmisen motivaatio koostuu kolmesta tekijästä: halusta, osaamisesta ja tunteista (Valpola 2002, 103). Motivaation mittaaminen tai siihen vaikuttaminen on haastanut tutkijoita tutkimaan aihetta eri näkökulmista, ja erilaisia motivaatioteorioita on vuosien mittaan esitelty yli kolmekymmentä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10.) Viime vuosina tutkijat ovat kiinnostuneet eri motivaatioteorioiden integroimisesta, ja niiden jäsentämisestä yhtenäiseksi järjestelmäksi. Huolimatta lukuisista tutkimuksista, toistaiseksi ei ole löytynyt motivaatioteoriaa, joka hyväksytysti yhdistäisi kaikki motivaatioprosessiin vaikuttavat tekijät. Eri teorioissa käsitteet on määritelty puutteellisesti ja niissä painottuvat prosessit sekä toiminnot. (Ruohotie 1998, 50.)

Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 173) kuvaavat motivaatiota ihmisen sisäiseksi voimaksi, joka saa suuntamaan energian oikeisiin asioihin. Niermeyerin ja Seyffertin (2004) mukaan motivaatio ei ole ihmisen perusominaisuus tai luonteenpiirre, vaan prosessista syntynyt lopputulos. Motivaatiotila ei pysy samanlaisena läpi ihmisen elämän, vaan siihen vaikuttavat monet eri tekijät, ja näiden tekijöiden vaikutuksesta motivaatiotila voi vaihdella voimakkaasti. (Mts. 12.) Mullinsin & Dossorin (2013, 285.) mielestä ihmisen motivaatio syntyy kannustuksesta, vaikutteista ja ympäristöstä, jotka mahdollistavat parhaan mahdollisen suorituksen. Motivaatio voi olla heikko tai voimakas, ja kohdistua eri asioihin, riippuen ihmisestä ja hänen elämäntilanteestaan. Mitä korkeampi motivaatio on, sitä enemmän ihmisellä on käytössään voimavaroja. (Surakka & Laine 2011, 34.)

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi taloudelliset tekijät, kuten palkka tai palkkiot. Taloudellinen turva on ihmiselle elintärkeä, mutta pelkästään raha ei muodosta pysyvää motivaatiotilaa. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen aitoa kiinnostusta johonkin asiaan, ja sisäistä tarvetta kehittää ja toteuttaa itseään. Sisäisesti motivoitunut ihminen tekee asioita omasta vapaasta tahdostaan, ja saa tyydytystä siitä mitä tekee, ilman tekemisestä saatavaa palkkiota. (Leiviskä 2011, 49.) Surakan ja Lai-

neen (2011, 34) mukaan sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat ihmiseen voimakkaammin ja pitkäkestoisemmin kuin ulkoiset tekijät. Vaikka sisäistä ja ulkoista motivaatiota käsitellään usein erikseen, ei niitä kuitenkaan voida pitää täysin erillisinä käsitteinä. Ne voivat esiintyä yhtä aikaa ja täydentää toisiaan. (Ruohotie 1998, 38.)

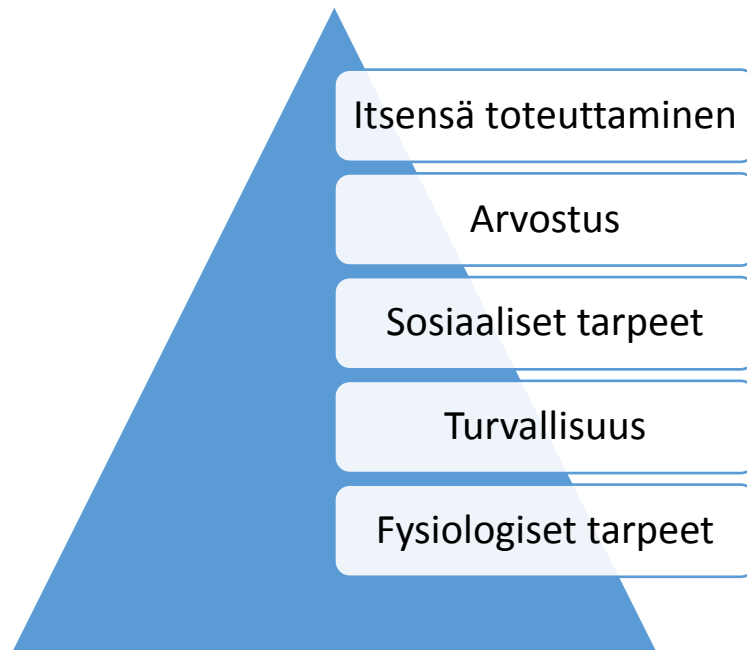
Motivaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin. Tarveteorioilla on pyritty selittämään ihmisen käyttäytymisen sisäisiä syitä, yllyketeoriat puolestaan keskittyvät ulkoisiin tekijöihin, ja odotusarvoteoriat kuvaavat yksilöiden eroja reagoitaessa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. (Ruohotie & Honka 1999, 19.)

Maslown tarvehierarkia

Yksi tunnetuimpia motivaatioteorioita on Maslown tarvehierarkia, jolla on ollut vaikutusta myös johtamistutkimuksiin. Maslown teorian mukaan ihminen pyrkii tyydyttämään ensin fysiologiset perustarpeensa, ennen kuin pyrkii kohti itsensä toteuttamisen tarpeita. (Ivancevich, Konopaske & Matteson 2009, 115.)

Pyramidikuvion avulla kuvataan Maslown tarvehierarkia, jonka mukaan ihmisen tarpeet voidaan jakaa hierarkkisesti viiteen osaan:

- Fysiologiset tarpeet: nälkä, jano, hengittäminen, nukkuminen ja seksuaalisuus.
- Turvallisuuden tarpeet: turvallisuus, terveys, koti ja lait.
- Sosiaaliset tarpeet: sosiaaliset suhteet, ystävyys, läheisyys ja rakkaus.
- Arvostuksen tarpeet: Itsekunnioitus, itseluottamus, arvostus ja tietyn aseman saavuttaminen
- Itsensä toteuttamisen tarpeet: Itsensä toteuttaminen, luovuus, tarve tuoda omat kyvyt esiin. (Ivancevich, Konopaske & Matteson 2009, 115; Mullins & Dossor 2013, 291.)



Kuvio 2. Maslown tarvehierarkia (Mullins & Dossor 2013, 291.)

Maslown tarvehierarkiaa on sovellettu myös työelämään. Fysiologia tarpeita ovat riittävä palkka, ruuan ja juoman riittävyys sekä viihtyisä työympäristö. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat mm. palkan säännöllinen nouseminen, työterveyshuolto ja turvallinen työympäristö. Sosiaaliset tarpeet työelämässä koostuvat ryhmässä työskentelestä, luotettavasta esimiestyöstä sekä siitä, että ihminen hyväksytään tasavertaiseksi osaksi työryhmää. Arvostuksen taso saavutetaan, kun työntekijä palkitaan suorituksistaan ja hän saa mainetta työtovereidensa keskuudessa. Korkeimmalla eli itsensä toteuttamisen tasolla ovat tyypillisesti esimiesasemassa olevat. He pystyvät kehittämään ja johtamaan muita ihmisiä sekä hoitamaan menestyviä yrityksiä. (Ivancevich, Konopaske & Matteson 2009, 116.)

Maslown teoriaa on kritisoitu mm. siitä, että useat kirjailijat ja tutkijat ovat tehneet siitä erilaisia tulkintoja ja että teoria on liian vaikea testattavaksi empiirisesti (Mullins & Dossor 2013, 292). Sen soveltuvuutta nykyaikaiseen työmotivaation tutkimiseen voidaan myös kyseenalaistaa, ja tarpeiden hierarkia nähdä nykyaikaisen yhteiskunnan näkökulmasta epärelevanttina (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 17).

Herzbergin motivaatio-hygieniateoria

Amerikkalaisen psykologin Frederick Herzbergin kehittämän teorian mukaan ihanne-tilanteessa työ on motivaation ensisijainen lähde (Surakka & Laine 2011, 35). Herzberg toteutti tutkimuksensa Yhdysvalloissa 1950 - 1970-luvulla, ja tutkimukseen osallistui yli kaksisataa insinööriä ja kirjanpitäjää. Tutkimusten perusteella Herzberg löysi kaksi selvästi toisistaan erottuvaa tekijäryhmää, jotka vaikuttavat motivaatioon ja työhön. Nämä tekijät ovat toisistaan riippumattomia. (Mullins & Dossor 2013, 294.) Näitä kahta eri tekijäryhmää tarkastellaan taulukossa 1.

Taulukko 1. Motivaatioon ja työhön vaikuttavat tekijät (Mullins & Dossor 2013, 295).

Työtyytyväisyyttä lisäävät keinot	Hygieniatekijät
Saavutukset	Työnjohto ja suhteet työnjohtoon
Tunnustukset	Palkka
Työ itsessään	Suhteet työtovereihin
Vastuu	Henkilökohtainen elämäntilanne
Kasvu	Status
	Turvallisuus

Herzbergin tutkimusten perusteella työtyytyväisyyttä lisääviä keinoja tulisi käyttää, jotta henkilökuntaa pystyttäisiin motivoimaan parempiin suorituksiin. Ns. hygieniatekijät taas aiheuttavat huonosti hoidettuna työtytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuina ovat lähes merkityksettömiä työtyytyväisyyden kannalta. Tutkimuksen perusteella näitä kumpaakin tekijäryhmää on pidettävä tärkeänä, mutta eri syistä. Hygieniatekijöiden merkitystä ei saisi vähätellä, sillä ne huomioimalla esimiehenä työskentelevä pystyy kohtelemaan kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti. (Mullins & Dossor 2013, 295.) Teorian mukaan vastaus kysymykseen, kuinka työntekijöitä voi motiivoida, löytyy työstä itsestään. Jos työ on monipuolista ja työntekijällä on mahdollista saada vastuuta ja edetä urallaan, se motivoi työntekijää. Sen lisäksi työtyytyväisyyttä

lisäävien tekijöiden avulla saadaan tehokkaasti käyttöön koko henkilöstön potentiaali. (Walker & Miller 2012, 272-273.)

Myös Herzbergin tutkimukseen on syytä suhtautua varauksella nykypäivänä. Se on tehty yli kuusikymmentä vuotta sitten ja se toteutettiin amerikkalaisissa työyhteisöissä. Ajan kuluminen, taloudellisen toimeentulon paraneminen ja arvomaailman muuttuminen ovat vaikuttaneet vuosien kuluessa motivaatioperusteisiin. (Kauhanen 2009, 113.) Kritiikistä huolimatta Herzberg oli ensimmäisiä motivaatiotutkijoita, joka kiinnitti huomiota työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen tulokset herättivät kiinnostuksen työn suunnittelua ja työn laatua kohtaan. (Mullins & Dossor 2013, 296.)

Itseohjautuvuusteoria

Yksi uusimmista motivaatioteorioista on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä itseohjautuvuusteoria, joka on myös tarveteorია. Teorian mukaan ihmisen psykologisia perustarpeita ovat koettu pätevyys, sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne ja koettu autonomia. Tutkijoiden mukaan näillä kolmella käsitteellä on vaikutusta ihmisen sisäiseen motivaatioon. Jos ihminen kokee olevansa tyytyväinen kolmen perustarpeen tasoon elämässään, on sillä suora positiivinen vaikutus psyykkiseen terveyteen ja hyvinvointiin. (Deci & Ryan 2000, 227.)

Koetulla pätevyydellä tarkoitetaan ihmisen luottamusta omaan kykyihinsä. Jos työntekijä kokee olevansa hyvä siinä, mitä tekee ja pystyy kontrolloimaan työnsä lopputulosta, hänen koettu pätevyytensä on todennäköisesti korkea. Sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne merkitsee työntekijän yhteenkuuluvuutta työryhmään tai työyhteisöön. Koettu autonomia taas tarkoittaa sitä, kuinka työntekijä kokee saavansa vaikuttaa työtään koskeviin päätöksiin ja ratkaisuihin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 89.)

Itseohjautuvuusteoria on ollut viimeisten vuosikymmenien yksi käytetyimmistä viitekehyksistä motivaatiotutkimuksissa (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 82). Se on varmasti helpommin sovellettavissa nyky-yhteiskuntaan ja etenkin työelämään kuin Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin motivaatio-hygieniateoria. Itseohjautuvuusteoria korostaa sosiaalisia tekijöitä, kuten työpaikan ilmapiiriä ja vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Itseohjautuvuusmotivaatio merkitsee sitä, että ihminen osallistuu toimintaan omasta vapaasta tahdostaan. Mitä kontrolloidumpaa työ on,

sitä alhaisemmaksi motivaatio muodostuu. (Mts. 28). Jos toiminta ei ole kontrolloitua, itseohjautuvuusmotivaatio muodostuu positiiviseksi ja työntekijä sitoutuu työhönsä sisäisesti (Liukkonen & Jaakkola 2002, 31). Kestävän, sisäisen motivaation taustalta löytyy yksilön tarve itsenäisyyteen sekä vapaus tehdä omia valintoja ja päätöksiä. (Surakka & Laine 2011, 36.)

Valmentava johtaminen tukee itseohjautuvuusmotivaatiota, etenkin autonomian kohdalla. Työntekijä kokee autonomian tunnetta silloin, kun hän saa vaikuttaa työhön liittyviin yksityiskohtiin, ja kokee että voi ottaa vastuuta tehtyjen päätösten perusteella syntyneistä lopputuloksista. Jos työntekijät tiedostavat, että esimies on kiinnostunut hänen ideoistaan, jokainen yrityksessä työskentelevä kokee olevansa mukana jossakin arvokkaassa. Autonomia näkyy työntekijän aloitteellisuutena, luovuutena ja innovatiivisuutena. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 105) Työmotivaation kannalta on keskeistä, että ihmiset työskentelevät niissä tehtävissä joista he ovat aidosti kiinnostuneita, ja joissa he pääsevät näyttämään osaamisensa. (Martela & Järnko 2015, 73).

4.2 Työmotivaatio

Motivaatio on merkityksellistä työssä viihtymisen ja onnistumisen kannalta. Usein kuulee yritysten etsivän motivoituneita työntekijöitä, mutta esimies ei välttämättä itsekään tiedä mitä työmotivaatiolla tarkoitetaan, ja kuinka työntekijää voi motiivoida. Työmotivaation perustana voidaan pitää taloudellisten tarpeiden lisäksi työn mielekkyyttä, itsensä kehittämisen ja toteuttamisen mahdollisuutta ja tunnetta siitä, että tehtyä työtä arvostetaan. Työsuorituksesta saatava tyydytys ja tunne siitä että, tehty työ on merkityksellistä ja johtaa johonkin lopputulokseen, vaikuttavat myös työmotivaatioon. (Leiviskä 2011, 49-50.) Isoahon (2007, 146.) mukaan työntekijän motivaatio muodostuu siitä, että hän pitää työstään, tekee parhaansa asetettujen tavoitteiden eteen, ja kokee työskentelevänsä siinä tehtävässä tai asemassa, joka sopii hänelle parhaiten.

Työmotivaatio ja työtyytyväisyys sekoitetaan usein toisiinsa, mutta esimiestyössä nämä kaksi käsitettä tulisi osata erottaa toisistaan. Työtyytyväisyyttä tutkiessa oletetaan usein, että tyytyväisyyden ja motivaation välillä on suora yhteys. Useat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että työtyytyväisyys johtuu palkitsemisesta, ja työmotivaatio taas palkkiota koskevista odotuksista. (Ruohotie 1998, 46.) Myös Mullinsin ja Dossorin (2013) mukaan tyytyväisyys työhön voi motivoida työntekijää parempiin suorituksiin, mutta käsitteitä tulisi silti tutkia erillään toisistaan. Työtyytyväisyys on asenne ja työmotivaatio taas prosessi, joka voi johtaa korkeampaan työtyytyväisyyteen. (Mts. 288.)

Surakan ja Laineen (2011, 17-18) mukaan organisaatioissa työmotivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Näitä kolmea ryhmää eri tekijöineen tarkastellaan taulukossa 2.

Taulukko 2. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Surakka & Laine 2011, 17-18).

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinnon kohteet	Työn sisältö ja mielekkyys	Rakennetekijät
Asenteet	Saavutukset	Sosiaaliset tekijät
Tarpeet	Kehittyminen	

Persoonallisuustekijöistä mielenkiinnolla tarkoitetaan sitä, kuinka ulkoinen virike, kuten raha, vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen. Asenteet määrittelevät työntekijän suoritustietoisuutta, jos hän on tyytymätön esimieheensä ja työhönsä, ei hän todennäköisesti tee työssään kuin välttämättömimmän. Tarpeet vaikuttavat voimakkaasti motivaatioon ja ne saattavat vaihdella voimakkaasti eri tilanteissa. (Surakka & Laine 2011, 17-18.) Ruohotie ja Honka (1999, 17-18) kuvaavat tarpeita työmotivaatioprosessissa sisäiseksi tilaksi, joka saa työntekijän toimimaan tietyllä tavalla.

Työn ominaisuudet kuuluvat työmotivaation ulkoisiin tekijöihin. Jos työntekijä saa työstään palautetta ja tunnustusta, se motivoi yksilöä parempiin työsuorituksiin.

Myös työn mielekkyydellä ja sillä, koetaanko työssä onnistumisia, on tärkeä merkitys työmotivaatioon. Kolmas tärkeä tekijä työmotivaation muodostumisessa on työympäristö, joka voidaan jakaa välittömään ja koko yrityksen muodostamaan ympäristöön. Välittömässä työympäristössä merkittävässä roolissa on esimies, hänen johtamistapansa ja vaikutuksensa työntekijän työpanokseen. Myös hyvät sosiaaliset suhteet muiden työntekijöiden kesken ja yleinen ilmapiiri vaikuttavat työmotivaatioon. Koko yrityksen kattava ympäristö pitää sisällään kaikki ne tekijät, jotka ovat yhteisiä koko organisaatiossa. (Ruohotie & Honka 1999, 17-18; Surakka & Laine 2011, 34-35.)

Työmotivaatio muodostuu siis monesta eri tekijästä, ei pelkästään esimiestyöstä. Esimies pystyy kuitenkin omilla tekemisillään vaikuttamaan moneen osa-alueeseen. Walker & Miller (2012) ovat sitä mieltä, että työntekijää ei voi motivoida tekemään työtään hyvin, vaan esimies voi ainoastaan aktivoida työntekijän motivaatiota. Haasteena onkin ihmisten erilaisuus, se että he motivoituvat eri asioista ja tekevät asioita eri syistä. Se mikä voi motivoida yhtä työntekijää parhaaseen suoritukseensa saattaa toisen työntekijän kohdalla laskea motivaation niin alas, että se riittää vain välttämättömimpään työsuoritukseen. (Mts. 265-266.) Esimies voi auttaa työntekijän motivoitumista huomioimalla ihmisten yksilöllisyyden sekä muokkaamalla työnkuvaa sekä työolosuhteita. Esimiehen on myös osattava sovittaa omaa johtamistapaansa tilanteeseen sopivaksi, niin että johtamisen lähtökohtana ovat luottamus ja työntekijän kohtaaminen omana itsenään. (Piili 2006, 49-53.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esimiestyön merkitystä työmotivaatioon Solo Sokos Hotel Paviljongissa sekä yleisesti hotelli- ja ravintola-alalla. Alalle on tyypillistä, että työpaikkaa vaihdetaan usein ja motivoituneita työntekijöitä on vaikea löytää ja sitouttaa. DiPietro ja Condly (2007) ovat tutkineet mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen palvelualoilla ja etenkin hotelleissa ja ravintoloissa. Tutkimustulosten perusteella motivaatiolla on vahva vaikutus työntekijän päätökseen vaihtaa työpaikkaa. Jos työntekijää ei motivoida tarpeeksi, hän ei tee parastaan suoriutuakseen hänelle osoitetuista työtehtävistä. Tuloksista voi päätellä, että henkilökunnan alhaisella motivaatiolla on suora yhteys työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä liiketoiminnan kannattavuuteen. (Mts. 15-17.)

Hotelli- ja ravintola-ala mielletään usein myös alaksi jolla kuka tahansa voi työskennellä, ilman aiempaa kokemusta tai koulutusta. Vaikka nykypäivänä alalle kouluttautetaan enemmän kuin aiemmin, joskus voidaan olla tilanteessa jossa kokenutta ja koulutettua henkilökuntaa ei ole saatavilla. Awadzin-Callowayn, Awadzin & Awadzin (2016) mukaan avainasemassa on työntekijän motivointi, johon kuuluvat kouluttaminen, sitouttaminen, viestintä sekä luottamuksellisen ilmapiirin luominen. Esimiehen motivoimisella voi siis olla suurempi merkitys työssä menestymiseen, kuin koulutuksella tai aiemmalla työkokemuksella. (Mts.36.)

5 Aineettomat motivoinnin keinot

Kuten edellisessä luvussa todettiin, motivaatio jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Myös työmotivaation vaikuttavat keinot voidaan jakaa kahteen osaan, aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Aineellisella palkitsemisella voi vaikuttaa työntekijän ulkoiseen motivaatioon. Aineellisia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi palkka, erilaiset kannustimet sekä julkiset tunnustukset. Ulkoisille palkkioille on tyyppillistä, että ne tyydyttävät alemman asteen tarpeita ja ovat kestoaltaan lyhytaikaisia. (Piili 2006, 48; Ruohotie 1998, 38) Aineettomat palkitsemiskeinot vaikuttavat pitkäkestoisemmin kuin aineelliset, ja ne tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita, kuten kehittämisen ja itsensä toteuttamisen tarpeita (Ruohotie 1998, 38). Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat mm. osaamisen kehittäminen, palautteen antaminen, hyvä ja avoin vuorovaikutus sekä selkeästi asetetut tavoitteet. Myös omien ideoiden toteutuminen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat tärkeitä keinoja, joilla esimies voi työmotivaatioon vaikuttaa. (Handolin 2013, 117; Piili 2006, 47-49.)

Työntekijää voi siis motivoida ja palkita sekä aineellisesti että aineettomasti. Kauhasen (2015,119) mukaan yrityksen johtamisen näkökulmasta aineeton palkitseminen on pidemmällä tähtäimellä tehokkaampi ja parempi keino motivoida kuin aineellinen palkitseminen. Tässä työssä tutkimuskohteena oleva Solo Sokos Hotel Paviljonki on osa isoa ketjua ja toimipisteen esimiehet eivät voi suorasti vaikuttaa aineellisiin motiivikeinoihin, kuten palkkaan tai tulospalkkioihin. Siitä syystä tässä luvussa käsitellään aineettomia palkitsemisen ja motivoinnin keinoja. Tarkempaan tarkasteluun on

nostettu neljä aineettoman motivoinnin keinoa, joihin toimeksiantajayrityksen esimiehillä on parhaiten mahdollisuutta vaikuttaa.

5.1 Palaute

Palaute on merkityksellistä työssä menestymisen kannalta, ilman palautetta työntekijä ei voi tietää tekeekö hän työnsä oikein. Palaute on tärkeää myös oppimisen näkökulmasta, palautteen avulla työntekijän on mahdollista kehittää toimintaansa vastaamaan yrityksen strategioita ja toimintatapoja. Palautteen tarkoituksena on työyhteisössä vaikuttaa tunteisiin, toimintaan, ajatuksiin tai tuloksiin. Pyrkimyksenä voi olla nykyisen tilanteen säilyttäminen tai muutoksen tekeminen, joko yksilön tai koko työryhmän kautta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 203-204.)

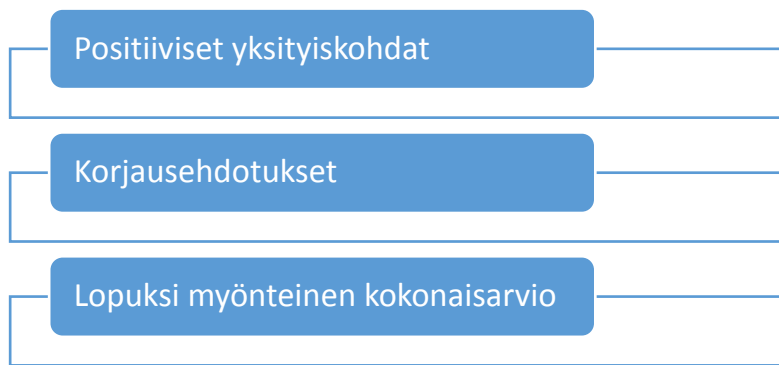
Palautetta voi antaa spontaanisti tai siihen erikseen varatuissa tilanteissa, kuten kehi-tysskeskusteluissa. Kupiaan, Peltolan ja Salorannan mukaan (2011) palautteen tulisi olla osa päivittäistä johtamista. Säännöllinen palaute on parhaimmillaan jokapäiväistä vuorovaikutusta ja viestintää esimiehen ja työntekijän välillä, joka kertoo missä on onnistuttu ja millä osa-alueilla toimintaa voisi parantaa. (Mts. 39.) Berlin (2008) taas toteaa väitöskirjassaan, että työyhteisöissä tulisi kehittää toimivia palautejärjestelmiä, jotka mahdollistavat kannustavan ja kehittävän palautteen antamisen. Spontaanit palautetapahtumat esimiehen ja alaisen välillä epäonnistuvat helposti ja saattavat perustua virheellisille näkökulmille tai muiden antamille väärille palautteille. (Mts. 120.)

Palaute jaetaan yleensä positiiviseen tai negatiiviseen palautteeseen, mutta työelämässä toimivampi termi negatiiviselle palautteelle on korjaava tai rakentava. Palautteella tulisi aina olla jokin päämäärä tai tavoite ja sen avulla työntekijä voi korjata omaa toimintaansa. Negatiivinen palaute ilman kehittämisehdotusta vähentää työntekijän sitoutumista yritykseen sekä sisäistä motivaatiota, positiivisella palautteella on taas päinvastainen vaikutus (Korpelainen 2006, 6). Korjaavan palautteen antaminen koetaan yleisesti haasteellisena, koska jokaisen ihmisen kyky sietää kritiikkiä on yksilöllinen. Osa ihmisistä haluaa saada kritiikkiä kehittyäkseen työtehtävissään, osa taas saattaa masentua saamastaan rakentavasta palautteesta eikä ymmärrä sen hyötyä positiivisessa mielessä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 216-217).

Rakentava palaute tulisi aina antaa kahden kesken ja valita palautteenannon tyyli ihmistyypin mukaan. Kupiaan, Peltolan ja Salorannan (2011) mukaan, mitä vakavammasta tilanteesta on kysymys, sitä tärkeämpää on, että esimies panostaa palautekeskusteluun niin ajallisesti kuin sisällöllisesti. Palautteen tulisi perustua faktoihin ja kohdistua työhön ja työsuoritukseen, ei persoonaan tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Palautteen antaminen tulisi olla vuorovaikutteista ja myös palautteen saajan tulisi saada kertoa oma näkemyksensä asiasta. (Mts. 218-219) Palautekeskustelussa tulisi sopia korjaavista toimenpiteistä ja sopia kuinka edistymistä seurataan. Kun edistymistä tapahtuu, on tärkeää antaa siitä positiivista palautetta. (Wiskari 2009, 104-105.) Handolin (2013) toteaa väitöskirjassaan, että rakentavakin palaute koetaan palkitsevana, kunhan sitä annetaan asiallisesti. Palaute antaa sen saajalle tunteen, että hänet ja hänen työnsä on otettu huomioon. (Mts. 124.)

Myös positiivista palautetta tarvitaan ja yleinen virhe esimiestyössä onkin kiinnittää huomiota vain niihin asioihin, joissa kaivataan parantamista. Kannustamisella ja myönteisellä huomiolla on merkitystä työmotivaatioon ja se tukee työntekijöiden oppimista. Palautetta tulisi silti antaa vain aiheellisesti, eikä vain palautteen antamisen velvollisuudesta. Jos työntekijä kokee positiivisen palautteen turhana ja sisällöttömänä, se voi hämmentää ja turhauttaa työntekijää. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 219-220.)

Tunnetuimpia palautemalleja on ns. hampurilaismalli joka kuvataan kuviossa 3. (ks. kuvio 3.) Hampurilaismallin tarkoituksena on antaa aluksi vastaanottohalukkuus mahdolliselle kritiikille, sen jälkeen pohtia kehitysehdotuksia ja lopuksi päättää palautekeskustelu myönteiseen kokonaisarvioon (Liukkonen & Jaakkola 2002, 168-169).



Kuvio 3. Palautteen hampurilaismalli (Liukkonen & Jaakkola 2002, 168.)

Palautteen spesifioimisella ja ajoituksella on vaikutusta siihen, kuinka palaute vaikuttaa työntekijän työsuoritukseen. Palaute tulisi antaa heti, kun esimies huomaa sille olevan tarvetta. (Fedor & Parsons 1995, 266.) Jos palautteen saaja ei muista mitä asia koskee, ei palautteen antamisesta ole hyötyä (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 244). On myös tärkeää, ettei palaute ole liian yleisellä tasolla. Jotta työntekijä voisi hyötyä palautteesta mahdollisimman paljon, esimiehen tulisi eritellä selkeästi mitä palaute koskee. (Fedor & Parsons 1995, 267.) Palautetta antaessa tulisi perustella mihin palaute perustuu, kuvaamalla tapahtumien kulkua sekä konkreettisia yksityiskohtia (Piili 2006, 57).

Solo Sokos Hotel Paviljongissa työtyytyväisyys on säännöllisten kyselyjen perusteella erittäin hyvällä tasolla, mutta tutkimustulosten pohjalta voi päätellä, että työntekijät kokevat saavansa liian vähän palautetta työstään (Kinnunen, 2017). Tilanne on sama, kuin monissa muissakin yrityksissä. Henkilökunta toivoisi esimieheltä palautetta, sekä positiivista että rakentavaa. Palaute pitäisi nähdä yhtenä tärkeimmistä esimiestyön välineistä, sen kautta voi motivoida, kannustaa, ohjata sekä korjata mahdollisia ongelmia. (Järvinen 2012, 128.) Esimiesten tulisi ymmärtää, että palautteen tarkoituksena ei ole arvioida tai arvostella työntekijöiden työsuoritusta, vaan auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Palautteen avulla voi myös lisätä itsetuntemusta. (Leiviskä 2011, 101.)

Palautteen painoarvoa voi korostaa myös muiden osapuolien, kuten kollegoiden tai asiakkaiden antamalla palautteella. Berlinin (2008, 47) mukaan kolmansilta osapuolilta saatu palaute lisää esimiehen ymmärrystä työstä ja siihen suhtaudutaan pääasiassa positiivisesti. Hotelli- ja ravintola-alalla asiakkaiden mielipiteillä on paljon merkitystä toiminnan kehittämisessä ja asiakaspalautteet ovat tärkeässä roolissa palaute-tapahtumissa.

5.2 Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen

Tavoitteet ohjaavat ihmisten toimintaa ja motivoivat tekemään asioita haluttujen lopputulosten saavuttamiseksi. Työelämässä tavoite voidaan määritellä jonkin tehtävän tekemiseksi tai loppuunsaattamiseksi, tiettyjen vaatimusten mukaan ja yleensä myös tietyssä ajassa. Tavoitteet vaikuttavat voimakkaasti ihmisten käyttäytymiseen ja tavoitteiden asettaminen on tehokas keino edistää työntekijän sisäistä motivaatiota. (Liukkonen, Jaakkola & Katainen 2006, 209.) Ilman selkeitä tavoitteita ja päämääriä ei työntekijä tiedä mitä tehdään ja miksi tehdään. Wiskari (2009, 49) kuvaa tavoitteita motivaation kulmakivinä, joilla esimies voi haastaa alaisiaan ja näyttää työntoelle suunnan sekä tarkoituksen.

Vaikka esimies ei voi luoda yksittäisen työntekijän motivaatiota, on yksi tärkeimmistä tehtävistä määritellä tavoitteita jotka vaikuttavat ja vahvistavat työmotivaatiota. Työntekijöille asetettavien tavoitteiden tulisi olla haasteellisia, toteutettavia, merkityksellisiä sekä selkeästi mitattavia. (Niermeyer & Seyffert 2004, 66.) Tutkimusten mukaan tarkalla ja yksilöidyllä tavoitteiden asettelulla on voimakas vaikutus työmotivaatioon. Kun työntekijä tietää tarkkaan mitä häneltä odotetaan ja mihin lopputulokseen pyritään, vaikuttaa se työsuoritukseen positiivisesti. (Ivancevich, Konopaske & Matteson 2014, 132-133.) Tavoitteiden asettelu aloitetaan yleensä koko organisaation tasolta ja näitä ohjaavat yrityksen arvot ja missio. Nämä ylemmän tason tavoitteet ohjaavat seuraavien tasojen tavoitteita. Eri tasojen tavoitteiden tulisi olla samansuuntaisia ja toisiaan tukevia, näin mahdollistetaan tavoitteissa onnistuminen koko organisaation tasolla. (Kauhanen 2015, 69-73.)

Vaikka ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa tavoitetyyppiä, työelämässä tavoitteet voidaan jakaa tulos-, suoritus- ja prosessitavoitteisiin. Tulostavoitteilla tarkoitetaan sitä, mitä lopputulosta asetetuilla tavoitteilla pyritään saavuttamaan. Tulostavoitteet liittyvät tuotettavuuteen ja mittarina voi olla tietty määrä myytyjä tuotteita tietyn ajanjakson sisällä. Tulostavoitteet ovat yleisimmin työelämässä asetettuja tavoitteita, mutta pelkästään niiden käyttäminen saattaa johtaa epärealistisiin odotuksiin. Tulostavoitteisiin pääsemisessä on olennaista, että koko työryhmä on ollut asettamassa niitä ja että koko henkilökunta on tietoinen toivotusta lopputuloksesta. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 248.)

Suoritustavoitteilla tarkoitetaan, että prosessin tarkoituksena on parantaa suoritusta jollain mitattavalla kriteerillä. Kriteeri ilmaistaan yleensä prosentteina ja se kohdistetaan koko organisaatioon. Tyypillinen esimerkki koko organisaation tasolle asetettavasta suoritustavoitteesta voi olla esimerkiksi sairaslomien vähentäminen seuraavan puolen vuoden aikana jollain tietyllä prosenttiosuudella. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 212.)

Prosessitavoitteet liittyvät työsuoritukseen ja siihen, kuinka työ pitää tehdä, että päästään haluttuihin tulos- ja suoritustavoitteisiin. Prosessitavoitteet ovat vaikeammin mitattavissa kuin tulos- ja suoritustavoite, mutta ne ovat helpommin yksittäisen työntekijän kontrolloitavissa. Työntekijä ei voi omalla työpanoksellaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon yritys tuottaa voittoa. Hän voi kuitenkin kontrolloida omia prosessitavoitteitaan jotka liittyvät mahdollisimman laadukkaaseen työsuorituksen tekemiseen. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 249.)

Esimies voi asettaa tavoitteet koko työryhmälle sekä yksittäisille työntekijöille. Hotelli- ja ravintola-alalla asiakkaan kokeman palvelun laadun takana on prosessi, jonka toimimiseen vaikuttaa henkilöstön keskinäinen yhteistyö. Jos yhteistyö ei toimi, se vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja palvelukokemuksen taso heikkenee. (Lämsä & Uusitalo 2012, 174.) Ryhmätavoitteissa tulisi keskittyä vuorovaikutukseen ja hyödyntää ryhmän jäsenten osaamista eri osa-alueilla. Ryhmän työskentely on kaikkein tehokkainta, jos sille on asetettu prosessi-, suoritus- ja tulostavoitteet. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 252.)

Yksilön tavoitteita asetettaessa on tärkeää, että työntekijä saa itse vaikuttaa niihin. Tavoitteita tulisi asettaa erilaisiin työtehtäviin sekä pitkälle ja lyhyelle aikavälille. Lyhyen aikavälin tavoitteiden kautta työntekijän on mahdollista saada palautetta suoriutuksistaan ja pidemmän aikavälin tavoite on silloin helpommin tavoitettavissa. Yksilön tavoitteissa tulisi keskittyä prosessi- ja suoritustavoitteisiin joissa onnistuttuaan on mahdollista saavuttaa tulostavoite. Näillä keinoilla suoritustaso ja motivaatio säilyvät korkealla tasolla koko prosessin ajan. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 253.)

5.3 Osaamisen kehittäminen

Tutkimusten perusteella osaaminen kehittyminen on keskeinen tekijä työmotivaation muodostumisessa. Etenkin itseohjautuvuusteoria korostaa, että tilanteet joissa ihminen saa käyttää osaamistaan, ovat lähtökohtaisesti motivoivia. (Handelin 2013, 134.) Muutos on nyky-yhteiskunnan pysyvä olotila ja työelämässä se vaatii jokaiselta organisaatiolta ja yksittäiseltä työntekijältä kykyä ja halua oppia jatkuvasti uusia asioita (Ruohotie & Honka 1997, 43). Kauhasen (2009) mukaan organisaatioiden on uusiuttava jatkuvasti säilyttääkseen kilpailukykyä ja yksittäisen työntekijän on kyettävä omaksumaan uusia taitoja pysyäkseen työelämässä. Osaamisen kehittäminen onkin otettu osaksi monen organisaation strategiaa. (Mts.144-145.)

Myös palvelualoilla monipuolinen osaaminen nähdään menestystekijänä ja esimiehen tehtävänä on varmistaa alaistensa ammattitaito ja sen suuntaaminen oikeisiin asioihin. Osaamista kehittävä esimies huolehtii työntekijöidensä ammattitaidon kehittämisestä ja sen hyödyntämisestä mahdollisimman monipuolisesti. (Lämsä & Uusitalo 2012, 161.) Kyky uudistaa ja kehittää työyhteisön toimintaa vaatii esimieheltä liiketoimintaosaamisen lisäksi sopivien kehitysmenetelmien käyttöä sekä niiden oikeaa ajoitusta (Juuti 2011, 199). Onnistunut osaamisen kehittäminen vaatii aikaa ja ideoita, joita pohditaan yhdessä työntekijöiden kanssa (Juuti 2016, 77).

Osaamisen kehittäminen lähtee yrityksen strategiasta, joka kertoo yrityksen tavoitteet ja sen, millä keinoin tavoitteet saavutetaan (Myyry 2008, 12). Tämän pohjalta esimiehen tulisi tehdä analyysi, jonka avulla selvitetään yrityksen ammattitaidon ny-

kyinen tila ja pyritään kartoittamaan, millaista ammattitaitoa tulevaisuudessa vaaditaan. Yksi tärkeimpiä työvälineitä kehittämistarpeiden arvioimiseksi ovat säännölliset kehityskeskustelut, joiden avulla voidaan vahvistaa ja kehittää yksittäisten työntekijöiden ominaisuuksia ja taitoja. (Lämsä & Uusitalo 2012, 168.)

Sydänmaanlakan (2004) mukaan toiminnan kehittymisen lähtökohtana tulisi nähdä yksilötason oppiminen. Yksilöt kyseenalaistavat ja kehittävät omaa toimintaansa ja jakavat oman osaamisensa muiden työntekijöiden kanssa. Organisaation esimiesten tehtävänä luoda oppimista tukeva ympäristö ja yrityksen visioilla ja arvoilla ohjata oppimista. (Mts. 49-51.) Henkilöstön kehittämismenetelmiä löytyy paljon, mutta tyyppillistä on, että osaamisen kehittämiseksi mielletään vain opiskelu oppilaitoksissa. Kauhanen (2009, 155) jakaa henkilöstön kehittämismenetelmät kahteen osaan. Näitä menetelmiä tarkastellaan taulukossa 3.

Taulukko 3. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2009, 155).

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
Sijaisuudet	Opintokäynnit
Työnkierto	Ammattilehtien lukeminen
Projektityöskentely	Ammattikirjallisuuden lukeminen
Työn rikastaminen	Itseopiskeluohjelmat
Työn laajentaminen	Opiskelu oppilaitoksissa
Vastuulliset erikoistehtävät	Opiskelu koulutusorganisaation kursseilla
Kouluttajana toimiminen	Monimuoto-opiskeluohjelmat
Mentorointi	
Jokapäiväinen johtaminen	

Osaamisen kehittämisen onnistumisessa on tärkeää, että mahdollisuuksia käytetään monipuolisesti ja huomioidaan myös työpaikalla toteutettavat oppimismahdollisuu-

det. Koska tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esimiestyötä, otetaan osaamisen kehittämässä tarkempaan tarkasteluun ne osaamisen kehittämisen osa-alueet jotka tapahtuvat työpaikalla ja joihin esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. (Kauhanen 2009, 155.)

Tikkamäki (2006, 119) on tutkinut väitöskirjassaan työssä oppimista eri aloilla, ja tutkimustulosten mukaan alasta riippumatta osaamisen kehittämässä merkitykselliseksi tekijöiksi koettiin tekemällä oppiminen ja käytännönläheisyys. Myös hotelli- ja ravintola-ala on käytännönläheistä työtä ja usein koetaan, että alalla on helpointa oppia tekemällä ja muiden esimerkkiä seuraamalla. Yangin (2007) tutkimuksen mukaan hotelli- ja ravintola-alalla valtaosa työntekijöistä on valmiita jakamaan osaamisensa ja tietämyksensä muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijät ovat myös valmiita oppimaan muilta ja kokivat oppivansa parhaiten spontaaneissa käytännön tilanteissa. Suurimpana haasteena oppimiselle koettiin olevan ajan puute, sekä opettamisessa että oppimisessa. (Mts. 1739) Tämä korostaa perehdyttämisen tärkeyttä hotelli- ja ravintola-alalla työn oppimisen näkökulmasta. Perehdyttämällä tarkoitetaan työntekijälle annettavia valmiuksia työskennellä työyhteisössään ja työtehtävissään oikein ja turvallisesti (Työntekijän perehdyttäminen ja opastus nd.). Perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen; työyhteisöön perehdyttämiseen, työpaikkaan perehdyttämiseen sekä työhön perehdyttämiseen. Näiden avulla työntekijä oppii tuntemaan yrityksen toiminta-ajatuksen, työtoverinsa sekä yrityksen asiakkaat ja oman työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. (Kauhanen 2009, 151.)

Jokaisen työntekijän pitäisi olla oikeutettu saamaan hyvää perehdytystä. Hyvä pohja perehdytykselle on esimiehen ja työntekijän yhdessä laatima perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon uusien, perehdytettävien asioiden lisäksi myös työntekijän aiempi osaaminen ja niiden hyödyntäminen. Perehdyttämiseen kannattaa panostaa, sillä huono tai olematon perehdytys hankaloittaa työyhteisön toimintaa ja vähentää uuden työntekijän sitoutumista yritykseen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2014, 26-27.) Hyvin tehty perehdytys kannattaa myös taloudellisesti, työ tehdään alustaa saakka oikealla tavalla ja virheet on helpompi välttää (Surakka & Laine 2011, 152).

Perehdyttäminen on tärkeää osaamisen kehittämisessä myös perehdyttäjälle. Muiden työntekijöiden ohjaaminen ja neuvominen ovat tutkimusten mukaan tehokkaimpia keinoja kehittyä ja oppia myös itse. Esimiehen ei siis itse tarvitse perehdyttää kaikkia työntekijöitä, vaan voi delegoida perehdytystä muille työntekijöille. (Kupias, Peltola & Saloranta 2014, 101.)

Tehokkaita tapoja työpaikalla osaamisen kehittämiseen ovat työnkierto, työn laajentaminen sekä erilaiset vastuutehtävät. Työnkierrolla tarkoitetaan menettelyä, jossa työntekijä voi omasta halustaan siirtyä väliaikaisesti toisiin työtehtäviin. Työnkierron on todettu vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon, sen lisäksi se edistää innovaatiokykyä ja hiljaisen tiedon siirtämistä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2014, 101.) Työn laajentamisella tarkoitetaan sitä, että yksittäinen työntekijä tekee samaan työketjuun kuuluvia työvaiheita, jotka yhdistyvät laajemmaksi kokonaisuudeksi. Työn laajentamisella voidaan lisätä työn vaihtelevuutta ja lisäämään työntekijän vastuuta työn laadusta ja lopputuloksesta. (Kauhanen 2009, 50.)

Vastuutehtävien avulla työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan ja parantaa työmotivaatiotaan. Vastuutehtävien avulla esimies pystyy myös vähentämään omaa työtaakkaansa, hän voi delegoida sellaisia tehtäviä joista kokee alaisten suoriutuvan ja edistää samalla koko organisaation tehokkuutta. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 57.) Vastuutehtävien antamisessa on esimiehen kuitenkin otettava huomioon työntekijän resurssit ja pidettävä huolta, että työhön liittyvä hallinnantunne säilyy (Handelin 2013, 134).

5.4 Vuorovaikutus

Työpaikoilla tilannetekijät muuttuvat koko ajan ja toiminta rakentuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen varaan. Työntekijöiden välisissä keskusteluissa määritellään yrityksen perustehtävä, joka tarkoittaa sitä tehtävää jota varten yritys on perustettu. (Nummelin 2007, 16-17.) Vuorovaikutustaitoja arvostetaan työpaikoilla, mutta yhteistä, selkeää määritelmä hyvälle vuorovaikutustaidoille ei ole. Kuusela (2013, 42) kuvaa vuorovaikutustaitoja kyvyksi tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Hotelli- ja ravintola-ala on asiakaspalvelutyötä ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä roolissa.

Esimies voi omilla vuorovaikutustaidoillaan kehittää myös työntekijöiden vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutus käsitteenä mielletään usein keskusteluksi, mutta se tulisi ymmärtää paljon laajemmin. Vuorovaikutus tarkoittaa kommunikointia, sanomista ja sanomatta jättämistä sekä tunteiden siirtymistä ja aistimista. (Kaski & Kiander 2005, 99.) Vuorovaikutuksen tarkoituksena on luoda kontakti, kontaktin luominen vaatii sekä kuuntelutaitoa että valmiutta kertoa omia ajatuksiaan. Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista viestintää ja sen uskottavuuteen vaikuttaa sanojen lisäksi tavat jolla viestimme. (Valpola 2002, 126.)

Tutkimusten mukaan ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta vain pieni osa pohjautuu sanojen merkitykseen. Tilanteesta riippuen, jopa 50-93% vuorovaikutuksesta koostuu sanattomasta viestinnästä, kuten äänen käytöstä ja kehon kielestä. Keholla ilmaistaan ennen kaikkea tunteita ja asenteita. Sanallinen viesti voidaan ymmärtää väärin, jos kehon kieli on sen kanssa ristiriidassa (Piili 2006, 74-77). Esimiehen sanattomalla viestinnällä on suuri vaikutus siihen, pidetäänkö häntä luotettavana ja esimerkiksi johtavana. Esimies-alainen-suhdetta voi parantaa, jos sanomaa vahvistetaan kehon kielellä. Parhaiten viestintä toimii, jos esimies on aidosti kiinnostunut ja osallistuu aktiivisesti keskusteluun. Luottamusta voi osoittaa suoralla katsekontaktilla, rauhallisuudella sekä kääntämällä kehon suoraan keskustelukumppania päin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 81-82.)

Työyhteisöissä vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä tapahtuu virallisissa, sovituisissa tapaamisissa, kuten kehityskeskusteluissa tai palaverissa, sekä epävirallisissa tilanteissa, kuten kahvi-tai lounastauoilla (Kaski & Kiander 2005, 101-102). Vuorovaikutus on merkittävä osa esimiehen viestintää ja esimies voi vaikuttaa työyhteisön toimintaan vain olemalla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa (Kauhanen 2016, 155). Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tarkoituksena ja tavoitteena on jakaa yrityksen kannalta merkityksellistä tietoa sekä luoda yhteistä todellisuutta. Kun vuorovaikutus toimii molempiin suuntiin ja erilaiset näkökulmat otetaan huomioon, antaa se mahdollisuuden kehittää ja laajentaa toimintaa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 66.)

Aktiivisen vuorovaikutuksen esimiehen ja alaisten välillä on todettu lisäävän työmotivaatiota sekä parantavan työtyytyväisyyttä ja työyhteisön ilmapiiriä. Aktiivinen vuorovaikutus edistää tiedonkulkua, joka on edellytys toimivalle organisaatiolle. Kaikki

nämä osatekijät vaikuttavat oleellisesti työn tuottavuuteen. (Kauhanen 2009, 180; Handelin 2013, 95.) Esimiehen oma asenne vuorovaikutusta kohtaan on avainasemassa koko työyhteisön vuorovaikutustaitojen kehittämisessä ja toimivien käytäntöjen luomisessa. Parhaimmillaan vuorovaikutus on avointa ja keskusteluissa esimiehen kanssa voidaan ottaa esille myös mahdolliset työhön liittyvät ongelmat (Lämsä & Uusitalo 2012, 180). Vuorovaikutus vaikuttaa myös työyhteisön ilmapiiriin ja parantaa työssä viihtymistä. Mitä enemmän esimiestyössä panostetaan vuorovaikutukseen, sitä vähemmän työntekijöiden välille syntyy epäluottamusta ja virheellisiä tulkintoja. (Kuusela 2013, 94.)

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kerrotaan vastaajien perustiedot ja esitellään tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”kuinka tärkeänä esimiestyö koetaan työmotivaation muodostamisessa?” ja toinen ”minkälaisilla keinoilla esimies voi vaikuttaa työmotivaatioon?” Tässä opinnäytetyössä keskitytään aineettomiin motivoinnin keinoihin. Tutkimustulosten havainnollistamisessa on käytetty haastattelutekijöitä eli sitaatteja. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 194) mukaan sitaattien avulla tutkija voi vahvistaa argumentointia ja välittää mahdollisimman elävän kuvan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä yhdeksää työntekijää, jotka työskentelevät Solo Sokos Hotel Paviljongissa kokkeina, tarjoilijoina ja vastaanottovirkailijoina. Haastateltavien keski-ikä oli 27 vuotta, ja haastateltavista kaksi oli miehiä ja seitsemän naisia.

6.1 Esimiestyön tärkeys työmotivaation muodostumisessa

Ylipäättään työmotivaatio koettiin erityisen tärkeänä hotelli- ja ravintola-alalla. Ala on rankkaa, työtä tehdään vuoroissa, eikä palkkaa pidetä kovin korkeana työn vaativuuteen verrattuna. Työmotivaatiota pidettiin tärkeänä myös alan asiakaslähtöisyyden vuoksi ja motivaation tason koettiin heijastuvan asiakaspalveluun ja sen laatuun.

Esimestyö koettiin isona osana työmotivaation muodostumisessa. Muita tärkeitä tekijöitä olivat asiakaskohtaamiset ja hyvät suhteet työkavereihin.

Tosi tärkeänä. Jos ei sitä oo, niin ei tätä työtä hirveen kauan jaksais tehdä.

Tämmösellä alalla missä toimitaan ihmisten kanssa niin mun mielestä tärkein motivaattori on se että ne esimiehet tulee oikeesti siihen ihmisten tasolle ja on sitten siinä, et se on se keino.

Esimesten koettiin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon ja siihen, että työntekijä tekee joka vuorossa parhaansa. Jos koettiin, että esimies ei motivoi riittävästi, oli sillä haastateltavien mielestä selvästi negatiivinen vaikutus työmotivaatioon ja sitä kautta työn laatuun ja asiakaspalveluun. Sen lisäksi, että esimesten motivoinnin koettiin vaikuttavan yksilön työsuoritukseen, on esimiehen motivoinnilla vaikutusta myös koko työyhteisön toimintaan ja yleiseen ilmapiiriin. Esimesten motivointi koettiin merkityksellisenä ryhmähengen muodostumisessa, ja sen koettiin vaikuttavan myös siihen, kuinka työntekijät motivoivat toisiaan.

No toki esimiehet vaikuttaa siihen yhteisöllisyyteen, täällä on hyvä ja tiivis työporukka ja aina on hyvä fiilis tulla töihin.

Epäonnistumisien, kuten hankalien asiakaspalvelutilanteiden, koettiin laskevan työmotivaatiota. Esimiehen läsnäolo ja kannustus tämänkaltaisissa tilanteissa koettiin todella tärkeäksi työmotivaation nostamisessa. Virheiden salliminen ja tilanteiden läpikäyminen esimiehen kanssa koettiin merkitykselliseksi. Solo Sokos Hotel Paviljongissa pyritään siihen, että jokaisessa työvuorossa on paikalla vähintään yksi esimies. Tämä koettiin positiivisena asiana. Haastateltavat kokivat työmotivaation kannalta olennaisena sen, että esimies on aina läsnä ja saatavilla.

Negatiivisesti vaikuttaa haastavat asiakkaat. Onneks hankalia tilanteita voi käydä esimesten kanssa läpi ja selvittää oisko jotain voinut tehdä paremmin.

Ja jos tulee virheitä niin sit niit tulee, et ei oo silleen niinkun jotkut esimiehet on ollu sellasia et jos tulee virheitä niin on katellu vähän pitkin silmin sen jälkeen.

Vaikka esimiehiä on paljon ja sen koettiin vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon, koettiin, että kaikki esimiehet eivät motivoi yhtä paljon. Osalta esimiehiltä kaivattiin enemmän läsnäoloa, ja heidän toivottiin osallistuvan enemmän päivittäiseen työhön. Haastateltavat myös kokivat, että kaikki esimiehet eivät käytä yhtä paljon erilaisia motivoinnin keinoja. Tästä syystä työmotivaation taso saattaa vaihdella sen mukaan, kuka esimies on milloinkin työvuorossa.

No ehkä ainakin silleen et jotkut esimiehet vois olla enemmän mukana tuolla mitä me ollaan niinkun tekemässä. Sitä kautta, et ne näkis niinkun paremmin et mitä niinkun tapahtuu.

6.2 Keinot, joilla esimies voi työmotivaatioon vaikuttaa

Haastattelun ensimmäisenä teemana olivat asiat, jotka motivoivat työntekijöitä Solo Sokos Hotel Paviljongissa. Muutama haastateltavista mainitsi motivaattorina rahan, mutta kukaan ei ollut sitä mieltä, että se olisi tärkein motiivi työn tekemiselle. Myös asiakkaat ja asiakaskohtaukset koettiin tärkeiksi työmotivaation kannalta ja se, että saa tuottaa elämyksiä asiakkaalle. Itse työssä haastateltavia motivoivat työn monipuolisuus ja vaihtelevuus sekä se, että jokainen työpäivä on erilainen. Jokainen haastateltava kertoi motivoituvansa palautteista, esimiehiltä ja työkavereilta tulevista sekä asiakaspalautteista. Ylipäätään se, että työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja kaikilla on hyvä olla, korostui kaikkien haastattelijoiden vastauksissa. Myös tavoitteet, joihin ryhmänä tai yksilöinä pyritään, motivoivat työntekijöitä.

Myös asiakaspalautteet motivoi, täällä saa tosi paljon asiakkailta hyvää palautetta. Sitten jaksaa tehdä sitä työtä kun saa paljon kiitosta.

Se ilmapiiri vaikuttaa tosi paljon. Et meillä on semmonen motivoiva ilmapiiri.

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kertomaan omin sanoin, minkälaisilla keinoilla esimies voi heidän työmotivaatioonsa vaikuttaa. Vastauksissa korostui se, että usein pelkkä esimiehen läsnäolo ja vuorovaikutus motivoivat. Solo Sokos Hotel Paviljongissa ja ylipäätään hotelli- ja ravintola-alalla esimiehet työskentelevät paljon samoissa työtehtävissä kuin työntekijät. Se, että esimiehet ovat helposti lähestyttäviä eivätkä korosta asemaansa, koettiin motivoivana. Myös se, että esimiehet puuttuvat epäkohtiin ja pyrkivät tekemään niille jotain, koettiin merkityksellisenä työmotivaation muodostumisen kannalta.

No silleen et mun mielestä on niinkun kiva, että kuka tahansa tässä niinkun on niin sitä ei niinkun aattele et se on niinkun vuoropäällikkö. Se on mun mielestä tosi kiva, että ei niinkun tarvii olla silleen kauheen jäykkänä. Et siitä mä tykkään, että kukaan ei niinkun nosta itseensä millekään jalustalle.

Palautteen antamisen, sekä positiivisen että rakentavan, koettiin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Koettiin myös, että esimieheltä työn lomassa saadut vinkit työsuorituksen tekemiseen auttavat kehittymään ja samalla nostavat työmotivaatiota. Esimiesten antamilla vastuutehtävillä, jotka jakautuvat tasapuolisesti työntekijöiden kesken, sekä yksilö- ja ryhmätason tavoitteilla koettiin olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon.

No varmaan silleen et antaa oikeissa määrin uusia haasteita, mikäli niitä kaipaa ja sitten tietysti palautteen myötä ja ehkä sitten sellasessa tehtävien jakautumisessa ja jakamisessa ja sen myötä.

Palaute

Seuraava käsiteltävä teema oli palaute ja sen vaikutus työmotivaatioon. Jokainen haastateltava mainitsi palautteenannon tärkeimpänä keinona työmotivaatioon vaikuttamisessa. Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin yleisesti haasteellisena, mutta haastateltavien mielestä rakentavan palautteen avulla voi

kehittyä. Työssä kehittyminen vaikuttaa omaan osaamiseen, joka taas vaikuttaa työmotivaatioon. Positiivinen palaute puolestaan motivoi jaksamaan ja tekemään työn paremmin. Haastateltavat kokivat, että positiivisella palautteella voi kannustaa työkavereita ja samalla vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin. Esimiesten ja muiden työkavereiden palautteen lisäksi haastateltavat kertoivat motivoituvansa myös asiakaspalautteista.

No tottakai, onnistumiset motivoi, ja se että saa palautetta niistä. Saa palautetta siitä, jos joku menee hyvin ja tietysti siitä, jos joku menee huonosti, se motivoi sitten taas kehittämään itseään enemmän.

No tietysti asiakaspalautteista ja sitten semmonen mistä tulee tavallaan itelleen hyvä fiilis niin se ehkä motivoi, semmoset niinkun onnistuneet asiakaskohtaamiset.

Vaikka jokainen haastateltava kertoi saavansa palautetta, sitä silti kaivataan vielä enemmän. Ne haastateltavat, joille Solo Sokos Paviljonki ei ole ensimmäinen työpaikka, kokivat kuitenkin, että saavat nyt enemmän palautetta kuin aikaisemmissa työpaikoissaan. Palautetta kaivattiin päivittäisestä työstä, ja palautteen toivottiin kohdistuvaan konkreettisesti tekemiseen ja työsuoritukseen. Jos palaute ei ole riittävän yksilöityä, koettiin, että sitä annetaan vain velvollisuudesta. Tällä hetkellä positiivisen palautteen koettiin olevan enemmän kannustamista kuin palautetta. Eniten palautetta kaivattiin tilanteista, jotka ovat työntekijälle uusia ja joissa olo tuntuu epävarmalta. Tällaisissa tilanteissa saatu palaute motivoi oppimaan uusia asioita ja ehkäisee virheiden pelkäämistä.

Mä oon siis tosi tyytyväinen siihen paljonko mä oon sitä saanut, koska täällä mä oon saanut sitä enemmän kun missään muualla.

No ehkä vois vielä enemmän. Kyl mä saan niinkun kohtalaisesti mutta kyllä mä kaipaisin vielä enemmän.

Mut ehkä mä koen sen palautteen enemmän silleen että siinä enemmän sanotaan jostain asiasta keskustellaan ja konkretisoidaan se asia. Eikä vaan silleen että kiitos oli kiva olla sun kanssa töissä. On sekin kiva kuulla, tottakai, mutta ehkä vielä enemmän sais olla sellasta johonkin asiaan liittyvää.

Haastateltavat kokivat, että saavat enemmän positiivista kuin rakentavaa palautetta. Koettiin, että rakentavalle palautteelle olisi tarve etenkin silloin, jos työsuorituksen aikana tehdään jotain eri tavalla kuin on yleisesti sovittu ja jos se vaikuttaa työn lopputulokseen. Mieliä pidettiin siitä, pitäisikö rakentava palaute antaa kahden kesken vai muiden työntekijöiden läsnä ollessa, vaihteli. Osan mielestä rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen voisi toimia esimerkkinä muille työntekijöille ja rohkaista antamaan palautetta. Osan mielestä taas rakentava palaute tulisi antaa kahden kesken. Kaikki kuitenkin toivoivat, että rakentava palaute annettaisiin heti, kun sille on aihetta. Silloin tehdyt virheet olisi helpompi korjata ja välttyttäisiin siltä, että palaute tulisi välikäsien kautta. Rakentavan palautteen toivottiin kohdistuvan konkreettisesti työsuoritukseen eikä työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Et jos mä vaikka teen jotain väärin, niin mulle sanotaan, et miten sen vois tehdä toisin, eikä niin et sanotaan vaan että ei näin.

Tää on just se missä sitä ajatusmallia ruvetaan muokkaamaan, että parempi se on kun sen sanois siinä työn lomassa, koska silloin voi myöskin ite seistä sen virheen takana ja voi korjata sen siinä saman tien.

Haastateltavat kokivat, että palautteen antaminen ei ole pelkästään esimiehien velvollisuus, ja palautetta kaivattiin myös muilta työntekijöiltä. Esimiehet voisivat kuitenkin omalla esimerkillään motivoida työntekijöitä antamaan palautetta myös toisilleen ja sillä tavalla korostaa palautekulttuurin merkitystä. Esimiehiä kaivattiin myös enemmän mukaan suorittavaan työhön ja koettiin, että silloin palautetta olisi helpompi ja luontevampi antaa. Haastateltavat myös kokivat, että kaikki esimiehet eivät anna palautetta yhtä paljon, ja sen koettiin vaikuttavan negatiivisesti yleiseen palautekulttuuriin sekä työmotivaatioon.

Mut sitä tosiaan ei tuu kaikilta esimiehiltä. Jos miettii moneltako sitä palautetta tulee, niin se on se yks tai kaks henkilöä.

No mun mielestä sitä on aika hyvin palaverissa tuotu esille ja on tsemppattu sitä antamaan. Että en mä tiiä silleen sellaista yleistä palautteen

antoa et kun se on kuitenkin jokaisesta itestään kiinni. Niin ei se nyt ehkä niitten vastuulla oo.

Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen

Sekä yksilö- että ryhmätavoitteiden koettiin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon, mutta ryhmätavoitteiden selkeästi vähemmän. Koko työryhmän yhteisissä tavoitteissa suurimpana motivaattorina mainittiin tulospalkkio, jonka jokainen työntekijä saa, jos asetetut tavoitteet saavutetaan. Ryhmätason tavoitteiden koettiin olevan melko selkeitä, yleensä ne ovat myyntiin ja asiakastyytyväisyyteen liittyviä tavoitteita. Haasteltavat kokivat, että he eivät ole päässeet vaikuttamaan ryhmätason tavoitteisiin, mutta sitä ei myöskään koettu työmotivaation kannalta oleellisena. Tavoitteet kerrotaan henkilökunnan palaverissa, ja esimiehet seuraavat niitä säännöllisesti. Henkilökunnalle ryhmätason tavoitteiden saavuttamisesta viestitään viikoittain joka osastolle jaettavassa viikkotiedotteessa. Haasteltavien mielestä koko työryhmän tavoitteet motivoivat hyvään asiakaspalveluun ja vaikuttavat positiivisesti ryhmähenkeen työpaikalla. Osa haastateltavista kaipasi esimiehiltä viikkotiedotteen lisäksi suullista viestiä tavoitteiden saavuttamisesta ja enemmän palautetta työsuorituksista, joiden avulla yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa.

Mä en oikeen osaa sanoa että vaikuttaako ne hirveesti mun työmotivaatioon, työhön tottakai kun tietää mikä on talon tapa toimia ja mitä me haetaan sillä meidän toiminnalla.

Ei viestitä muuten kuin palaverissa tai sitten silleen että ite luet sen jostain paperista.

Yksilötason tavoitteet koettiin tärkeiksi motivaattoreiksi. Lähes jokainen haastateltava mainitsi omaksi henkilökohtaiseksi tavoitteekseen työskennellä jossain vaiheessa esimiehenä hotelli- ja ravintola-alalla. Myös ne haastateltavat, joiden tavoitteena ei ole uralla eteneminen, kertoivat kuitenkin tämän hetkisten uratavoitteiden liittyvän hotelli- ja ravintola-alaan. Yksilötason tavoitteita Solo Sokos Hotel Paviljongissa asetetaan kehityskeskusteluissa, joita pitävät hotellipäällikkö, ravintolapäällikkö ja keittiöpäällikkö. Kehityskeskusteluja järjestetään jokaisen työntekijän kanssa ker-

ran vuodessa. Tavoitteita ovat esimerkiksi työsuorituksen parantaminen, uusien asioiden oppiminen tai jonkin oman projektin alusta loppuun saattaminen. Haastateltavat kertoivat, että ovat saaneet itse vaikuttaa kehityskeskusteluissa asetettuihin tavoitteisiin, mutta muutama työntekijä koki, että varsinaisia tavoitteita ei ole asetettu tai että ne eivät ole tarpeeksi konkreettisia.

Kyllähän se niinkun motivoi sillä tavalla että on niinkun joku semmonen että hei sullakin on niinkun mahdollisuus, että annetaan vastuuta, että on semmonen kannustava ilmapiiri. Kyllähän se sitten siihen työmotiivaatioon vaikuttaa.

Ne haastateltavat, jotka kokivat, että selkeitä tavoitteita on asetettu, eivät tienneet millä tavalla niitä seurataan. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että esimiehen kanssa olisi kehityskeskustelussa sovittu, miten ja millä aikavälillä tavoitteita seurataan ja mitataan. Ongelmalliseksi koettiin myös se, että kehityskeskusteluja pitävät osastojen päälliköt eivät osallistu päivittäiseen suorittavaan työhön samalla tavalla kuin osastoilla työskentelevät vuoropäälliköt. Haastateltavat kokivat, että tavoitteet olisivat helpommin seurattavissa, jos ne olisivat myös vuoropäälliköiden tiedossa. Näin tavoitteista voisi antaa palautetta päivittäisen työn lomassa ja ne olisi helpompi saavuttaa.

No ehkä vois olla silleen että jos asettais ne tavoitteet sen lähimmän esimiehen kanssa jonka kanssa pyörii tässä päivittäin, niin ois ehkä helpompi seurata niitä. Koska sitten kun ne asetetaan ravintolapäällikön kanssa niin niitä on sitten niinkun vaikeampi seurata.

No joo, onhan se kerta vuoteen aika vähän. Et vähän tietää missä menee, et sais tietää et jos jotain vois tehdä vähän paremmin.

Osaamisen kehittäminen

Oman osaamisen koettiin vaikuttavan paljon päivittäisen työhön. Jos osaaminen on hyvällä tasolla, ei virheitä tule ja se vaikuttaa positiivisesti työmotiivaatioon. Osaaminen luo itsevarmuutta, ja haastateltavien mielestä sen avulla uskaltaa tarttua uusiin ja haasteellisempiin työtehtäviin. Jos taas on epävarma omasta osaamisestaan, se

vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että haluavat vielä kehittää omaa osaamistaan hotelli- ja ravintola-alalla.

Tosi paljon, jos ei oo osaamista niin sit tekee mokia ja sit se vaikuttaa työmotivaatioon. Mitä enemmän osaa, sitä itsevarmempi on. Sitä enemmän se vaikuttaa motivaatioon.

Kokemukset siitä, hyödyntävätkö esimiehet riittävästi työntekijöiden osaamista, vaihtelivat lähinnä sen mukaan, kauanko on työskennellyt yrityksessä tai ylipäättään hotelli- ja ravintola-alalla. Pidempään alalla olleet kokivat, että työtehtävät voisivat olla monipuolisempia tai vastuullisempia. Heidän mielestään esimiehet voisivat vähentää omaa työkuormaansa jakamalla tehtäviä vielä enemmän työntekijöiden kesken. Tässä yhteydessä mainittiin esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytys, joka on pääosin vuoropäälliköiden vastuulla. Ne työntekijät, jotka ovat olleet alalla vain vähän aikaa, olivat sitä mieltä, että työ on tällä hetkellä tarpeeksi haasteellista ja vastuullista.

Niin se tulee ilmi tolleen keskustelujen kautta, niin vois jossain asioissa hyödyntää vähän enemmänkin. Vaikka perehdyttäjänä.

No kyllä mä uskosin että täällä kaikille laitetaan niitä omia vahvuusalueita vuoroihin. Jotkut on hyviä brekulla, jotkut on hyviä illassa ja jotkut lounaalla. Kyl mä uskon että työvuorosuunnittelussa se otetaan huomioon.

Positiivisena koettiin se, että omaan työnkuvaan ja vastuualueisiin on mahdollista vaikuttaa. Halutessaan työntekijät ovat päässeet työskentelemään yrityksen muilla osastoilla ja myös Keskimaan muissa toimipisteissä. Tällä koettiin olevan positiivinen vaikutus ammattitaidon kehittämiseen ja työmotivaatioon. Vain yksi haastateltavista ei ollut päässyt kokeilemaan työskentelyä toisessa toimipisteessä, vaikka oli sitä esimieheltään pyytänyt. Työntekijöille on myös esimiesten toimesta annettu henkilökohtaisia projekteja, jotka nämä saavat suunnitella ja tehdä alusta loppuun saakka itse. Esimiehet ovat myös avoimia uusille ideoille ja kehitysehdotuksille, ja haastateltavien mielestä esimiehet myös vievät työntekijöiden ideoita käytäntöön. Henkilökuntaa koulutetaan työnantajan puolesta ja etenkin esimieheksi haluavia on myös

kannustettu hakeutumaan esimerkiksi ammattikorkeakouluun. S-ryhmällä on myös omia esimieskoulutuksia ja -valmennuksia, joihin urallaan eteenpäin haluavien on mahdollisuus hakeutua. Haastateltavat kokivat, että näistä koulutuksista ei ole kerrottu riittävästi esimiehen toimesta.

Tykkään että työnkuva vaihtelee. On erilaiset raaka-aineet ja tulee erilaisia työtapoja. Oppii lisää taas.

Kaikki ainakin kuuntelee, jos on jotain uusia ideoita, ja sit mietitään et miten niitä vois toteuttaa.

Esimiesten koettiin vaikuttavan osaamiseen parhaiten käytännön työn ohessa annettuina neuvoina ja ohjeina. Myös uusien asioiden perehdyttäminen vaikutti haastateltavien mielestä työmotivaatioon. Osa koki, että uudet asiat perehdytetään riittävän hyvin, osan mielestä taas perehdyttämisessä oli puutteita. Vaikka jokainen haastateltava koki että kysyttäessä esimiehet neuvovat uusissa tilanteissa, jää perehtyminen ajoittain työntekijän omalle vastuulle. Etenkin kiiretilanteissa koettiin, että perehdytyksen puute vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. Ongelmana nähtiin myös se, että esimiehet neuvovat asioita eri tavalla, esimerkkeinä mainittiin esivalmistelujen tekeminen keittiössä ja asiakkaan sisään kirjaaminen vastaanotossa. Vaikka kaikilla työtavoilla päästäisiin samaan lopputulokseen, haastateltavat kokivat erilaiset ohjeet hämmentävinä, ja niiden ajoittain vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon.

No kyl ne just semmosia pikkuvinkkejä siihen päivittäiseen toimintaan on antanut. Miten kannattaa tehdä, miten säästää aikaa ja miten on tehokkaampaa. Mitkä toimii, ja mitkä ei.

Tietenkin se on osittain mielipideasioista, et tehäänkö asia näin vai noin mutta mulle se on ihan sama, miten tehdään, kuhan lopputulos on sama. Mutta että toinen neuvoo toisella tavalla ja toinen toisella tavalla.

Vuorovaikutus

Päivittäinen vuorovaikutus esimiesten kanssa koettiin olennaisena työmotivaation muodostumisessa. Haastateltavien mukaan kaikki Solo Sokos Hotel Paviljongin esimiehet ovat helposti lähestyttäviä, ja koettiin että tarvittaessa on aina joku esimies saatavilla. Työmotivaation kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että esimiehet eivät korosta asemaansa, mutta pystyvät silti säilyttämään sopivan auktoriteetin. Haastateltavat kokivat, että esimiehillä on riittävästi aikaa, ja heille on helppo puhua vaikeista asioista. Mahdollisiin ongelmatilanteisiin puututaan ja työntekijät kokivat, että esimiesten avulla he voivat vaikuttaa asioihin. Motivoivimpana asiana koettiin se, että esimiehet tekevät päivittäin töitä yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiesten koettiin olevan positiivisella tavalla erilaisia persoonia, jotka omalla läsnäolollaan vaikuttavat koko työyhteisön yleiseen ilmapiiriin ja henkilökunnan työmotivaatioon.

No joo, koska kyllähän ne täällä koko ajan tekee meidän kanssa samaa duunia niin siinä työn lomassakin pystyy sitten kyselemään jos on jotain.

Kyl se motivoi että esimies ei paina lapasella tai sit se et jos on joku epäkohta niin se ei käännä sitä niin päin että jos mä kysyn siitä että voitko sinä toimia toisin vaan se on heti silleen että joo tota täytyy ruveta miettimään että.

Vuorovaikutuksen koettiin yleisesti olevan todella hyvällä tasolla, eikä siihen liittyviä negatiivisia asioita noussut kovinkaan paljon esiin. Solo Sokos Hotel Paviljongissa ja ylipäätään hotelli- ja ravintola-alalla, työtä tehdään useassa eri vuorossa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että vuorojen vaihdossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja tiedon kulkuun ei ole aina riittävästi aikaa. Esimiesten tiedottaminen esimerkiksi ilta-vuoron tapahtumista ei ole riittävää, ja se hankaloittaa työn tekemistä. Tämän koettiin vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon. Ylipäätään asioista tiedottamiseen ja tiedon kulkuun kaivattiin enemmän yhtenäisyyttä ja johdonmukaisuutta. Koettiin että esimiehet eivät ole aina samaa mieltä asioista, ja se aiheuttaa hämmennystä työntekijöiden keskuudessa. Muutama haastateltavista mainitsi myös, että kiiretilan-

teissa esimiehien viestintä on joskus töykeää ja epäkohteliasta. Vaikka sen ymmärrettiin johtuvan kiireestä, haastateltavien mielestä tämänkaltaiset tilanteet, etenkin toistuvina, laskevat työmotivaatiota.

Ja sitten sellanen yhdenmukaisuus, että jos päätetään jotain, niin sitten ollaan niinkun samalla linjalla. Silleen että esimiehet puhuu ensin keskenään ja sitten kerrotaan vasta muille.

Jos on kauheen kiire iltoja, niin se ei auta yhtään ketään jos aletaan toisillemme tiuskimaan. Se on ihan turhaa, koska kaikilla se kiire on. Se semmonen näpsähtely on ihan turhaa.

Kaikkien aiheiden käsittelemisen jälkeen haastateltavat saivat vielä vapaasti kommentoida esimiestyöhön ja työmotivaatioon liittyvistä asioita. Tässä vaiheessa jokainen haastateltava painotti vielä erikseen palautteen merkitystä, ja he toivoivat saavansa sitä lisää. Esille nousi myös työvuorosunnittelu. Siihen kaivattiin enemmän tasapuolisuutta ja johdonmukaisuutta, iltavuorojen ja pyhätuntien joista maksetaan kaksinkertaista palkkaa, toivottiin jakautuvan tasaisemmin kaikkien työntekijöiden kesken. Toisaalta koettiin, että tarvittavia vapaapäiviä tietyille ajankohdille on helppo saada, ja että esimiehet ovat joustavia työvuorojen vaihtamisen suhteen.

Vaikka kehitysehdotuksia työmotivaation parantamiseen löytyikin, olivat työntekijät motivoituneita ja tyytyväisiä esimiestyöhön. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että viihtyy työssään, ja koki että esimiehillä ja heidän tekemällään työllä on siihen merkittävä vaikutus.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa kerrotaan aineiston analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä niistä johdetut kehitysehdotukset. Johtopäätöksiä peilataan opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, jotka löytyvät luvuista kolme, neljä ja viisi. Kehitysehdotukset esitellään toimeksiantajan edustajalle opinnäytetyön valmistuttua.

Työmotivaatio Solo Sokos Hotel Paviljongissa, ja ylipäätään hotelli- ja ravintola-alalla, koetaan tärkeänä, koska työssä ollaan jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa. Työmotivaatiolla on suora vaikutus työssä jaksamiseen ja työn laatuun. Kuten luvussa 3.3 todettiin, hotelli- ja ravintola-alalla korkea työmotivaatio vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja asiakaspalvelun laatuun. Asiakaspalvelu on tärkeä kilpailukeino, jonka avulla asiakkaita saadaan sitoutettua yritykseen. Asiakasuskollisuudella taas on suora yhteys liiketoiminnan kannattavuuteen.

Esimiestyön merkitys työmotivaation muodostumisessa on tärkeä. Esimiesten läsnäolo, kannustus sekä erilaiset keinot motivoida vaikuttavat työssä jaksamiseen, ryhmähengen muodostumiseen ja siihen, että työntekijä tekee joka työvuorossa parhaansa. Vuorovaikutus esimiesten kanssa luo turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Luvussa 4.1 kuvatus itsehjautuvuusteorian mukaan sosiaaliset tekijät kuten työpäivän ilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne, ovat tärkeitä tekijöitä työmotivaation muodostumisessa. Erityisen motivoivana koetaan se, että esimies ei korosta asemaansa, mutta osaa silti säilyttää tietynlaisen auktoriteetin. Parhaiten esimies pystyy motivoimaan työntekijöitä työskentelemällä heidän kanssaan ja samalla johtamaan esimerkillä. Luvussa 3.3. käsiteltiin esimerkillä johtamista hotelli- ja ravintola-alalla. Alalla johtaminen tapahtuu pääosin päivittäisessä työssä asiakaspalvelutehtävissä. Esimiesten tapa toimia ja palvella asiakkaita toimii esimerkkinä työntekijöille, ja viestii siitä, kuinka asiat tulisi tehdä.

Palaute, sekä rakentava että positiivinen, koettiin ehdottomasti tärkeimpänä keinona joilla esimies voi alaistensa työmotivaatioon vaikuttaa. Parhaiten motivoi spontaani palaute joka annetaan joko työsuorituksen lomassa tai heti sen jälkeen. Luvussa 5.1 viitataan Berlinin väitöskirjaan, jonka mukaan spontaanit palautetapahtumat epäonnistuvat helposti ja saattavat perustua virheellisille näkökulmille. Hotelli- ja ravintola-ala on kuitenkin käytännönläheistä työtä, ja työntekijöiden on helpompi kehittää osaamistaan, jos palaute saadaan työn lomassa. Kuten Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 39) toteavat, palaute on parhaimmillaan säännöllistä vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä ja sen tulisi olla osa päivittäistä johtamista.

Jos palautteella halutaan motivoida, sen tulisi olla konkreettista ja aiheellista. Luvussa 5.1 todettiin, että sisällötön ja vain velvollisuuden tunteesta annettu palaute saattaa turhauttaa ja hämmentää työntekijöitä. Hotelli- ja ravintola-alalla asiakkailta

saatu palaute on tärkeä motivoinnin keino. Samaan johtopäätökseen on tullut väitöskirjassaan myös Berlin (2008), kolmansilta osapuolilta tulleeseen palautteeseen suhtaudutaan positiivisesti. Siitä on apua myös esimiestyössä, se lisää esimiehen ymmärrystä alaisten työstä. (Mts. 47.)

Tavoitteet, niiden seuraaminen sekä esimiehen tuki tavoitteiden saavuttamisessa on olennainen osa työmotivaatioon vaikuttamisessa. Vaikka koko työryhmälle asetettavat tavoitteet motivoivat, eivät ne ole niin tärkeässä roolissa kuin yksilötason tavoitteet. Jos tavoitteilla halutaan motivoida työntekijää, niiden tulee olla selkeitä sekä helposti seurattavia ja mitattavia. Tavoitteiden saavuttamisesta ja sen eteen tehdystä työstä tulisi saada esimieheltä säännöllistä palautetta. Kuten luvussa 5.2 todettiin, tarkoilla ja yksilöidyillä tavoitteilla on voimakas vaikutus työmotivaatioon. Tavoitteiden tulisi olla haasteellisia, mutta helposti toteutettavia. Kun työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, se vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon.

Tutkimuksen perusteella esimiehet voivat kehittää työntekijän osaamista, ja osaaminen vaikuttaa työmotivaatioon. Jos työntekijä osaa hyvin tekemänsä työn, on motivaatiotaso korkea. Luvussa 4.1 kuvatun itseohjautuvuusteorian mukaan, koettu pätevyys on yksi kolmesta ihmisen perustarpeesta. Jos työntekijä kokee olevansa hyvä siinä mitä tekee, hänen koettu pätevyytensä on korkea. Vaihtelevat työtehtävät, erilaiset vastualueet sekä omaan työnkuvaan vaikuttaminen koettiin motivoivana. Itseohjautuvuusteoria tukee myös tätä tutkimustulosta. Jos työ ei ole kontrolloitua, itseohjautuvuusmotivaatio muodostuu positiiviseksi ja työntekijä sitoutuu työhönsä.

Osaamista voi kehittää päivittäisen työn lomassa neuvomalla ja uusiin asioihin perehdyttämällä. Perehdyttämisen tulisi lähteä esimiehen aloitteesta, ja annettujen ohjeiden tulisi olla yhdenmukaisia, riippumatta siitä kuka esimiehistä perehdyttää. Perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon työntekijöiden aiempi osaaminen, sekä yksilöiden erilaiset tavat oppia. Samaan johtopäätöksen on päätenyt myös Sydänmaanlakka (2004), toiminnan kehittymisen lähtökohtana tulisi nähdä yksilötason oppiminen. Yksilöt kyseenalaistavat ja kehittävät omaa toimintaansa, ja jakavat oman osaamisensa muiden työntekijöiden kanssa. (Mts. 49-51.)

Hyvin tehty perehdytys on perusta toimivalle työyhteisölle. Luvussa 5.3 todettiin että huono perehdytys vähentää työntekijän sitoutumista yritykseen. Sillä on merkitystä

myös taloudellisesta näkökulmasta, jos perehdytys on tehty kunnolla, ei virheitä tule niin helposti. Työntekijöiden osaamista voi kehittää myös niin, että antaa heidän toimia perehdyttäjänä uudemmille työntekijöille. Kuten Kupias, Peltola ja Saloranta (2014, 101) toteavat, muiden työntekijöiden ohjaaminen ja neuvominen ovat tehokkaimpia keinoja kehittyä ja oppia myös itse.

Tutkimustulosten perusteella esimiesten vuorovaikutustaidoilla on vaikutusta työmotivaatioon. Jos esimiehillä on riittävästi aikaa työntekijöille ja heitä on helppo lähestyä, vaikuttaa se työmotivaatioon positiivisesti. Tärkeä osa motivoivaa vuorovaikutusta on se, että alaiset voivat puhua esimiehille haastavistakin asioista ja että esimiehet ottavat alaisten mielipiteet ja näkökulmat huomioon. Kuten Kalliomaa ja Kettunen (2010, 66) ovat todenneet, vuorovaikutuksen toimiessa esimiehen ja alaisen välillä, se antaa paremmat mahdollisuudet kehittää yrityksen toimintaa.

Vääränlainen tai liian vähäinen vuorovaikutus puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. Viestinnän puute sekä esimiesten eriävät mielipiteet asioista, tekevät työstä haasteellista ja laskevat työmotivaatiota. Viestintä ja vuorovaikutus ei myöskään saisi olla epäkohteliasta. Luvussa 5.4 käsiteltiin sitä, kuinka esimies voi vuorovaikutuksella vaikuttaa työyhteisöön ja sen toimivuuteen. Aktiivinen vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä lisää työmotivaatiota ja edistää tiedonkulkua. Mitä enemmän vuorovaikutukseen panostetaan, sitä vähemmän työyhteisössä syntyy virheellisiä tulkintoja. Vuorovaikutus edistää tiedonkulkua, mikä on edellytys toimivalle organisaatiolle.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan päätellä, että hotelli- ja ravintola-alalla tulisi panostaa ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtamisen ja motivoinnin avulla voidaan johtaa prosesseja, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Kuten Juuti ja Vuorela (2015, 17-18) ovat todenneet, etenkin asiakaskeskeisissä organisaatioissa laadukas ihmisten johtaminen on yrityksen menestymisen perusedellytys.

Jos tuloksia peilaa luvussa 4.1 käsiteltyihin motivaatioteorioihin, on itseohjautuvuus-teoria parhaiten sovellettavissa toimeksiantajayritykseen, sekä ylipäätään hotelli- ja ravintola-alalle. Solo Sokos Hotel Paviljongin työntekijät motivoituvat omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä eri tavoin, hyvästä ryhmähengestä, sekä siitä että saa-

vat vaikuttaa omaan työnkuvaansa, tavoitteisiinsa ja vastuualueisiinsa. Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen sisäiseen motivaatiotilaan vaikuttavat koettu pätevyys, sosiaalinen yhteenkuuluvuudentunne ja koettu autonomia (Deci & Ryan 2000, 227). Myös Herzbergin motivaatio-hygieniateoriasta löytyy yhtäläisyyksiä tutkimustulosten kanssa. Teorian mukaan monipuolinen työ, vastuu ja mahdollisuus edetä urallaan motivoivat työntekijöitä.

Kehitysehdotukset

Palautteen antaminen oli selkeästi tärkein keino, jolla voi motivoida ja tutkimuksen perusteella se on myös osa-alue, jonka kehittämiseen tulisi eniten panostaa. Se kuinka vaikeaa palautteen, etenkin rakentavan antaminen on, riippuu paljon ihmisestä ja hänen luonteestaan. Siksi palautteen antamiseen oli haasteellista löytää konkreettista kehitysehdotusta. Esimiehet voisivat harjoitella sekä positiivisen että rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista antamalla sitä toisilleen, aluksi esimerkiksi palavereissa ja sen jälkeen työn ohessa.

Palautteessa tulisi keskittyä konkreettisiin asioihin ja työsuoritukseen, ei henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Työn lomassa annettu palaute toimisi samalla esimerkkinä työntekijöille ja parantaisi yrityksen palautekulttuuria. Esimiehet voisivat myös rohkeasti pyytää työntekijöitä antamaan heille palautetta. Näin esimiehet voisivat kehittää omaa työtään ja samalla opetella vastaanottamaan palautetta. Näillä keinoilla kynnystä palautteen antamiseen saataisiin laskettua ja siitä tulisi luonteva osa päivittäistä työtä.

Tavoitteiden kohdalla haasteena oli tavoitteiden konkreettisuus, mittaaminen ja seuraaminen. Kehitysehdotuksena on, että jatkossa kehityskeskusteluissa on mukana joku vuoropäälliköistä, joka osallistuu enemmän päivittäiseen työhön kuin osastojen päälliköt. Kehityskeskusteluissa sovittaisiin nykyistä konkreettisempi tavoite, jonka saavuttamista pystyy seuraamaan. Vuoropäällikön tehtävänä olisi työn ohessa seurata kuinka työntekijä onnistuu tavoitteen saavuttamisessa ja antaa siitä säännöllistä palautetta.

Osaamisen kehittämisessä eniten kehittämistä vaatii uusien asioiden perehdyttäminen. Perehdyttämisessä tulisi ottaa enemmän huomioon työntekijöiden aiempi osaa-

minen ja työkokemus sekä erilaiset tavat oppia. Kehitysehdotuksena on, että jokaiselle työntekijälle tehdään henkilökohtainen perehdytysuunnitelma, jota käytetään apuna aina kun uusia asioita opetetaan. Uusien työntekijöiden perehdytys taas kannattaisi siirtää kokonaan esimiehiltä työntekijöille. Näin työntekijät saisivat lisää kaipaamaansa vastuuta ja oppisivat myös itse samalla, kun perehdyttävät uusia työntekijöitä.

Vuorovaikutuksessa suurimmat haasteet liittyivät tiedonkulkuun ja sen epäjohtonmukaisuuteen. Kehitysehdotuksena on, että joka osastolla porrastetaan työvuoroja niin, että aamu- ja iltavuoro ovat vähintään puoli tuntia yhtä aikaa paikalla. Tällä keinolla esimiehillä on riittävästi aika informoida, mitä tulevassa työvuorossa tapahtuu. Myös säännölliset palaverit, joissa olisivat kaikkien osastojen esimiehet paikalla, parantaisivat tiedon kulkua ja vähentäisivät viestinnän epäjohtonmukaisuutta.

Kaikista osa-alueista nousi esille se, että esimiesten toiminta ei ole yhtenäistä. Kehitysehdotuksena on, että esimiehille järjestetään ns. työnkierto jonka avulla he pääsevät tutustumaan muiden osastojen toimintaan. Jokainen esimies voisi tehdä 1 - 2 työvuoroa seuraten, mitä esimiestyö muilla osastoilla vaatii ja miten se eroa oman osaston toiminnasta.

8 Pohdinta

Tutkimuksen toteutus sujui hyvin ja sille alustavasti määritellyssä aikataulussa. Haasteellisin osa-alue oli teoreettisen viitekehyksen rakentaminen. Johtamista ja motivaatiota on tutkittu paljon, ja tämän opinnäytetyön kannalta oleellisen tiedon löytäminen oli haasteellista. Hotelli- ja ravintola-alaa puolestaan on tutkittu todella vähän, ja kirjallisuutta aiheesta oli vaikeaa löytää. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää aineettomia keinoja, joilla esimiehet voisivat parantaa alaistensa työmotivaatiota Solo Sokos Hotel Paviljongissa. Tämä tavoite saavutettiin, ja kehitysehdotusten löytäminen edisti opinnäytetyön tekijän kokemus hotelli- ja ravintola-alasta sekä toimeksiantajayrityksestä.

Laadullinen tutkimusote oli oikea valinta tähän opinnäytetyöhön, koska aiempaa tutkimusta aiheesta ei ole toimeksiantajayritykseen tehty. Laadullista lähestymistapaa

tuki myös se, että ihmiset ovat erilaisia ja motivoituvat erilaisista asioista. Siitä huolimatta joka haastattelusta nousi esille samoja asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti työmotivaatioon. Teemahaastattelu oli tiedonkeruumenetelmänä oikea valinta, sillä sen avulla haastateltavat pystyivät avoimesti kertomaan teemoista ja tarvittaessa pystyttiin käyttämään apukysymyksiä. Haastatteluihin valittiin eri-ikäisiä ja erilaisista taustoista tulevia työntekijöitä toimeksiantajayrityksen eri osastoilta. Tällä varmistettiin se, että kerätty tieto on mahdollisimman monipuolista tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Aineiston analysointia tehtiin koko tutkimuksen ajan, ja jokainen haastattelu litteroitiin heti sen tekemisen jälkeen. Näin seurattiin aineiston kylläntymistä, joka on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereistä. Jo neljän ensimmäisen haastattelun jälkeen haastatteluaineistoista löytyi yhteneväisyyksiä, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustuloksia analysoidessa niitä peilattiin opinnäytetyön teoriaosuuteen, joka oli toiminut pohjana teemahaastattelun rungolle. Tutkimustuloksista löytyi yhtäläisyyksiä teoriaan, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusta olisi voinut parantaa teettämällä aluksi strukturoidun lomakekyselyn kaikille toimeksiantajayrityksen työntekijöille ja rakentaa teemahaastattelurungon vastusten pohjalta. Myös se, että opinnäytetyön tekijä työskentelee yrityksessä, on saattanut vaikuttaa tutkimukseen ja sen luotettavuuteen. Vaikka tutkittavan kohteen tuntemisesta on hyötyä tutkimusta tehdessä, on haastattelijan suhde haasteltaviin saattanut joiltain osin vaikuttaa vastauksiin. Tutkimuksen tulokset olisi myös voinut luetuttaa haastateltavilla, mutta se ei aikataulullisista syistä ollut mahdollista. Sen sijaan opinnäytetyö on ennen julkaisua luetettu toimeksiantajan edustajalla.

Laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta voi yleistämisen sijaan tarkastella tulosten siirrettävyytenä. Sen lisäksi, että tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään keinoja esimiestyön kehittämiseen toimeksiantajayritykseen, oli tavoitteena löytää niitä myös yleisesti hotelli- ja ravintola-alalle. Vaikka ihmiset ovat erilaisia ja motivoituvat eri asioista, on työ hotelli- ja ravintola-alalla melko samanlaista yrityksestä riippumatta. Voidaan siis päätellä, että tuloksia voi hyödyntää myös yleisesti hotelli- ja ravintola-alalla. Varmuuden saamiseksi tutkimus kannattaisi kuitenkin tehdä suurin piirtein saman kokoisessa toimialan yrityksessä.

Tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja niiden pohjalta tehdyt kehitysehdotukset on esitelty toimeksiantajan edustajalle. Kehitysehdotukset pyrittiin rakentamaan helposti ja lyhyellä aikavälillä toteutettaviksi.

Tutkimuksen aikana selvisi, että työ hotelli- ja ravintola-alalla vaatii vuorovaikutusta ja motivointia kaikkien yrityksessä työskentelevien välillä. Vaikka esimiesten tehtävä on motivoida alaisiaan, on esimiehen työn kannalta tärkeää, että myös heitä motivoidaan. Jatkotutkimuskohteena voisikin olla, miten alaiset pystyvät motivoimaan esimiehiä heidän päivittäisessä työssään.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Awadzi-Calloway, J., Awadzi, C. & Awadzi, W. 2016. The Role of Human Resource Specialists in Motivation, Training and Engagement in the Hospitality Industry. The Consortium Journal of Hospitality and Tourism 20, 2. Viitattu 1.3.2017.

<https://janet.finna.fi>. Hospitality & Tourism Complete.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Väitöskirja. Johtamisen laitos. Viitattu 7.3.2017.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf

Griffin, R. 2013. Management Principles and Practices. 11. uud.p. Texas: A&M University.

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry 11, 4, 227-268. Viitattu 27.2.2017.

<http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>

DiPietro, R. & Condly, S. 2007. Employee Turnover in the Hospitality Industry: An Analysis Based on the CANE Model of Motivation. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism 6. Viitattu 1.3.2017. <https://janet.finna.fi>. Hospitality & Tourism complete.

Esimiehestä johtajaksi-ohjeita kohtalotovereille. 2014. Toim. Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J. Espoo: Ratkaisutoimisto Seedi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fedor, D. & Parsons, C. 1995. What is effective performance feedback? Teoksessa Human resources management. Perspectives, context, functions and outcomes. Toim. Ferris. G. & Buckley R. 3.uud.p. New Jersey: Prentice-Hall, 265-270.

Handolin, V-V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Väitöskirja. Johtamisen yksikkö. Viitattu 30.3.2017.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf

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

Hertsj, A. 2016. Ravintola-ala kitkeränä: Hallituksen työllisyys- ja sääntelynpurkutavoitteet eivät toteudu. Kauppalehti. 16.12.2016. Viitattu 13.2.2016.

<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/ravintola-ala-kitkerana-hallituksen-tyollisyys-ja-saantelynpurkutavoitteet-eivat-toteudu/VnVASgEk>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud.p. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme. H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytänteet. Helsinki: Yliopistopaino

- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Helsinki: WSOYpro.
- Ivancevich J., Konopaske, R. & Matteson, M. 2014. Organisational Behavior & Management. 10.p. New York: McGraw Hill Education.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö-valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud.p. Jyväskylä: PS-kustannus
- Juuti, P. 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. P. Juuti. Johtamistaidon opisto, 154-166.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2.p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kakyom, K. & Jogaratnam G. 2010. Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in the Hotel and Restaurant Industry. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism 9, 318-319. Viitattu 13.2.2017. <https://janet.finna.fi>. Academic Search Elite.
- Kalenius, K. 2017. Vuoropäällikkö. Trattoria Aukio, Solo Sokos Hotel Paviljonki. Haastattelu 23.3.2017.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYPro.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Juvenes Print.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Juvenes Print.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kinnunen P. 2017. Ravintolapäällikkö. Trattoria Aukio, Solo Sokos Hotel Paviljonki. Haastattelu 4.4.2017.
- Korpelainen, K. 2006. Luovuus ja motivaatio intentionaalisessa toiminnassa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 8, 1, 4-133. Viitattu 9.3.2017. http://www.okka-saatio.com/aikakauskirja/pdf/Aikak_2006_1_A_paakirjoitus.pdf
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY.
- Lehtonen M-O. 2016. Huippukokit ravintola-alaa vaivaavasta työvoimapulasta: ”Kupla puhkesi”. Kauppalehti. 29.9.2016. Viitattu 21.2.2017.
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/huippukokit-ravintola-alaa-vaivaavasta-tyovoimapulasta-kupla-puhkesi/68tHgaHw>
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2012. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Publishing.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Väitöskirja. Filosofinen tiedekunta, sosiaali- ja terveyshallintotiede. Viitattu 9.2.2017.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Matkailu ja ravintola-ala toimialana. 2016. Mara. 13.10.2016. Viitattu 13.2.2017.
<http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti>
- Mossbod, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: WSOYpro.
- Mullins, L. & Dossor, P. 2013. Hospitality Management and Organisational Behaviour. 5.uud.p. New York: Pearson.
- Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä-tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tykes.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Helsinki: WSOYPro.
- Osuuskauppa Keskimaa. Nd. Viitattu 15.2.2017. <http://sinunetusi.fi/>
- Pietiläinen, J. 2016. Ravintola-alalle tulvahti pula ammattilaisista – KL: Uhkaa muodostua kestoilmiöksi. Helsingin uutiset. 29.9.2016. Viitattu 13.2. 2017.
<http://www.helsingin uutiset.fi/artikkeli/439200-ravintola-alalle-tulvahti-pula-ammattilaisista-kl-uhkaa-muodostua-kestoilmioksi>
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Alma Talent.

Pääjohtajan katsaus. Nd. S-ryhmä. Viitattu 15.2.2017. <http://vuosikatsaus.s-ryhma.fi/fi/s-ryhma>

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti. P. Johtamistaidon opisto, 114-125.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Talentum.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki: Consulting team.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Surakka, L. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media.

Särkkä, K. 2013. Sokos Hotels pistää paletin uusiksi – palvelua myöten. 24.5.2013. Viitattu 15.2.2017. https://www.s-kanava.fi/uutinen/sokos-hotels-pistaa-paletin-uusiksi--palvelua-myoten/618694_384136

Tammitie, K. 2015. Palkintoja satelee. 12.8.2015. Viitattu 15.2.2017. <http://sinunetusi.fi/blogi/keskimaa-100-vuotta/palkintoja-satelee>

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Kasvatustieteen laitos. Viitattu 28.3.2017. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67625/951-44-6650-0.pdf>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Nd. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 28.3.2017. http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Upchurch, R., DiPietro, R., Curtis, C. & Hahm, J. 2010. Research note: Organisational commitment in the restaurant industry. Journal of foodservice business research, 13, 127-143. Viitattu 24.3.2017. <https://janet.finna.fi>. Hospitality & Tourism Complete.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Walker, J. & Miller, J. 2012. Supervision in the hospitality industry. 7. uud.p. New Jersey: John Wiley & Sons.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum.

Yang, J-T. 2009. Individual attitudes to learning and sharing individual and organisational knowledge in the hospitality industry. *The service industries journal*, 29, 12, 1723-1743. Viitattu 14.3.2017. <https://janet.finna.fi>. Business source elite.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Haastateltavan taustatiedot

- ikä
- sukupuoli
- kauanko on työskennellyt yrityksessä
- kauanko työskennellyt hotelli- ja ravintola-alalla
- koulutus

Työmotivaatio

- Minkälaisista asioista motivoidut työssäsi?
- Miten tärkeänä koet työmotivaation?
- Miten esimiehet vaikuttavat työmotivaatioosi?
- Miten esimiesten motivointi näkyy työssäsi?
- Miten saat vaikuttaa omaan työnkuvaasi?
- Miten työmotivaation taso vaikuttaa siihen, miten teet työsi?

Palaute

- Miten saatu palaute vaikuttaa työmotivaatioosi?
- Millaista palautetta toivot saavasi?
- Saatko mielestäsi riittävästi positiivista palautetta esimiehiltäsi? Entä rakentavaa?
- Minkälaisissa tilanteissa toivot saavasi palautetta esimiehiltä?
- Millainen palautekulttuuri työpaikallasi on?
- Miten esimiehet voisivat edistää palautteen antamista?

Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen

- Miten tavoitteiden asettaminen vaikuttaa työmotivaatioosi? Entä päivittäiseen työhön?
- Miten asetettuja tavoitteita seurataan?
- Miten selkeitä yhteiset tavoitteet ovat sinulle? Entä henkilökohtaiset?
- Miten asetetut tavoitteet vaikuttavat päivittäiseen työhösi?
- Miten esimies viestii sinulle tavoitteista ja niiden saavuttamisesta?
- Miten itse vaikutat tavoitteiden asettamiseen?
- Miten esimiehet voisivat edistää tavoitteiden asettamista ja seuraamista?

Osaamisen kehittäminen

- Miten osaaminen vaikuttaa työmotivaatioosi?
- Miten osaamistasi hyödynnetään?
- Miten haluaisit kehittää omaa osaamistasi?
- Miten esimiehet ovat kehittäneet osaamistasi?
- Minkälaisissa tilanteissa kaipaavat ohjausta/opastusta esimiehiltä?
- Miten haasteellisena koet työtehtäväsi tällä hetkellä? Entä vastuullisena?
- Onko esimies tarjonnut sinulle mahdollisuutta esim. työskennellä toisella osastolla tai toimipisteessä? Jos ei, olisitko kiinnostunut?

Vuorovaikutus

- Miten vuorovaikutus ja kohtaamiset esimiesten kanssa vaikuttavat työhösi ja työmotivaatioon?
 - Onko esimiehillä mielestäsi riittävästi aikaa sinulle? Koetko että esimies on saatavilla, kun tarvitset?
 - Miten kuvailisit esimiesten viestintää?
 - Minkälaisissa tilanteissa kaipasit enemmän vuorovaikutusta esimiestesi kanssa?
 - Miten esimiehet voisivat parantaa/kehittää viestintää ja vuorovaikutusta?
-
- Onko jotain muita työmotivaatioon liittyviä asioita mistä haluat keskustella?