

Alais- ja esimiestaitojen yhteys työn merkityksellisyyteen

Emilia Auvinen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminta

Matkailu

Tekijä(t) Auvinen, Emilia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 102	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Alais- ja esimiestaitojen yhteys työn merkityksellisyyteen		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Hukkanen, Anita		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työn merkityksellisyys on koko ajan nousussa oleva ilmiö, johon alais- ja esimiestaidot vaikuttavat. Alais- ja esimiestaitojen yhteyttä työn merkityksellisyyteen ei olla kuitenkaan tutkittu paljon, vaikka työntekijöiden vaatimukset työtä kohtaan ovat muuttuneet. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää: Mitkä alais- ja esimiestaidot ovat yhteydessä työn merkityksellisyyteen ja miten ne vaikuttavat siihen?</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka kohdistettiin hotellin vastaanoton alaisille ja esimiehille. Vuoden 2020 tammikuussa toteutettiin yhteensä yhdeksän haastattelua kymmenelle henkilölle. Tutkittavista henkilöistä viisi oli esimiehiä ja viisi alaista. Tuloksia analysoitiin teemoittelemalla. Analysoinnissa hyödynnettiin Martelan ja Pessin (2018) kolmea työn merkityksellisyyden lähdeä, joita verrattiin teoriapohjasta ja haastatteluaineistosta esiin nousseisiin alais- ja esimiestaitoihin.</p> <p>Tutkimus osoitti, että sekä alais- että esimiestaidoilla on yhteyksiä työn merkityksellisyyteen. Ammattimaisuus ja yhteisöllisyys olivat alaistaidoista merkittävimmin yhteydessä työn merkityksellisyyteen. Ammattimaisuuden lisäksi itsensä kehittäminen ja tavoitteet oli esimiestaidoista yhteydessä työn merkityksellisyyden tunteeseen. Tutkimustuloksissa nousi esille, että itsensä toteuttaminen tuottaa eniten työn merkityksellisyyttä esimiesten joukossa, kun taas alaisilla työn merkityksellisyys tulee arvokkuuden tunteen kautta. Tutkimustulokset kuvaavat, mitkä alais- ja esimiestaidot tuottavat eniten työn merkityksellisyyden tunnetta.</p> <p>Tutkimus tuo uutta tietoa alais- ja esimiestaidoista suhteessa työn merkityksellisyyteen palvelualoilla. Tutkimustuloksien avulla työntajien on helpompi kannustaa työntekijöitään tuntemaan työnsä merkitykselliseksi. Opinnäytetyö voi auttaa työnantajia rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja työn ohjauksessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Alaistaito, esimiestaito, työn merkityksellisyys, kvalitatiivinen tutkimus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Auvinen, Emilia	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 102	Permission for web publication: x
Title of publication The Connection of Organizational Citizenship and Managerial Skills to Meaningfulness of Work		
Degree programme Tourism and hospitality management		
Supervisor(s) Hukkanen, Anita		
Assigned by		
Abstract <p>Meaningfulness of work is growing in popularity, that is affected by organizational citizenship and managerial skills. Organizational citizenship and managerial skills connection to meaningfulness of work has not been studied widely, even though employees' demands for work have changed. The goal of the study was to investigate: What organizational citizenship and managerial skills are related to meaningfulness of work and how organizational citizenship and managerial skills effect it?</p> <p>The study was conducted as a qualitative study. The research method was a semi-structured interview. The interview was directed to hotels' reception employees and managers. Nine interviews were held for ten people in January 2020. Five of the researched subjects were managers and five were employees. The results were analyzed by themes. Martela and Pessi's (2018) three sources of meaningfulness of work were used to compare the organizational citizenship and managerial skills, which were formed from the theory and the interview data.</p> <p>The study indicated that both organizational citizenship and managerial skills have connections to meaningfulness of work. Communality skills and professionalism had the greatest connection to meaningfulness of work of the organizational citizenship skills. In addition to professionalism, goals and developing oneself in managerial skills produced meaningfulness of work. The results showed that particularly self-actualization creates the feeling of meaningfulness of work amongst the managers, whereas the employees' meaningfulness of work comes from the feeling of worth. The results describe which organizational citizenship and managerial skills produce more meaningfulness of work.</p> <p>The study provides new information about organizational citizenship and managerial skills and their connection to meaningfulness of work in the service industry. The study results can help managers encourage their employees to feel their work is meaningful. The study can help employers with recruiting, introduction to work and guidance.</p>		
Keywords/tags (subjects) Organizational citizenship skill, managerial skill, meaningfulness of work, qualitative study		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Merkityksellisyys muuttaa työelämää	3
2	Työn merkityksellisyys	5
2.1	Työn mielekkyys	9
2.2	Sitoutuminen	10
3	Alaistaidot	12
3.1	Alaistyyppit	15
3.2	Motivaatio	17
4	Esimiestaidot	19
4.1	Viestintä- ja vuorovaikutus	22
4.2	Luottamus	23
4.3	Merkityksen johtaminen	24
5	Työyhteisötaidot yhdistävät alaisia ja esimiehiä	26
5.1	Itsensä johtaminen	27
5.2	Tunneäly	29
5.3	Työhyvinvointi	30
6	Tutkimusasetelma	31
6.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset	31
6.2	Tutkimusmenetelmät	32
6.3	Tutkimuskohde	34
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	36
6.5	Tutkimuksen toteutus	37
7	Tutkimustulokset	40
7.1	Alaistaitojen yhteys työn merkityksellisyyteen	40
7.2	Esimiestaitojen yhteys työn merkityksellisyyteen	57

8	Johtopäätökset.....	75
9	Pohdinta.....	81
	Lähteet	85
	Liitteet	89
	Liite 1. Sähköpostipohja kohderyhmälle	89
	Liite 2. Haastattelurunko (alaiset)	91
	Liite 3. Haastattelurunko (esimiehet)	94
	Liite 4. Ote teemoittelutaulukosta (alaiset)	97
	Liite 5. Ote teemoittelutaulukosta (esimiehet)	100

Kuviot

	Kuvio 1. Alaistyydit.....	16
	Kuvio 2. Alaistaitoja, jotka tuottavat työn merkityksellisyyden tunnetta	56
	Kuvio 3. Alaistaitoja, jotka eivät tuota työn merkityksellisyyden tunnetta	57
	Kuvio 4. Esimiestaitoja, jotka tuottavat työn merkityksellisyyden tunnetta	73
	Kuvio 5. Esimiestaitoja, jotka eivät tuota työn merkityksellisyyden tunnetta	74

Taulukot

	Taulukko 1. Teemoittelutaulukon runko	34
	Taulukko 2. Esimerkki teemoittelutaulukon sisällöstä (alaiset)	40

1 Merkityksellisyys muuttaa työelämää

Työelämä on muuttunut merkittävästi 2000-luvun alusta, koska silloin nostettiin esille työn merkityksellisyyden käsite. Työtä ei nähdä enää vain toimeentulona, vaan sille pyritään aktiivisesti etsimään suurempaa merkityksellisyyttä. Nykyään ei myöskään etsitä vain satunnaisia henkilöitä täyttämään työpaikkaa, vaan etsitään työtehtävään parhaiten sopiva ja osaava henkilö, jolla on hyvät alais- tai esimiestaidot. (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 77-78.)

Teollisuuden ja teknologian kehittyminen ovat pakottaneet ihmiset etsimään uusia merkityksiä työnteolle ja näkemään työn olevan konkreettinen osa heidän elämänsä. Työ ei enää ole vain työtä, vaan sen täytyy sitouttaa työntekijä organisaatioon ja tehdä jokaisesta työvuorosta mielekkään. Työn merkityksellisyys vaikuttaa myös työpaikan tuloksellisuuteen. Siksi organisaatioidenkin tulisi tukea työhön sitoutumista ja työstä nauttimista. (Leiviskä 2011, 11.) Viimeaikaiset tutkimukset ovat näyttäneet, että merkityksellisyys on työntekijöille tärkeämpi kuin mikään muu työn elementti (Bailey & Madden 2016, 2).

Sitten agraariteollisuuden, odotukset työtä kohtaan ovat muuttuneet sekä työntekijöillä että työnantajilla. Carlssonin ja Järvisen (2012) mukaan vanhemmat sukupolvet suhtautuvat työhön eri tavalla kuin nuoremmat. Koska työelämä on nykyään erilaista kuin esimerkiksi 60-luvulla, työntekijät vaativat enemmän ja eri asioita työnantajiltaan. Sama pätee myös työnantajien vaatimukseen työntekijöitä kohtaan. Työelämään astuvat nuoret uudet työntekijät ja esimiehet odottavat tutkitusti enemmän joustavuutta ja hyviä työelämätaitoja kuin vanhemmat sukupolvet. (Mts. 2012, 27-28.)

Työelämäbarometrin mukaan työn mielekkyys oli ollut vuodesta 2000 vuoteen 2016 negatiivinen, mutta muuttui positiiviseksi ensimmäistä kertaa vuonna 2017. Negatiivisuus viittaa siihen, että suurin osa tutkimukseen osallistuneista ihmisistä ei ole kokenut työtään mielekkääksi. Valitettavasti barometri meni taas negatiivisen puolelle vuonna 2018. (Työelämäbarometri 2019, 86.) Tämä kertoo siitä, miten työ ja työstä nauttiminen eivät ole kohdanneet suurinta osaa työssäkäyviä suomalaisia. Työtä ei

ole koettu kovinkaan usein mielekkääksi tai merkitykselliseksi. Siksi tämä opinnäyte-työ on hyvin ajankohtainen. Se voi auttaa työnantajia parantamaan alaistensa työn merkityksellisyyttä.

Sitten 2000-luvun, vain muutama tutkija Suomessa on pureutunut syvällisemmin alaistaitoihin. Kansainvälisessä kirjallisuudessa alaistaidoista, tai tarkemmin organisaatiokansalaisuudesta, on kirjoitettu lähinnä työhön sitoutumisen ja työssä suoriutumisen yhteydessä. Kuitenkin suurin osa johtamisen ja organisaatiopsykologian piirissä julkaistuista akateemisista artikkeleista ovat käsitelleet alaistaitoja ja organisaatiokansalaisuutta. Alaistaitojen tutkiminen on tällä hetkellä nousussa, ja asiasta ollaan paljon kiinnostuneempia kuin kymmenen vuotta sitten. (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff 2018, 1.) Silti alaistaitojen yhteyttä työn merkityksellisyyteen ei olla vielä tutkittu kovinkaan paljon.

Esimiestaitojen tutkiminen on kiinnostanut tutkijoita merkittävästi enemmän vuosien varrella, ja siitä on paljon enemmän kirjallisuutta verrattuna alaistaitoihin. Esimiestaitojakaan ei ole kuitenkaan tutkittu paljon suhteessa työn merkityksellisyyteen, vaan suurin osa tutkimuksista on keskittynyt johtamiseen. Esimiestaitoja yleisesti peilataan johtamiseen ja siihen, miten ne vaikuttavat alaisiin, kuten Kallioniemi (2017) kirjoittaa artikkelissaan (mt.). Niitä ei ole verrattu kovinkaan paljon esimiehen omaan toimintaan ja tunteisiin.

Alaisista ja esimiehistä on kirjoitettu monia artikkeleita ja tehty tutkimuksia siitä, millainen on hyvä alainen tai esimies. Tutkimukset eivät ole juurikaan kohdistuneet siihen, mitkä hyvän alaisen tai esimiehen taidot vaikuttavat työn merkityksellisyyteen, tai edes, miten työn merkityksellisyys vaikuttaa edellä mainittuihin taitoihin. Kehittyvässä maailmassa, jossa paineet tehtävää työtä kohtaan nousevat, ihmiset haluavat tuntea työnsä merkitykselliseksi. Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, mitkä alais- ja esimiestaidot ovat yhteydessä työn merkityksellisyyteen ja miten ne vaikuttavat siihen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena.

2 Työn merkityksellisyys

Ennen kuin käsitellään työn merkityksellisyyttä, tulee erottaa merkityksen ja merkityksellisyyden määritelmät. Sana merkitys (engl. meaning) voidaan määritellä tarkoittamaan jonkin asian sisältöä tai ilmaisemaan jonkin asian tarkoitusta (Merkitys 2018). Merkityksellisyydellä (engl. meaningfulness) taas viitataan tunteeseen tärkeydestä ja sen näyttämisestä (Meaningfulness n.d). Näiden kahden käsitteen erottelu on tärkeää, koska työntekijöillä voi olla merkitys työllensä, esimerkiksi palkan saaminen, mutta he eivät välttämättä tunne työtänsä merkitykselliseksi. Martela ja Pessi (2018) tiivistävät merkityksen ja merkityksellisyyden erot kirjoittaessaan, että merkitys on yleensä vain kuvaus siitä, miten yksilöt ymmärtävät oman työnsä, kun taas merkityksellisyys liittyy työstä syntyvään kokemukseen tai sen arviointiin. (Mt.)

Työn merkityksellisyys on hyvin subjektiivinen käsite ja moni tutkija esittääkin, että vain itse työntekijät pystyvät määrittelemään sen. Todellisuudessa työn merkityksellisyyden pystyy määrittelemään monella eri tavalla, esimerkiksi yksilön ominaisuuksien mukaan. Työn merkityksellisyyttä ei kuitenkaan voida määritellä objektiivisesti kuvailemalla, koska sen arviointi perustuu täysin yksilön omiin tunteisiin ja kokemuksiin. (Mt.)

Merkityksellisyys voidaan jakaa subjektiiviseen ja objektiiviseen puoleen. Subjektiivinen osa-alue käsittää itsen kohdistuvan merkityksellisyyden, kun taas objektiivisesti voidaan tarkastella henkilökohtaisten asioiden ulkopuolelle jääviä, kuten esimerkiksi työyhteisöön liittyviä, merkityksellisyyden elementtejä. Työn merkityksellisyyden määrittelemisessä on myös huomioitava, että eri kulttuurit priorisoivat eri asioita ja näkevät merkityksellisyyden eri tavalla. (Leiviskä 2011, 16.)

Martela ja Pessi (2018) tutkivat, mistä työn merkityksellisyyden määritelmä todellisuudessa koostuu kirjallisuuden mukaan. Tutkimuksen pohjalta nousi esille kolme lähdettä, jotka voivat synnyttää merkityksellisyyden tunteen: itsensä toteuttaminen, hyvän tuottaminen ja arvokkuuden löytäminen. Pohjimmiltaan työn merkityksellisyydessä on kuitenkin kyse työn arvokkuudesta. Se voidaan saavuttaa työn merkitykselli-

syyden kahdella muulla syntytavalla, eli joko toteuttamalla itseään työn kautta tai tekemällä jotakin hyvää työn lopputuloksena. (Mt.) Myös Leiviskä (2011) nostaa esille hyvän tuottamisen työn merkityksellisyyden määritelmässä, mutta hän keskittyy tarkemmin yksilön itselleen tuottamaan hyvään, minkä kautta saavutetaan mielekkäämpi elämä (mts. 15-16).

Työn arvokkuudessa on kysymys siitä, kokeeko työntekijä työnsä arvokkaana. Jotta työ koettaisiin arvokkaana, tulee työtehtävillä olla jokin merkitys työntekijälle. Ilman merkitystä työtehtävien tekeminen voi tuntua ajan hukkaukselta, eikä työn koeta olevan arvokasta. Työn merkityksellisyys voi syntyä työn merkityksen pohjalta, jos työn merkityksen koetaan tuottavan jotakin hyvää. Tuotettava hyvä voi kohdistua joko suoraan tai välillisesti itsen tai muihin henkilöihin. Merkityksen tulee kuitenkin olla jotakin muuta kuin vain työstä saatava tavallinen hyvä. Useimmiten saatavan tai tehtävän hyvän on määritelty kohdistuvan muihin henkilöihin. Työn täytyy jossakin määrin peilata työntekijän omaa identiteettiä ja antaa tilaa itsensä toteuttamiselle. Työtä ei voi kokea merkitykselliseksi, jos työntekijä ei itse tiedosta omia tavoitteitaan ja potentiaaliaan. (Martela & Pessi 2018.) Itsensä toteuttamista käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.1.

Leiviskän (2011) mukaan merkityksellisyys kumpuaa elämän tarkoituksesta. Leiviskä (2011) esittää, että työn merkityksellisyys syntyy silloin, kun ihmiset tiedostavat toimintansa päämäärät ja pyrkivät saavuttamaan ne asettamalla tavoitteita. Työn merkityksellisyys ei niinkään synny työn merkityksestä, vaan siitä, että yksilö hahmottaa elämäänsä vaikuttavat asiat kokonaisvaltaisesti. (Mts. 16-17, 19.) Merkityksellisyydelle on tärkeää, että itse sisäistää ja toimii aktiivisesti sen saavuttamiseksi, kuten Martela ja Pessikin (2018) esittävät. Yleisesti työn merkityksellisyys ei ole pysyvä kokemus, vaan se on todella altis työyhteisön ulkoisille tekijöille ja yksilön omille tunteille. Leiviskän (2011) mukaan työn merkityksellisyys muotoutuu identiteetin ja työympäristön vuorovaikutuksesta, minkä vuoksi muutokset niissä voivat vaikuttaa negatiivisesti työn merkityksellisyyteen. (Mts. 16-17, 19.)

Toisin kuin Martelan ja Pessin (2018) tutkimuksessa, Leiviskä (2011) esittää työn merkityksellisyyden ytimessä olevan työn tarkoitus, jonka pohjalta arvokkuus, tärkeys ja

merkityksellisyys voivat syntyä. Työn merkityksellisyydellä voi kuitenkin olla monta eri lähdettä edellä mainittujen ja seuraavan Leiviskän listauksen mukaan: henkisyys, ihminen itse, sisäinen kasvu, yhteisö, työ, johtaminen ja tasapaino. (Mts. 18, 24.)

Henkisyys viittaa suoraan yksilön psyykkiseen kasvuun ja työn merkityksen havainnollistamiseen sekä muiden huomioon ottamiseen ja kunnioitukseen. Henkisyys voidaan nähdä enemmänkin itsetuntemuksena ja yhteytenä tehtävään työhön. Toinen Leiviskän (2011) luettelema lähde, *ihminen itse*, on myös merkittävästi kytköksissä muihin listan lähteisiin. Jokaisella ihmisellä on käsitys itsestään, arvoistaan, roolistaan ja osaamisestaan, joiden pohjalta jokainen tulkitsee työssä tapahtuvia muutoksia. Siksi ihmisen sisäiset tuntemukset ovat vahvasti yhteydessä siihen, miten merkityksellisyys koetaan. (Mts. 29, 46-47, 63.) Martela ja Pessi (2018) toivat tutkimuksessaan esille yksilön potentiaalin saavuttamisen, joka sisältyy *sisäiseen kasvuun* (mt). Sisäinen kasvu on aktiivista itsensä kehittämistä ja omien vahvuuksien tiedostamista (Leiviskä 2011, 63).

Työympäristö ja kollegat, eli *yhteisö*, vaikuttavat merkityksellisyyden ja työn mielekkyyden syntymiseen. Työpaikkaa vaihdettaessa saavutettu työn merkityksellisyys voi kadota, jos työpaikan arvot poikkeavat edellisestä. Työyhteisöä tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon ”työminän” ja henkilökohtaisten ominaisuuksien yhdistäminen. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat työn mielekkyyteen tiedostamattakin, koska työtä arvostellaan omien arvojen ja tunteiden pohjalta. Työyhteisössä merkityksellisyyden tunne syntyy silloin, kun saa toteuttaa itseään vapaasti ja olla oma itsensä. Itse *työstä* tulee saada jotakin muuta kuin vain palkallista hyvää ja sen täytyy olla linjassa henkilöiden omien arvojen ja päämäärien kanssa. On tärkeää, että yksilöt pystyvät hahmottamaan työpaikan tavoitteet, omiensa lisäksi. (Mts. 90-94, 115-116.)

Johtamisella on vaikutus työn merkityksellisyyden tunteeseen, mutta siihen pureudutaan tarkemmin alaluvussa 4.3. Jotta työn merkityksellisyys syntyisi, henkilön elämän tulee olla kaikin puolin tasapainossa. Työ, vapaa-aika ja hyvinvointi ovat kriittisiä tekijöitä merkityksellisyyden syntymisessä, koska ne ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Jos yksi osa-alue ei ole hyvässä kunnossa, voivat kaikki muut osa-alueet kärsiä siitä. (Mts.

145-147, 159.) Työn merkityksellisyydessä on kysymys tasapainon löytämisestä kaikkien elämän osa-alueiden välillä ja niiden harmonisesta ja kokonaisvaltaisesta kanssakäymisestä (Lips-Wiersma & Wright 2012, 658).

Lips-Wiersma ja Wright (2012) ovat tutkineet työn merkityksellisyyden mittaamista ja havainneet, että työn merkityksellisyyden tunne vaikuttaa muun muassa työhön sitoutumiseen ja työn mielekkyyteen sekä motivaatioon ja stressin määrään. Työn merkityksellisyyden mittaamisessa ja määrittelyssä on tärkeää ottaa huomioon kaikkien merkityksellisyyden elementtien suhde toisiinsa. Tutkimuksen pohjalta nousi esille neljä työn merkityksellisyyden ulottuvuutta, jotka ovat samanlaisia Martelan ja Pessin (2018) ja Leiviskän (2011) elementtien kanssa. Ulottuvuuksia ovat itsensä kehittäminen, potentiaalin saavuttaminen, vuorovaikutus ja hyvän tuottaminen toisille. (Mts. 656, 660).

Merkityksellinen ja arvokas työ (2015) tutkimus määrittelee työn merkityksellisyyden hieman eri tavalla kuin muut. Tutkimuksessa merkityksellisyyttä tarkastellaan enemmän työpaikan kuin yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta. Merkityksellinen työ tuo jotakin uutta arvoa tai ylläpitää jo olevia arvoja ja integroi ne työntekijöiden toimintaan. Työn merkityksellisyyteen sisältyvät merkitsevästi ihmisten ja organisaation arvot. Tutkimuksen mukaan työntekijöille täytyy antaa tilaa kehittää itseään ja kannustaa vastuunottamiseen, mistä seuraa Martelan ja Pessinkin (2018) mainitsema potentiaalin saavuttaminen. Avoimuus työn kaikkien osapuolten ja ympäristön kanssa edesauttaa merkityksellisyyden tunteen syntymistä. (Merkityksellinen ja arvokas työ 2015, 4, 8, 13.)

Kuten jo ensimmäisessä luvussa huomautettiin, työn merkityksellisyydelle ei ole vielä tarkentunut yhtä määritelmää, vaan sen määrittely liittyy henkilön omiin ominaisuuksiin ja työyhteisöön (Lips-Wiersma & Wright 2012 656). Kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on kuitenkin noussut esille pääpiirteittäin samoja asioita työn merkityksellisyyden syntymisestä ja sisällöstä. Tulkinta vain vaihtelee näkökulman mukaan.

2.1 Työn mielekkyys

Työn merkityksellisyyteen on vahvasti sidoksissa työn mielekkyys, joka yleensä nousee esille suoritettavista työtehtävistä ja itsensä toteuttamisesta (Leiviskä 2011, 18-19). Työn mielekkyys voidaan yksinkertaisesti määritellä tarkoittavan työstä nauttimista, josta voi syntyä merkityksellisyyden tunne. Mielekkyys tai työstä nauttiminen ei kuitenkaan tuota suoraan merkityksellisyyttä, vaan vaikutus on välillinen. Vaikka työstä nauttisikin, sen ei välttämättä koe olevan merkityksellistä. Kuten jo luvussa 2 mainittiin, merkityksellisyyden lisäksi myös työn mielekkyys voi kummuta itsensä toteuttamisesta. Suhtautuminen työhön on tilannesidonnaista ja hyvin henkilökohtaista, mihin myös oma kasvatus ja sosiaaliset arvot voivat vaikuttaa. (Carlsson & Järvinen 2012, 11, 16.)

Carlssonin ja Järvisen (2012) mukaan, jotta työ olisi mielekästä, tulisi siinä pyrkiä tehokkuuteen ja mahdollisimman hyvään työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Itsensä toteuttamisella ja kehittämällä pääsee parhaisiin työtuloksiin, jolloin nauttii työstään kokonaisvaltaisemmin. Edellytyksenä on, että tekee asioita omalla tavallaan, hyödyntäen vahvuuksiaan. Ilman omien vahvuuksien tiedostamista työn mielekkyys ei voi syntyä. (Mts. 60.)

Melkein mikä tahansa työ ei vaadi suuria älyllisiä lahjoja tai muita lahjakkuuksia, vaan mielekkään työn pystyy saavuttamaan omilla taidoillaan tai kehittämällä niitä. Itsensä ylittäminen ja haastava työ voivat tuottaa merkittäviä mieltymyksen tunteita ja merkitystä työlle. Itsensä toteuttamisella ja kehittämällä pystytään pääsemään asetettuihin tavoitteisiin ja kehittämään itsestään paras mahdollinen versio, minkä tuloksena työ koetaan mielekkääksi. (Mts. 45-50.)

Työn mielekkyys kumpuaa eniten työstä nauttimisesta. Yleisesti ottaen nautinnollinen työ tuottaa myös iloa sen tekijälle. Ilon tulisi syntyä työntekijän sisältä, eikä ulkoisten tekijöiden, kuten palkan seurauksena. Työn mielekkyydestä voi syntyä niin sanottu *flow*-tila. Flown voi suomentaa virtauskokemukseksi, ja siinä on kyse todellisesta työstä nauttimisesta. Jotta flow-tila syntyisi, tulee työn olla haastavaa ja keskit-

tymisen todella suuri. (Mts. 51-52, 54.) Flow-tila voi olla hyvinkin nopeasti ohi menevä vaihe, mutta kokemuksena se tuottaa työntekijälle suurta mielihyvää (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 99-100).

2.2 Sitoutuminen

Usein työn merkityksellisyydestä puhuttaessa mainitaan työhön sitoutuminen, joka viittaa vahvasti siihen, miten työntekijä suhtautuu työpaikkaansa. Leiviskän (2011) mukaan sitoutuminen voi liittyä kolmeen tekijään: kollegoihin, työpaikan arvoihin tai työpaikan toimintaan. Joissakin tapauksissa työntekijä voi olla sitoutunut kaikkiin kolmeen. Tavoitteet ja päämäärät lisäävät usein työhön sitoutumista niiden prosessimaisuuden vuoksi. Sitoutuneisuudella voidaan varmistaa, että työntekijä tiedostaa työpaikkansa arvot, vision ja tavoitteet. (Mts. 120.)

Schaufeli (2013) määrittelee sitoutumisen (engl. engagement) psykologiseksi mielen-tilaksi, jossa työntekijä on hyvin kiinnostunut organisaation menestyksestä ja suorittaa työtehtävänsä ylittäen vaaditut kriteerit. Sitoutuneet työntekijät puhuvat positii-visesti työpaikastaan muille työntekijöille, jäävät työpaikalle puhtaasta halusta ja käyttävät omaa vapaa-aikaansa edesauttaakseen organisaation tuloksellista menes-tystä. Työhön sitoutumiseen kuuluu vahvasti kolme merkittävää tekijää: tarmo, omis-tautuminen ja syventyminen. Tarmolla tarkoitetaan tässä kontekstissa energiaa ja in-nostusta työtä kohtaan. Omistautuminen taas viittaa työhön panostamiseen ja sii-hen, että työnsä tuntee tärkeäksi. Syventyminen voidaan määritellä tarkoittamaan työhön keskittymistä (Mts. 5-6.), joka viittaa vahvasti flow-kokemukseen.

Työhönsä tai työpaikkaansa sitoutunut työntekijä on todennäköisimmin tyytyväinen työhönsä, eikä halua vaihtaa työpaikkaansa. Sitoutuminen on tutkitusti yhteydessä muun muassa tuloksellisuuteen, irtisanoutumismääriin ja työyhteisötaitoihin. Paremmat työtulokset voivat syntyä suoritukseen panostamisen tuloksena, mitä voi edes-auttaa sitoutuminen työhön. (Leiviskä 2011, 121.)

Leiviskä (2011) jakaa työhön sitoutumisen kolmeen ulottuvuuteen, joista ensimmäi-nen on *tunneperäinen sitoutuminen*. Tunneperäinen sitoutuminen perustuu vahvaan

haluun olla osa työpaikkansa yhteisöä. Tämä sitoutuminen on mahdollisesti työntekijän kannalta paras, koska tunneside työpaikkaa kohtaan saa hänet pysymään työpaikassaan omasta halustaan. Organisaatioissa, joissa vahvistetaan tunneperäistä sitoutumista, työntekijät pääsevät aktiivisesti osallistumaan organisaation toimintaan ja päätöksen tekoon, ja näille on perehdyttämisestä asti jalkautettu organisaation arvot. Tunneperäiseen sitoutumiseen vaikuttaa oman identiteetin yhdistäminen organisaatioon, kuten se vaikuttaa myös merkityksellisyyteen. Jos työntekijä ei pysty tuntemaan itseään osaksi työpaikkaansa, hän ei oletettavasti pysty luomaan tunnesidettä organisaatioon millään tavalla. Johtamisella on suuri merkitys tunneperäisen sitoutumisen syntymiseen, koska työntekijät vaativat kunnioitusta tunteakseen olevansa emotionaalisesti sidoksissa työpaikkaansa. Tunneperäisen sitoutumisen on tutkittu parantavan muun muassa alaistaitoja. (Mts. 121-122.)

Toinen työhön sitoutumisen ulottuvuus on *jatkuvuussitoutuminen*. Jatkuvuussitoutuminen perustuu pelkoon siitä, että työntekijä menettäisi jonkin hänelle tärkeän edun tai irtisanoutuminen aiheuttaisi enemmän harmia kuin työpaikalle jääminen. Jatkuvuussitoutunut työntekijä tuntee, että hänellä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin jäädä organisaatioon. Kyse ei kuitenkaan ole velvollisuudentunteesta. Sitoutuneisuus työpaikkaan syntyy silloin, kun työntekijä on epävarma omasta paikastaan. Esimerkiksi, jos vakituinen työntekijä huomaa uuden juuri palkatun työntekijän tekevän parempaa tulosta, voi vakitukselle työntekijälle syntyä jatkuvuussitoutuneisuutta siitä pelosta, että hän menettäisi oman työpaikkansa. Jatkuvuussitoutumiselle olennaista on, että työntekijä suorittaa tehtävänsä vain niin hyvin kuin työpaikan säilyttäminen vaatii. (Mts. 121-122.)

Viimeisenä ulottuvuutena työhön sitoutumisessa on *normatiivinen sitoutuminen*. Tällöin työntekijä tuntee merkittävää velvollisuudentuntoa organisaatiota kohtaan. Normatiivisella sitoutumisella ja jatkuvuussitoutumisella on yhteistä, että työntekijä kokee olevansa pakotettu jäämään organisaatioon. Normatiivinen sitoutuneisuus kuitenkin pohjautuu organisaation arvoihin, normeihin ja yhteisöön kuulumisen tunteeseen. Yhteisöön kuulumisen tunne voidaan saavuttaa olemalla aktiivisesti sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Tämä sosiaalistuminen

saa työntekijän tuntemaan olevansa velvollinen organisaatiota kohtaan. Työsuoritukset tehdään organisaatio mielessä ja organisaation hyväksi. (Mts. 121-122.)

Leiviskän (2011) mukaan, mitä vahvempi työn merkityksellisyyden tunne on, sitä enemmän tunneperäinen ja normatiivinen sitoutuminen näkyvät työpaikalla. Vaikka kaikki kolme ulottuvuutta ovat työhön sitoutumista, jatkuvuussitoutuminen tuottaa huonompia tuloksia kuin normatiivinen tai tunneperäinen sitoutuminen. Työpaikan tulee kannustaa työntekijöitään positiiviseen asenteeseen ja ystävällisyyteen, jotta tunneside työpaikkaa kohtaan voimistuisi. (Mts. 122-123.)

Muutamit tutkijat ovat ottaneet esille sitoutuneisuuden negatiiviset vaikutukset työn ulkopuolelle jäävään elämään. Listau, Christensen ja Instrandin (2017) mukaan pahimmassa tapauksessa liika työhön sitoutuminen voi vaikuttaa negatiivisesti kodin ja työn tasapainoon. Töiden kotiin vieminen voi lisätä stressiä ja vaikuttaa työhyvinvointiin. (Mt.)

3 Alaistaidot

Alaistaidot eivät ole kovin vanha käsite, vaan termi alaistaito esiteltiin kansainvälisessä kirjallisuudessa ensimmäistä kertaa vasta 1980-luvun alkupuolella organisaatiokansalaisuutena. Suomessa alaistaitoja aloitettiin tutkimaan vasta 2000-luvun alkupuolella (Keskinen 2005, 18-19). Podsakoffin, MacKenzien ja Podsakoffin (2018) mukaan Bateman ja Organ olivat ensimmäiset tutkijat, jotka määrittelivät organisaatiokansalaisuuden vuonna 1983 Isossa-Britanniassa. Vasta viimeisten kymmenen vuoden aikana alaistaitojen tutkiminen on kerännyt enemmän kiinnostusta Suomessa. (Mts. 7, 10.)

Alaistaidoista käytetään englannin kielessä sanaa *organizational citizenship*, mistä on myöhemmin johdettu *organizational citizenship behavior (OCB)*, joka voidaan suomentaa organisaatiokansalaisuudeksi. Alaistaidot ja organisaatiokansalaisuus ovat sisällöltään niin samanlaisia, että niitä voidaan pitää samana asiana, mutta ne eroavat

toisistaan hieman. OCB:n sisältyy kaikkien alaistaitojen piirteiden lisäksi myös kansalaishyveellisyys tai kansalaistaidot. Keskinen (2005) määrittelee kansalaistaitojen tarkoittavan muista ihmisistä ja ympäristöstä huolehtimista, kuin myös aktiivista osallistumista yhteisöön ja sen hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Kansalaistaidoiksi voidaan myös katsoa esimerkiksi vaaleissa äänestäminen ja verojen maksaminen. (Mts. 20.) Suomessa ei olla tutkittu organisaatiokansalaisuutta kovinkaan paljon, minkä vuoksi suomalaisessa kirjallisuudessa viitataan yleisimmin alaistaitoihin.

Alaistaito termiä on kritisoitu laajasti sen tuottaman mielikuvan vuoksi. Alaistaidot niin ikään viittaavat suoraan Silvennoisen ja Kauppisen (2007) mukaan ”alaisena olemisen taitoon”. Suomessa yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka on perehtynyt alaistaitoihin, on professori Soili Keskinen. Alaistaitoihin kuuluu kollegoiden ja työpaikan viihtyvyyden ylläpitäminen auttamalla muita ja pitämällä huolen, että kaikki työpaikalla sujuu niin kuin pitäisikin (Kauppinen & Silvennoinen 2007, 7-8). Keskinen (2005) tiivistää alaistaitojen sisältävän muun muassa velvollisuuden työpaikan hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen, yhteistyön kaikkien työpaikan ihmisten kanssa, itsensä ilmaisemisen työpaikkaa kehittäväällä tavalla ja aktiivisen osallistumisen kehittämissuunnitelmiin (mts. 20.)

Alaistaidot ovat työntekijöiden ominaisuuksia, joita ei yleisesti pysty saavuttamaan koulutuksen kautta. Ne pohjautuvat työntekijöiden omiin asenteisiin ja valmiuksiin toimia yhteistyössä muiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Keskinäistä alaistaidoille on, että osaa tehdä omat työtehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla, mutta samalla osaa ottaa huomioon muun työyhteisön. Työntekijä, joka omaa hyvät alaistaidot, osaa tasapainottaa elämän ja työn. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä on vastuullinen ja osaa asettaa asiat tärkeysjärjestykseen. Sitoutuneisuus, avoimuus ja innokkuus työtä kohtaan ovat hyvien alaistaitojen piirteitä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7-9, 19.) Alaistaidoilla ei tarkoiteta työtehtäviin kuuluvia taitoja, kuten esimerkiksi hotellijärjestelmän käyttämistä, vaan enemmänkin niiden taustalla olevia taitoja (Keskinen 2005, 23).

Podsakoff yms. (2018) määrittelevät organisaatiokansalaisuuden ja alaistaitojen tarkoittavan työn vaatimusten ylittävää käyttäytymistä, joka voi näkyä esimerkiksi silloin

kun työntekijä tekee enemmän kuin mitä häneltä odotetaan (mts. 2, 14). Myös Keskinen (2005) pitää alaistaitoja työntekijän ylimääräisenä roolina, mitä ei suoranaisesti palkita (mts. 22). Alaistaitojen ja organisaatiokansalaisuuden avulla saadaan käyttöön kaikki organisaation ja työntekijän potentiaali (Podsakoff yms. 2018, 2, 14).

Keskinen (2005) esittää, että keskeistä alaistaidoille on työkavereista huolehtiminen, mikä osoittaa suurta empatiakykyä työntekijältä. Työntekijän velvollisuus ei ole vain auttaa muita ratkaisemaan ongelmiaan, vaan myös auttaa muita oppimaan uutta ja kehittymään. Hyvät alaistaidot lähentelevät merkittävästi esimiestaitoja siltä osin, että alainen osoittaa oma-aloitteisuutta ja kykyä toimia työpaikan edun mukaisesti kehittämällä omia ja työtovereiden toimintatapoja. (Keskinen 2005, 21.)

Organisaatiokansalaisuus ja alaistaidot voivat esiintyä käyttäytymisessä viidellä eri tavalla, joista ensimmäinen on *altruismi*. Altruismi viittaa tässä kontekstissa epäitsekkyyteen. Epäitsekkäs työntekijä voi oma-aloitteisesti jättää omat tehtävänsä tauolle auttaakseen työkaveriaan. *Tunnollinen* työntekijä pitää työpisteensä siistinä ja järjestelmällisenä, eikä myöhästy töistä turhan syyn vuoksi. Tunnollisuus voi näkyä esimerkiksi työntekijän halusta osallistua työajan jälkeiseen virkistystoimintaan ja projekteihin. *Rehtiys* ja *reiluus* kuvaavat kolmatta tapaa, miten alaistaidot voivat näkyä käyttäytymisessä. Rehtiys ja reiluus viittaavat myös Silvennoisen ja Kauppisen (2007) mainitsemaan ystävällisyyteen, mutta siihenkin, että työntekijä pitää omalta osaltaan huolen siitä, että työpaikalla on positiivinen ilmapiiri. Reiluus ja rehtiys menevät hie-man päällekkäin *kohteliaisuuden* kanssa, mutta kohteliaisuus on määritelty kohdistuvan enemmänkin ongelmanratkaisuun tai ongelmien välttelyyn. *Viestintä* on viimeisin alaistaitojen ilmentymä. Hyviin alaistaitoihin kuuluu, että osaa viestiä mielipiteensä oikein. (Podsakoff yms. 2018, 11.)

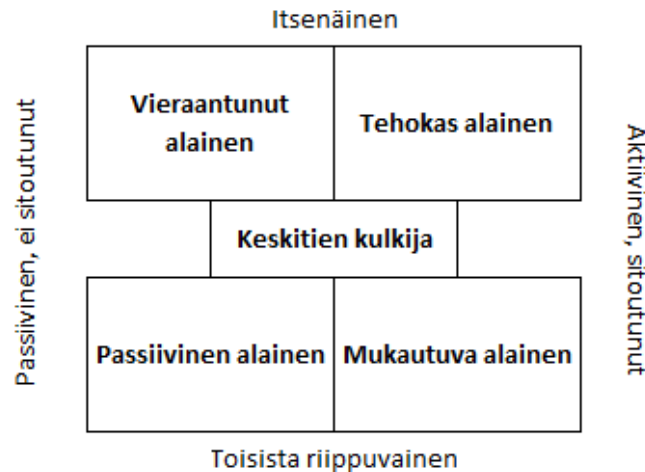
Sitoutuminen työhön voi myös kuvastaa alaistaitoja. Se on kuitenkin paljon suppeampi käsite, mikä pitää sisällään vain työhön kohdistuvan vastuullisuuden ja hyvän asenteen. (Keskinen 2005, 30-31.) Alaistaidoille läheisempi käsite on työhön samastuminen (engl. organizational identification). Samaistumisella tarkoitetaan, että työntekijä on lojaali, tuntee suurta yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikkaansa kohtaan

sekä, että työntekijä on omaksunut työpaikan arvot ja tavoitteet osaksi omaa työkentelyään. Samaistuminen voi parhaimmassa tapauksessa lisätä motivaatiota ja saada työntekijän näkemään yhteisen hyvän omana hyvänä. (Ferris, Johnson & Sedikides 2017, 74-75.)

Podsakoff yms. (2017) mukaan on tutkitusti todistettu, kun esimiehet arvioivat työntekijöitä he kiinnittävät merkittävästi huomiota organisaatiokansalaisuuteen ja alais-taitoihin. Tämä johtuu siitä, että alaistaidoilla on tutkitusti yhteys määrälliseen ja laadulliseen tuloksellisuuteen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. (Mts. 2.)

3.1 Alaistyyppit

Kauppinen ja Silvennoinen (2007) jakavat alaiset viidellä eri tavalla riippuen näiden sitoutumisestaan ja aktiivisuudestaan työpaikalla. Kuvioon 1 on hahmoteltu nämä viisi erilaista alaistyyppiä. Jokaisella alaistyyppillä on omat ominaispiirteensä ja tietyt alaistyyppit omaavat paremmat alaisaidot. (Mts. 10.) Alaistyyppit voidaan jakaa suori-tuskyvyn ja sitoutumisen mukaan kolmeen luokkaan: pätevä, mukautuva ja proak-tiivi. Pätevään luokkaan kuuluvat alaistyyppit käyttäytyvät ja suorittavat tehtäviään hy- vin ennakoitavasti, kun taas mukautuvaan luokkaan kuuluvat osaavat mukautua ta- pahtuviin muutoksiin ja muuttaa omaa toimintaansa. Proaktiiviset alaistyyppit ilmaise- vat oma-aloitteisuutta, muutoshalukkuutta ja pyrkivät miettimään tulevaisuutta. (Podsakoff yms. 2018, 25.)



Kuvio 1. Alaistyytit (Kauppinen ja Silvennoinen 2007, 10, muokattu.)

Kuten kuviosta 1 näkee, *passiivinen alainen* on riippuvainen toisista ihmisistä ja varsinkin esimiehestään. Passiivinen alainen ei osaa ilmaista omaa mielipidettään kovin hyvin, vaan mukailee muita lähes kaikessa. Vaikka esimies olisikin väärässä, passiivinen alainen ei puutu asiaan. Passiivinen alainen ei kuitenkaan välttämättä vain sokeasti luota esimieheensä, vaan tuntee, että häntä ei kuunnella tai, että hänellä ei ole vaikutusvaltaa. Vaikka passiivinen alainen on osa työyhteisöä, hän ei edesauta työpaikan viihtyisyyttä tai tuloksellisuutta omalla käytöksellään, vaan suorittaa vain hänelle asetetut tehtävät. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 11.)

Toisin kuin passiivinen alainen, *mukautuva alainen* pitää esimiehen sanaa totuutena ja luottaa siihen kyseenalaistamatta sen oikeellisuutta. Mukautuva alainen on erittäin sitoutunut työpaikkaansa ja pyrkii omalla toiminnallaan edistämään työyhteisöään. Mukautuva alainen ei kuitenkaan usein ilmaise omaa mielipidettään ja saattaa samalla toimia täysin vastoin omia arvojaan. (Mts. 12.)

Keskkitien kulkija omaa merkittävästi käyttämätöntä potentiaalia, koska hän turvautuu pääsääntöisesti vain tuttuihin ja turvallisiin toimintatapoihin. Vaikka keskitien kulkija välttelee konflikteja, hän osaa hyödyntää omaa osaamistaan ja on arvokas lisä työpaikalla hyvinvoinnin näkökulmasta. Kuitenkin keskitien kulkija voi olla hyvinkin omaa etua hakeva henkilö, joka tekee tehtävänsä alle oman osaamisensa. (Mts. 14.)

Keskkitien kulkija pitää osaamisensa piilossa, mutta *vieraantunut alainen* kokee olevansa aliarvostettu. Ominaista vieraantuneelle alaiselle on, että hän ajattelee muiden pitävän häntä huonompana kuin hän oikeasti on. Vieraantunut alainen on saattanut huomata, että hänen osaamistaan ei käytetä hyödyksi, minkä vuoksi hänen asenteensa työpaikkaa kohtaan on muuttunut negatiiviseksi. Vieraantunut alainen ei viihdy kovin hyvin työpaikallaan menetetyn luottamuksen vuoksi. (Mts. 16.)

Viimeisenä alaistyyppinä on *tehokas alainen*. Tehokas alainen ottaa aktiivisesti osaa työyhteisöönsä ja kokee olevansa arvostettu. Suurella sitoutuneisuudella ja osaamisella tehokas alainen pystyy auttamaan kaikkia työyhteisön jäseniä kehittämään omaa toimintaansa ja työtapoja. Tehokas alainen on tietoinen omasta roolistaan ja pystyy mukauttamaan sen työpaikan toimintaan. (Mts. 18.)

3.2 Motivaatio

Motivaatio voi olla ulkoista tai sisäistä. Ulkoisesti motivoituneen työntekijän motivaattori ei ole yhteydessä tehtävään työhön, vaan syy tekemiselle voi olla jokin aivan eri. Esimerkiksi palkkaa voidaan pitää merkittävänä ulkoisena motivaattorina, jolla ei ole mitään tekemistä käsillä olevaan työtehtävään. Ulkoinen motivaatio vaatii tehtävästä työstä jonkin vastineen, kun taas sisäinen motivaatio kumpuaa halusta ja kiinnostuksesta työtä kohtaan. Sisäisesti motivoituneen työntekijän ei tarvitse pakottaa itseään suoriutumaan hyvin työpaikalla, vaan hän puhtaasti haluaa suoriutua hyvin. Sisäinen motivaatio tuottaa merkittävästi parempia tuloksia kuin ulkoinen motivaatio. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.)

Edellä mainitut kaksi motivaation ulottuvuutta tuntuvat fyysisesti erilaisilta. Ulkoinen motivaatio voi olla stressaavaa ja psyykkisesti raskasta, koska se perustuu pelkoon siitä, että huonot tulokset eivät välttämättä takaa työstä saatavaa palkkiota. Sisäinen motivaatio taas tuottaa iloa ja positiivisuutta, koska motivaattorit ovat syntyneet halusta tehdä työtä. Martela ja Jarenko (2015) nostivat kuitenkin esille, että ulkoista ja sisäistä motivaatiota esiintyy henkilöillä koko ajan päällekkäin. He käyttivät esimerkkinä palkkaa, joka on luonnollisesti ulkoinen motivaattori, mutta joka voi samalla edustaa henkilön saavutuksia, eli sisäisiä motivaattoreita. (Mts. 26-27.)

Ulkoisen ja sisäisen motivaation voi jakaa vielä neljään alakategoriaan. Ulkoisen motivaation kaksi alakategoriaa ovat *ulkoinen kontrolli* ja *sisään otettu kontrolli*. Ulkoinen kontrolli viittaa siihen, että motivaatio tulee kirjaimellisesti ulkopuolelta jonkin toisen henkilön käskystä. Kun taas, sisään otettu kontrolli on itsensä motivoimista pakottamalla suorittamaan ei haluttuja tehtäviä. Molemmissa ulkoisen motivaation alakategorioissa on kyse siitä, että motivaatio tuntuu pakotetulta. (Mts. 32.)

Sisäisen motivaation alakategorioihin kuuluu *sisäsyntyinen motivaatio* ja *sisäistetty motivaatio*. Kun suoritettava tehtävä on sitä tekeväälle mielenkiintoista ja herättää positiivisia tunteita, henkilö on sisäsyntyisesti motivoitunut. Toisin sanoen sisäsyntyinen motivaatio kumpuaa tehtävän tuottamasta ilosta. Sisäistetty motivaatio linkittyy henkilön omiin arvoihin ja tavoitteisiin ja syntyy silloin, kun työ tuottaa henkilökohtaista arvoa sitä tekeväälle. (Mts. 32.) Esimerkiksi kasvatuksessa sisäistetyt arvot voivat vaikuttaa sisäistettyyn motivaatioon.

Esimiesten tulisi johtaa sisäisen motivaation syntymistä. Jos alaisia määrätään rangaistusten ja palkkioiden uhalla tekemään töitään, he todennäköisesti suorittavat vain heille määrätyt tehtävät eivätkä tee mitään ylimääräistä. Ulkoisen motivaation johtaminen johtaa siihen, että alaisista tulee myös Silvennoisen ja Kauppisen (2007) määrittelemiä passiivisia alaisia. (Mts. 35.)

Motivaatioon liittyy olennaisesti neljä ihmisen perustarvetta, jotka ovat itsenäisyys, yhteenkuuluvuus, osaaminen ja hyväntekeminen. Edellä mainitut perustarpeet esiteltiin ensimmäisen kerran 1970-luvun alussa Ryan ja Decin itseohjautuvuusteorian yhteydessä. Itseohjautuvuusteorian keskiössä on, että ihminen ei pysty elämään eheää elämää ilman näitä neljää perustarvetta ja niiden puute voi johtaa huonoihin suorituksiin. Itsenäisyys perustuu tunteeseen siitä, että ihminen pystyy tekemään asioita omalla tavallaan ja oman mielensä mukaan. Ihmisillä on luonnostaan tarve pyrkiä olemaan ammattilaisia omassa työssään, minkä vuoksi ammattiosaaminen kulkee käsi kädessä itsenäisyyden kanssa. (Sari 2015, 159.) Itsenäisyys ja osaaminen voidaan laittaa suuremman pääluokan eli itsensä toteuttamisen perustarpeen alle (Martela & Jarenko 2015, 57). Yhteenkuuluvuus viittaa tarpeeseen tulla arvostetuksi ja huolehditaksi yhteisön sisällä (Sari 2015, 159). Hyväntekeminen perustuu muiden ihmisten

auttamiseen ja positiiviseen vaikuttamiseen työyhteisössä. Yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen voidaan parittaa yhteyden kokemisen perustarpeiksi. (Martela & Järnenko 2015, 60.)

4 Esimiestaidot

Esimiestaidot ovat aina hyvän johtajan taustalla, minkä vuoksi esimiestaitoja voidaan kutsua myös johtamistaidoiksi. Johtamista on olemassa kahta eri tyyppiä, ihmisten johtamista (engl. leadership) ja käytännön asioiden johtamista (engl. management). Esimiestaitoihin kuuluu olennaisesti taito johtaa sekä ihmisiä että asioita. Vaikka johtajuutta ja esimiestaitoja on tutkittu monen vuosikymmen ajan, vieläkin ei olla päädytty tieteellisesti tarkkaan määritelmään siitä, mitä taitoja hyvällä esimiehellä tulisi olla. (Huuha 2010, 44, 46.) Seuraavat määritelmät ovat vain tiettyjen kirjailijoiden omia käsityksiä esimiestaidoista. Monien eri kirjailijoiden ja tutkijoiden käsitykset ovat kuitenkin hyvin samanlaisia.

Esimiestaidot vaikuttavat merkittävästi alaisten toimintaan ja alais- ja esimiesvuorovaikutussuhteeseen. Esimiesten toiminta ja taidot perustuvat suurelta osin yksilön persoonallisuuteen ja valmiuksiin toimia stressaavissa tilanteissa. Esimiesten tulee osata verkostoitua ja hyödyntää eri osaamista. Hulkkonen (2016) jakaa esimiestaidot kolmeen eri osa-alueeseen: käsitteelliset taidot, sosiaaliset taidot ja tekniset taidot. Jokaisen esimiehen tulisi omata taitoja kaikilta edellä mainituilta osa-alueilta. (Mts. 90-92, 93.) Sen sijaan Iordanoglou (2018) luokittelee esimiestaidot itsensä johtamisen taitoihin, liikkeenjohto taitoihin ja myös Hulkkonen (2016) mainitsemaan ihmishuhtaitoihin (Iordanoglou 2018, 120).

Käsitteelliset taidot liittyvät työpaikan kielen yhteneväisyyteen. Esimiehen tehtävänä on pitää huolta, että jokainen alainen puhuu työpaikan käsitteistä, visiosta ja strategiasta samalla tavalla. (Hulkkonen 2016, 119.) Iordanoglou (2018) esittää, että strategian jalkauttaminen alaisille on taito, minkä jokaisen esimiehen tulisi osata (mts. 120). Organisaation strategian kommunikoiminen tavalla, mikä tekee siitä selvän kaikille, on haaste tulevaisuudessa. (Hulkkonen 2016, 119.) Esimiestaitoihin kuuluu

osata alan terminologiaa ja sanastoa. Esimiehellä tulee myös olla halua kehittää niitä koko ajan. Useiden eri käsitteiden käyttäminen työpaikalla voi johtaa ongelmallisiin tilanteisiin, jotka esimiehen tulee osata ratkaista. (Mts. 93-94.)

Huuhkan (2010) mukaan esimiehen visionäärisyys, eli vision ja tulevaisuuden hahmottaminen, on tärkeää alaisten motivoimisen kannalta. Vision luomisella esimies saa alaiset innostumaan tulevaisuudesta ja tekemään hyviä tuloksia. Taito inspiroida alaisia suoriutumaan erinomaisesti tehtävistään ei ole vielä tänä päivänä kovin puhuttu esimiestaito, mutta se on tulevaisuudessa. Inspiroiminen liittyy keskeisesti motivaation tuottamiseen, mihin esimiesten tulisi pyrkiä. Motivaation lisääminen alaisten joukossa kuuluu esimiestaitoihin. (Mts. 59, 119.)

Esimiehille tärkeä taito on sosiaaliset taidot. Sosiaalisiin taitoihin liittyy keskeisesti vuorovaikutustaidot. Esimiesten tulee osata ilmaista itseään niin, että alaiset eivät koe esimiehen käyttävän asemaansa väärin. Jokainen alainen on hyvin erilainen, minkä vuoksi esimiehen tulee osata hallita vuorovaikutustilanteita ja reagoida eri tavalla eri persoonallisuuksiin. Ihmisymmärrys ja taito johtaa erilaisia ihmisiä on esimiestyön keskiössä. (Hulkkonen 2016, 94-95.)

Tekniset taidot viittaavat ammattimaisuuteen, alan tietämykseen ja työlle tärkeään lainsäädännön osaamiseen. On tärkeää, että esimiehet osaavat tehdä sitä työtä, jota he johtavat. Esimiehen, joka ei osaa alasta mitään on hyvin vaikeaa johtaa alaisiaan, koska hänkin vasta opettelee työtään. Ammattimainen esimies pitää yllä omaa osaamistaan, mutta kannustaa samalla muita kehittymään. (Mts. 94.) Myös Huuhka (2010) pitää toimialaosaamista hyvin tärkeänä esimiestyön kannalta. Huuhka nostaa esille myös kilpailevien organisaatioiden toiminnan tietämyksen, koska se auttaa koko organisaatiota kehittämään toimintaansa. (Mts. 50.)

Hyviin esimiestaitoihin kuuluu, että esimies osaa hahmottaa asioiden kokonaiskuvat ja liittää kaiken toimintansa yrityksen visioon ja arvoihin. Esimiehen tulee olla hyvin lojaali organisaatiotaan kohtaan, jotta hän pystyy sitoutumaan organisaation toimintaan. Esimiestyö vaatii rohkeutta tarttua tilanteisiin ja tehdä päätöksiä ilman muiden apua. Esimiehen tulee kuitenkin osata tehdä päätökset niin, että ne hyödyttävät koko

organisaatiota eivätkä herätä alaisissa muutosvastarintaa. Vaikka esimiehet eivät aina ole mukana jokapäiväisessä työssä, heidän tulee olla palvelualttiita. Alaisten kuunteleminen ja palautteen antaminen rakentavalla tavalla kuuluvat hyviin esimiestaitoihin. (Hulkkonen 2016, 96.)

Huuhka (2010) esittää, että esimiehen esiintymistaidot ovat suuressa roolissa esimiestyössä. Vaikuttava ja innostava esimies osaa puheellaan ja esiintymisellään vakuuttaa kuulijat pitämään sanomaansa hyvänä. Puhe- ja esiintymistaidot voivat lisätä esimiehen auktoriteettia. Esimiestaitoihin kuuluu keskeisesti olla uskottava. Uskottavaan johtajaan luotetaan, koska hän perustaa toimintansa rehellisyyteen, eettisyyteen ja myöntää tekemänsä virheet. Kaikki Hulkkoson (2016) mainitsemat esimiestaidon osa-alueet luovat uskottavuutta esimiehessä. (Huuhka 2010, 62.)

Myöhemmässä luvussa (ks. luku 5.2) määritelty tunneäly on yksi esimiestyön kulmakivistä. Emotionaalinen älykkyys ja ihmissuhdetaidot ovat monien tutkimustenkin mukaan johtamisen ytimessä. Mitä korkeammassa asemassa esimies toimii, sitä tärkeämpää on, että hän on tunneälyltään lahjakas. Tunneälyn osa-alue itsetuntemus näkyy esimiehissä yleensä positiivisena itsetuntona. Positiivinen itsetunto voidaan rinnastaa omien vahvuuksien tunnistamiseen ja kykyyn kehittää niitä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että itsensä tuntevat esimiehet pystyvät tarkastelemaan toimintaansa realistisemmin ja ovat menestyksekkäämpiä kuin muut esimiehet. Palautteen vastaanottaminen on helpompaa esimiehillä, jotka omaavat hyvän itsetunnon. (Mts. 52-55, 64.)

Tuoreiden tutkimusten mukaan esimiesten tulisi olla joustavia, muutoshaluisia, monikielisiä, kansainvälisyystaitoisia, rehellisiä ja strategiaorientoituneita. Tärkeää kuitenkin on, että esimiehet osaavat tehdä yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa vaativissakin tilanteissa. Suurimmassa osassa esimiestaidoista tehdyistä tutkimuksista on nousut esille strateginen ajattelu, vahva visio, ja intohimo työtä kohtaan. (Iordanoglou 2018, 119.)

Iordanoglou (2018) esittää, että esimiestäidot näkyvät eri tavalla organisaation eri kehitysvaiheissa. Vasta aloittavan yrityksen esimies omaa hieman erilaisia esimiestäitoja kuin jo monta vuotta toiminnassa olleen yrityksen esimies. Organisaation toiminnan kehittyessä esimiehen tulisi oppia hahmottamaan paremmin asioiden kokonaisuuksia pitkällä aikavälillä, eikä tarkastella asioita vain päivä kerrallaan. (Mts. 119.)

4.1 Viestintä- ja vuorovaikutus

Ihmisten johtaminen määritellään usein tarkoittavan kommunikointia ja viestintää tavalla, joka saa työntekijät motivoitumaan suorittamaan työtehtävänsä ja saavuttamaan tavoitteet. Viestintä on informaation välittämistä ihmiseltä toiselle joko kasvokkain tai kirjallisesti. Esimiehet käyttävät keskimäärin 80 prosenttia työpäivästään kommunikoiden muiden kanssa, minkä vuoksi viestintätaidot ovat tärkeässä roolissa esimiestyössä. (Daft & Lane 2015, 260, 262.)

Daft ja Lane (2015) jakavat viestinnän yritysviestintään (engl. management communication) ja johtamisviestintään (engl. leadership communication). Nämä eroavat toisistaan siltä osin, että johtamisviestintään kuuluu faktojen ja tilastojen lisäksi vision ja strategian jalkauttaminen työyhteisöön. Johtajan viestintätaitoihin kuuluu osata auttaa työntekijöitä löytämään työllensä suurempia merkityksiä. Tässä voi auttaa esimerkiksi alaisista huolehtiminen. (Mts. 262.)

Työyhteisössä tulisi aina kannustaa avoimeen viestintään. Esimiehen pitäisi omalla esimerkillään näyttää, että työpaikalla saa puhua avoimesti. Viestintätaitoihin kuuluu keskeisesti kuunteleminen itsensä ilmaisemisen lisäksi. Viestinnän tulisi aina olla aktiivista vuoropuhelua kahden henkilön välillä. Vuoropuhelussa kuunnellaan ja reagoidaan siihen, mitä toinen sanoo. Mitä tahansa vuorovaikutustilannetta tulee osata lähestyä ilman ennakkoluuloja ja oman mielipiteen priorisointia. (Mts. 265, 270.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehen kuuntelutaidot vaikuttavat siihen tuntevatko työntekijät itseään arvostetuksi. Esimiehen kuuntelutaitojen puute voi osaltaan laskea alaisten sitoutuneisuutta ja motivaatiota työtä kohtaan. Esimiehet eivät kuitenkaan voi pelkästään kuunnella, vaan heidän täytyy näyttää, että he arvostavat

jokaisen alaisen mielipidettä. Kuuntelemisen taitoon sisältyy sanottavan takana olevan merkityksen hahmottaminen. Eli kuuntelijan tulee osata tulkita, mitä toinen henkilö tarkoittaa. (Mts. 267.)

Vaikka esimiehen tulee viestiä asiansa ystävällisesti, hänen pitää olla suora ja rehellinen. Ennen kaikkea iso osa esimiehen viestintää on sanatonta. Alaiset tulkitsevat kaiken esimiehen toiminnan käytöksestä asenteeseen sanattomana viestintänä. Sanaton viestintä koostuu kehonkielestä, äänen painotuksista ja kasvon ilmeistä. Esimiesten tulee kiinnittää erityistä huomiota sanattomaan viestintään, koska alaiset pystyvät tulkitsemaan pienenkin ilmeen väärin. (Mts. 271, 278.)

Viestintätaidoille on tärkeää valita oikea viestintäkanava. Yleisimpiä viestintäkanavia ovat viralliset asiakirjat, kirjeet, sähköpostit, tekstiviestit, puhelut ja kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Jokaisella viestintäkanavalla on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta kun niitä käyttää oikein jokainen niistä toimii tehokkaasti. Kanavan tulee olla sopiva sille viestille, minkä esimies haluaa välittää. Esimerkiksi irtisanomiskirjettä ei ole kannattavaa lähettää tekstiviestillä. Edeltävässä esimerkissä viestintä olisi kannattavaa hoitaa kasvotusten. (Mts. 275-276.)

4.2 Luottamus

Esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen on todistettu lisäävän työpaikan taloudellista menestystä ja yleistä työntekijöiden työhyvinvointia. Luottamuksellisessa työyhteisössä uskalletaan puhua asioista avoimesti ja kehittää työyhteisöä ilman pelkoa kritiikistä. Ennen kaikkea luottamus luo turvaa. Koposen, Lämsän, Kärkään ja Ekosen (2013) mukaan luottamus lisää innovaatiota, joka on suoraan yhteydessä työpaikan menestykseen. Johtamisella on merkittävä vaikutus luottamuksen syntymiseen. Esimiehen taitoihin kuuluvat työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja oppimiseen kannustaminen lisäävät luottamusta esimiestä ja koko työyhteisöä kohtaan. (Mts. 5.)

Luottamuksesta työpaikan sisällä käytetään yleisesti termiä organisaatioluottamus. Organisaatioluottamus liittyy siihen, että osapuolet eivät käytä hyväksi toisiaan oman

etunsa ajamiseksi, vaan jokainen toimii työpaikalla sovitun mukaisesti. Organisaatioluottamus takaa, että kaikki toimii hyvin työpaikalla ja yhteistyö eri toimijoiden välillä on sujuvaa. Yksilöiden motivaation kannalta luottamus on erityisen tärkeää, koska henkilö on motivoituneempi saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. (Mts. 5.)

Koponen yms. (2013) jakaa organisaatioluottamuksen tunneperäiseen ja tietoperusteeseen luottamukseen. Tunneperäinen luottamus pohjautuu tunteisiin ja käyttäytymiseen kohdistuviin odotuksiin. Esimiehet pystyvät tukemaan tunneperäistä luottamusta huolehtimalla työntekijöistään ja perustamalla oman toimintansa rehtiyyteen ja rehellisyyteen. Tietoperustainen luottamus syntyy aikaisempiin toimintatapoihin. Työntekijät ja esimiehet luottavat siihen, koska aikaisemmin on toimittu tietyllä tavalla, että tulevaisuudessakin toimittaisiin niin. (Mts. 6.)

Esimiehen ja alaisen suhde tulisi aina perustua luottamukseen, varsinkin tunneperäiseen luottamukseen, koska sen on todistettu olevan yhteydessä työn imuun ja merkityksellisyyteen. Vuorovaikutustaidot ovat erityisen suuressa roolissa luottamuksen syntymisessä. (Mts. 13-16.) Luottamukseen liittyy aina pelko petetyksi tulemisesta, minkä vuoksi esimiesten tulisi osata ylläpitää luottamusta. Alaisenkin tulee tietysti olla luottamuksenarvoinen, mutta esimiehen rooli luottamuksen luojana on Aarnikoivu (2016) mukaan suurempi esimiehen auktoriteetin vuoksi. (Mts. 19.)

Alaistensa luottamusta nauttiva esimies on Koposen yms. (2013) mainitsemien rehdin ja rehellisen lisäksi myös ammattitaitoinen, ratkaisukeskeinen ja ennustettava. Esimies osaa toimia ammattimaisesti ja pätevästi oman roolinsa mukaan. Hänen odotetaan toimivan työntekijöiden hyväksi ja työntekijöiden odotusten mukaisesti. Samalla esimies puhuu asioista suorasti, rehellisesti ja johdonmukaisesti. (Aarnikoivu 2016, 23-24.)

4.3 Merkityksen johtaminen

Malmelin ja Hakalan (2012) mukaan työntekijät eivät pysty kokemaan merkityksellisyttä, jos esimiehet eivät osaa näyttää heille, miten heidän työnsä linkittyy koko yri-

tyksen toimintaan. Esimiesten toiminnalla on suuri merkitys siihen, miten alaiset ko-
kevat merkityksellisyyden. Työntekijöiden kokema merkityksellisyys ei kuitenkaan ole
merkityksen johtamisen ainut hyvä puoli, vaan sillä on myös kilpailullista etua ja
markkina-arvoa. Merkityksen johtaminen ja tarkoituksellisuuden tunteeseen panos-
taminen tuottaa paljon luovempia ja innovatiivisempia työntekijöitä, jotka ovat sitou-
tuneita työhönsä. Yksinkertaisesti sanottuna merkitysten johtamisella saadaan ai-
kaan tuotteliaampia työntekijöitä ja kannattavampaa liiketoimintaa. (Mts. 47, 50,
80.)

Palautteenantaminen ja palkitseminen luovat merkityksiä alaisille. Esimiehet osoitta-
vat kiinnostusta alaisiaan kohtaan, kun he antavat näille palautetta tai palkitsevat hy-
vin tehdystä työstä. Palautteen saaminen voi parhaimmassa tapauksessa motivoida
suoriutumaan seuraavistakin työtehtävistä erinomaisesti. Esimiehen palautteenan-
non motiivina ei saa koskaan olla vallanväärinkäyttö, vaan sen tulisi perustua alaisen
työnteon tukemiseen. Merkityksellisyyden tunne syntyy helpommin, jos palautetta
annetaan ennemmin työtavoista kuin lopputuloksesta. Jos palaute annetaan vasta
suorituksen lopuksi, tehtyjä virheitä ei voida enää tehdä uusiksi. (Mts. 119-120; Röt-
kin 2015, 111.)

Jotta esimies pystyisi johtamaan merkityksiä, tulee hänen tiedostaa tarkasti organi-
saation missio, visio, strategia ja arvot (Aarnikoivu 2008, 16-17). Edellä mainittujen
organisaation elementtien määrittelemisen lisäksi, esimiesten tulee osata viestiä ne
inspiroivalla tavalla. On tärkeää, että esimies osaa jalkauttaa edellä mainitut organi-
saation osat työntekijöilleen, koska se helpottaa merkityksellisen sisällön löytämistä
työlle. Vaikka työntekijät eivät itse tuntisi työtään merkitykselliseksi, he ovat merki-
tyksellisessä roolissa työpaikallaan, liittyen siihen, että he ovat yrityksen brändin
edustajia ja vaikuttavat siihen millainen kuva yrityksestä muodostuu asiakkaille ja yh-
teistyökumppaneille. (Malmelin & Hakala 2012, 51-52, 57.)

Esimiesten tulisi pyrkiä johtamisellaan luomaan, tarkasti määriteltyjen sääntöjen si-
jasta, tarkoituksellisuutta ja merkityksellisyyttä työntekijöilleen. Sääntöjä ja rajoja tu-
lee olla, mutta huomio tulisi kiinnittää siihen, että työntekijät tuntevat olevansa mer-

kityksellinen osa työyhteisöä. Malmelin ja Hakalan (2012) mukaan merkitysten luominen kuuluu olennaisesti esimiestyöhön ja on esimiesten roolin tärkeimpiä elementtejä. Vaikka merkitysjohtaminen liittyy olennaisesti yhteneväisen työyhteisön luomiseen, jossa jokainen henkilö tietää yrityksen toiminta-ajatuksen, siihen kuuluu myös riskienhallintaa. Varsinkin organisaation muutosvaiheissa työntekijöiden merkitykset voivat muuttua radikaalisti. (Mts. 51, 81.)

Semioottinen ajattelu, eli erilaisten merkkien ja merkitysten ymmärtäminen ja tulkinta, kuuluu ensisijaisesti merkitysjohtamiseen. Semiotiikka auttaa esimiestä ymmärtämään paremmin, mitä alaiset tarkoittavat tietyllä sanallisella ja sanattomalla viestinnällä. Semiotiikka antaa esimiehille työkalun alaisten motivoimiseen, koska alaisten motiivit ovat helpommin tulkittavissa. Semioottinen ajattelu perustuu siihen, että tietyt viestit, teot ja toimintatavat tuottavat työntekijöille erilaisia merkityksiä, mitkä puolestaan vaikuttavat henkilöiden ajattelutapoihin ja toimintaan. Toisten ihmisten ajatusten ja merkitysten tulkinnan rinnalla kulkee empatia. (Mts. 81-82,84.)

Rötkin (2015) pitää palkitsemista työpaikalla hyvinkin työntekijöitä motivoivana ja merkityksellisenä asiana, jos se tehdään oikein. Palkitsemisessa esimiesten on hyödyllistä käyttää semioottista ajattelua ja pohtia, mitä merkityksiä tietyt rahalliset tai henkiset palkinnot tuovat eri alaisille. (Mts. 120, 123.) Esimies ei voi luoda alaisille merkityksiä, jos hän ei osaa nähdä, että kaikki työntekijät ovat yksilöllisiä (Aarnikoivu 2008, 16-17). Esimerkiksi palautteenannossa ja palkitsemisessa tulee ottaa huomioon, että eri henkilöt käsittelevät palautetta eri tavoin. Jotkut henkilöt eivät edes halua saada positiivistakaan palautetta. (Rötkin 2015, 115.)

5 Työyhteisötaidot yhdistävät alaisia ja esimiehiä

Työyhteisötaidot kuuluvat sekä alaisten että esimiesten jokapäiväiseen työelämään. Vaikka työyhteisötaidot ovat yksilön omia taitoja, niitä ei pystytä tulkitsemaan ilman koko työyhteisöä. Työyhteisötaidoissa on pohjimmiltaan kysymys vuorovaikutuksesta kaikkien työyhteisön osapuolten kanssa. (Roos & Mönkkönen 2015, 10, 18.)

Yhteisvaikuttavuus on yksi työyhteisötaitojen ulottuvuuksista. Yhteisvaikuttavuudella tarkoitetaan perinteisen yhdessä työskentelyn ylittävää yhteistyötä, joka on hyvin palkitsevaa jokaiselle. Yhteisvaikuttavuus perustuu ammattimaisuuden ja osaamisen harmoniseen yhdistämiseen, jonka avulla saavutetaan erinomaisia ja luovia tuloksia yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Yhteisvaikuttavuudessa kaikki osapuolet saavat ja osaavat yhdistää osaamistaan vapaasti kehittääkseen toimintaansa ja saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita. Yhteisvaikuttavuus työyhteisötaitona esiintyy oman osaamisen tiedostamisena ja esille tuomisena parhaina hetkinä. (Mts. 17-18.)

Yhteisvaikuttavuuden ja työyhteisötaitojen taustalla on aina vuorovaikutus. Roos ja Mönkkönen (2015) esittävät, että vuorovaikutus on ratkaiseva tekijä siinä, minkälaisia suhteita ja yhteistyötä työyhteisössä syntyy. Yhteiskyvykyys liittyy olennaisesti vuorovaikutukseen, koska se edesauttaa koko organisaatiota toimimaan strategian tavoitteiden mukaisesti. Yhteiskyvykyys on yhteenveto koko organisaation taidoista. Työyhteisötaitoihin liittyy keskeisesti dialoginen vuorovaikutus, jossa kumpikin osapuoli osaa ottaa toisen huomioon ja asioista päätetään keskustellen. (Mts. 30, 35, 37.)

Alalle olennaisen lainsäädännön tunteminen on tärkeää sekä esimiehillä että alaisilla. Lainsäädännön ja yhteisten sääntöjen tunteminen auttaa koko työyhteisöä toimimaan tehokkaasti ja kannattavasti. (Mönkkönen & Roos 2009, 253, 259.) Työyhteisötaidot perustuvatkin pitkälti työlainsäädännön määrittelemiin velvollisuuksiin. Esimiehen ja alaisen velvollisuuksiin kuuluu esimerkiksi pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja työtehtävien suorittamisesta. (Työyhteisötaidot n.d, 7.)

5.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen koostuu itsetuntemuksesta, sen kehittamisestä ja ylläpitämisestä, esimerkiksi yleisen psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin avulla. Kukkola (2018) listaa myös stressinhallinnan, ammatillisen kehittymisen ja tunneälykkyyden kuuluvan itsensä johtamiseen. Hyviä itsensä johtamisen piirteitä ovat itseluottamus ja halu oppia uutta. Itsensä johtamisessa on olennaisesti kysymys itsensä kehittämisestä terveellä ja hyvinvointia edistävällä tavalla. (Mts. 171.) Varsinkin esimiehille, mutta

myös alaisille, on tärkeää pyrkiä koko ajan kehittämään itseään ja oppimaan uutta. Ilman tietoista uusien käsitteiden, määritelmien ja asioiden oppimista taidot voivat pysähtyä tietylle tasolle.

Itseään ei pysty kehittämään ilman itsearviointia ja reflektointia. Näihin molempiin käsitteisiin liittyy oman itsensä kriittinen tarkastelu ulkopuolisen näkökulmasta. Itseään arvioiva tai refleктоiva työntekijä osaa analysoida omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Itsensä tarkastelun pohjalta hän pyrkii kehittämään alais- tai esimiestaitojaan. (Kukkola 2018, 176-177.) Tunneällyn osa-alue intrapersonalliset taidot (ks. luku 5.2), ovat erityisen tärkeä itsensä johtamisen piirre, koska ihmisten tulee ymmärtää ja tuntea itsensä ennen kuin he voivat johtaa muita. On varsinkin tärkeää ymmärtää omaa mieltä. Itsetuntemus, joka koostuu ajatuksien ja arvojen tiedostamisesta, on perusta hyvälle itsensä johtamiselle. (Hougaard yms. 24-25.) Vaikka heikkouksien tiedostaminen ja kehittäminen on tärkeää, itsensä johtamisen kannalta on tärkeämpää keskittyä omiin vahvuuksiin (Kukkola 2018, 174).

Jotta henkilö pystyy johtamaan itseään, tulee tällä olla hyvä motivaatio tai vähintään jokin tekijä, joka motivoi häntä suorittamaan tehtäviään. Kukkolan (2018) mukaan sisäinen motivaatio on itsensä johtamisen kannalta hyödyttävämpää kuin ulkoinen motivaatio. Itsensä johtaminen näkyy ennen kaikkea oman hyvinvoinnin huolehtimisessa. Itsensä tunteva henkilö tietää, milloin hän tarvitsee lepoa, ravintoa tai liikuntaa. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen on suuressa roolissa itsensä johtamisessa. (Mts. 168, 179.)

Hyvinvoinnin kannalta olennainen piirre itsensä johtamisessa on ajan- ja stressinhallinta. Ajanhallinnassa keskeistä on aikatauluttaminen omien resurssien mukaan. Ajanhallinnassa on myös kysymys stressinhallinnasta, koska suunnitelmissa pysyminen vähentää todistetusti stressiä. Tutkimuksien mukaan suurin osa ihmisistä kokee stressin vaikutuksen negatiivisena, mutta se voi myös vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn. Esimerkiksi stressi voi nostaa jonkin työtehtävän motivaatiota. (Mts. 185, 188.)

5.2 Tunneäly

Keskeinen itsensä johtamisen elementti on tunneäly. Muita itsensä johtamisen osa-alueita ovat tietoisuus, nöyryys ja itsestään huolehtiminen. (Hougaard, Kalaoja & Ora 2018, 20.) Tunneälyssä on yksinkertaistettuna kyse siitä, että henkilö osaa kontrolloida ja havainnoida omia ja muiden tunteita kannattavalla tavalla (Rajesh, Prikshat, Shum & Suganthi 2019, 1242). On tutkitusti todistettu, että organisaatiot, joissa koulutetaan henkilöstön tunneälyä ovat kannattavampia. Tunneäly tulisi ottaa huomioon jo rekrytointivaiheessa. Tunneälykään ei tule ihmisille syntymässä, vaan se kehittyy ja muovautuu iän ja kokemuksen myötä. (Jabe 2017, 235-236)

Tunneäly koostuu intra- ja interpersoonallisista taidoista, joustavuudesta, stressinsietokyvystä ja hyvinvoinnista. Intrapersonalliset taidot viittaavat itsetuntemukseen ja kykyyn ilmaista itseään positiivisella tavalla. Intrapersonallisen älyn avulla ihminen pystyy johtamaan itseään ja säteilee itseluottamusta, mikä saa hänet tavoittelemaan korkeampaa oppimista ja kehittymistä. Interpersoonalliset taidot taas liittyvät enemmän muihin ihmisiin ja yleiseen ihmisymmärrykseen. Muiden kuunteleminen ja tunteisiin vastaaminen ovat interpersoonallisesti lahjakkaan ihmisen piirteitä. Joustava työntekijä tai esimies ei ole muutosvastainen ja osaa sopeutua muuttuviin tilanteisiin helposti. Ongelmanratkaisussa joustava henkilö osoittaa innovatiivisuutta ja tunneälyn monipuolista käyttöä. Stressinsietokykyyn liittyy keskeisesti, että tiedostaa muiden ihmisten käsittelevän stressiä eri tavoin. Viimeisenä tunneälyn tekijänä on hyvinvointi. Hyvinvoiva ihminen näkee elämänsä ja työnsä positiivisena ja pyrkii asennoitumaan kaikkeen hyvillä mielin ja nauttien. (Jabe 2017, 236-237.)

Rajesh yms. (2019) ovat tutkineet alaisten tunneälyn olevan yhteydessä esimiesten johtamistapaan. Tähän liittyen esimiesten tulisi toimia positiivisena esimerkkinä alaisille, koska on tutkitusti todistettu, että alaiset usein samaistuvat esimiestensä käytökseen ja tunnetiloihin. Positiivisella asenteella johtava esimies tartuttaa hyviä tunteita ja lisää tunneälyä alaisten joukossa. (Mts. 1243.)

5.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on taito, jonka esimiesten ja alaisten tulisi osata. Mankan ja Mankan (2018) mukaan sairauspoissaolot ja tekemättä jätetyt työtehtävät maksavat noin 24 miljardia euroa vuodessa. Työhyvinvoinnin edistämällä tai laiminlyönnillä voi olla hyvinkin merkittäviä seurauksia. Huonot työyhteisötaidot voivat johtaa työhyvinvoinnin alenemiseen muun muassa kiusaamisen ja rooli epäselvyyksien vuoksi. Työhyvinvointi tukee työssä menestymistä. (Mts. 7, 53.)

Manka ja Manka (2018) toivat esille uuden työhyvinvointipääoman käsitteen, joka pitää sisällään emotionaalisen älykkyyden, sosiaaliset taidot ja organisaation rakennepääoman. Organisaatiot voivat edesauttaa työhyvinvointipääoman syntymistä kiinnittämällä huomiota työntekijöiden ja esimiesten työkykyyn ja työergonomiaan. Työntekijät voivat itsekin muuttaa asennettaan työtä kohtaan ja pyrkiä tuomaan paremmin esille oman osaamisensa. Sekä työnantajalla että työntekijöillä on velvollisuus huolehtia työhyvinvoinnista. (Mts. 53-56.)

Työhyvinvoinnin käsite on määritelty Suomessa hyvin laajasti ja siihen liittyy työterveys ja -kyky sekä arjessa pärjääminen. Sekä organisaatio että työntekijä vaikuttavat työhyvinvointiin. Organisaation toimintatavat, kuten johtaminen, työyhteisön ilmapiiiri sekä työntekijän omat tulkinnat edellä mainituista elementeistä, voivat joko parantaa tai huonontaa työhyvinvointia. Hyvinvointia edistää, että henkilö pystyy kehittymään omassa työssään ja saavuttaa tavoitteitaan. Organisaation tulisi antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työpaikan sääntöihin, mutta työntekijän tulee itse tulkita nämä hyväksi. Työntekijän oma asenne on hyvinvoinnin keskiössä, koska hän tulkitsee kaikkea sen läpi. Aineettomat ja aineelliset palkkiot motivoivat työntekijää ja lisäävät työhyvinvointia. (Mts. 75-77, 108.)

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat työhyvinvoinnin kannalta hyviä työkaluja. Henkilöitä on hyvä kannustaa oppimaan uutta ja pohtia, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Jos tulevaisuuden osaamista osataan ennustaa, työhyvinvointia huonontavaa muutosvastarintaa pystytään pienentämään. Osaamisen johtamisen

taustalla on hyvä työympäristö. Hyvä työergonomia vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin, koska fyysinen hyvinvointi on yhtä tärkeää kuin psyykkinenkin. Informaatioergonomia, joka viittaa tiedon käsittelemiseen, voi pahimmassa tapauksessa lisätä stressiä ja työuupumusta. Informaatioylikuorma voi aiheuttaa hallitsemattomuuden tunnetta ja työn tuottamattomuutta. Informaatioergonomialla voidaan edes auttaa sitä, että työn informaatiomäärä ei ole liian suuri yhden työntekijän käsiteltäväksi. Työssä tulee kiinnittää huomiota keskeytyksien ja työtehtävien määrään. (Mts. 88, 113, 115.)

Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus voi osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Työyhteisötaidot ovat tällöin suuressa roolissa. Kiusaaminen ei ole pelkästään alakouluissa nähtävä ilmiö, vaan on olemassa myös työpaikkakiusaamista. Henkinen väkivalta työpaikalla laskee merkittävästi työhyvinvointia ja voi pahimmassa tapauksessa saada henkilön pelkäämään töihin menemistä. Työpaikan ja esimiesten tulisi aina puuttua työpaikalla tapahtuvaan kiusaamiseen. (Mts. 148-150, 154.)

6 Tutkimusasetelma

6.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tutkittiin, mitkä ja miten alais- ja esimiestaidot ovat yhteydessä työn merkityksellisyyteen. Tavoitteena oli tutkia alais- ja esimiestaitojen yhteyksiä työn merkityksellisyyteen. Aihe valikoitui tutkijan oman kiinnostuksen pohjalta alaitaitoja ja työn merkityksellisyyttä kohtaan. Vaikka työn merkityksellisyys on hyvin puhuttu aihe, sen yhteyttä alais- ja esimiestaitoihin ei olla vielä tutkittu kovin laajasti varsinkin hotellialalla, minkä vuoksi opinnäytetyö tuo uutta tietoa.

Tutkimuskysymykset olivat: *Mitkä alais- ja esimiestaidot ovat yhteydessä työn merkityksellisyyteen? Miten alais- ja esimiestaidot vaikuttavat työn merkityksellisyyteen?*

Tutkimuskysymyksiä olivat:

- Onko alais- ja esimiestaitojen yhteys ja vaikutus työn merkityksellisyyteen samanlainen?
- Mistä työn merkityksellisyys syntyy alaisilla ja esimiehillä?

Koska työn merkityksellisyyden suhdetta tuloksellisuuteen on jo tutkittu monesta näkökulmasta, tämä tutkimus ei käsitellyt sitä ollenkaan. Tutkimus keskittyi kuvailemaan alais- ja esimiestaitojen yhteyttä ja vaikutusta työn merkityksellisyyteen. Tutkimus käsitteli pelkästään alais- ja esimiestaitoihin kuuluvia piirteitä suhteessa työn merkityksellisyyteen, eikä tutkinut johtamista syvällisemmin.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi voi valikoitua joko kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tai kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Edellä mainitut tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan käyttötilanteensa vuoksi. Määrällistä tutkimusta käytetään, kun ilmiö on jo ennestään tuttu. Laadullinen tutkimus on parempi menetelmä, kun halutaan saada uudesta tai tuntemattomasta ilmiöstä lisää tietoa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä ilmiössä on kyse, ei tilastollisten tulosten esittäminen. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään saatuja tuloksia, vaan tulokset ovat tapauskohtaisia ja tilannesidonnaisia. (Kananen 2017, 32-33.)

Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu, että aineisto pohjautuu tutkittavien omiin näkemyksiin ja mielipiteisiin tutkittavasta ilmiöstä. Ennen aineiston keruuta tutkijan tulee perehtyä ilmiöstä saatavilla olevaan teoriaan syvällisesti, jotta hänellä on mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva ilmiöstä. Analyysi tulisi ottaa huomioon koko laadullisen tutkimuksen prosessin aikana. Analyysi niin ikään ohjaa tiedonkeruuta ja määrittää, milloin on saatu riittävästi aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä paljonko aineistoa tulisi kerätä. Aineistoa on tarpeeksi, kun tutkimuskysymyksiin on saatu kattavat vastaukset ja ilmiö on ymmärretty täysin. Olenaisista on, että hypoteesit (ennakko oletukset) voivat muuttua tai niitä voi tulla lisää laadullisen tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on vastuussa siitä, että kerätty aineisto on muutettavissa tuloksiksi. Koska aineisto kerätään

vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa, sen purkaminen tutkimustuloksiksi voi olla haastavaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelut ja havainnointi. (Mts. 34-36.)

Koska tutkittavasta ilmiöstä haluttiin saada mahdollisimman syvällistä tietoa, tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Alais- ja esimiestaitojen yhteydestä työn merkityksellisyyteen ei olla tehty paljon aiempia tutkimuksia, minkä vuoksi laadullinen tutkimus oli paras vaihtoehto ilmiön syvälliseen tutkimiseen. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollisti tarkkojen tutkimustulosten saamiseen ja ilmiön kattavan kuvauksen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että kysymykset tai niiden järjestys ei ole täysin sama kaikissa suoritetuissa haastatteluissa. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa keskustellaan ennalta määrättyistä teemoista, joiden ei tarvitse tulla esille täysin samassa järjestyksessä jokaisessa haastattelussa. Teemat ovat tärkeämmässä roolissa kuin tarkat kysymykset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Tutkimukseen valittiin teemahaastattelu, koska tutkimushaastatteluiden haluttiin pureutuvan syvällisesti ja avoimemmin käsiteltävään ilmiöön. Teemoihin keskittyminen ja vapaa haastattelurunko varmisti, ettei tutkittavia ohjattaisi vahingossa tutkijan suosimaan suuntaan. Tämä samalla paransi tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin muuttamalla haastatteluiden äänitallenteet kirjoitettuun muotoon, eli ne litteroitiin. Litterointia voidaan pitää myös tutkimusaineiston yhteismitallistamisena. Litteroinnissa on monta eri tasoa, minkä valintaan vaikuttaa tutkimuksen luonne ja tutkimuskysymykset. Tutkijan on itse valittava, millä tarkkuudella hän litteroi aineiston. (Mts. 134.) Litterointi tuotti yhteensä 61 sivua tekstiä. Tutkimusaineisto litteroitiin melkein sanatarkasti. Kananen (2017) esittää sanatarkan litteroinnin tarkoittavan äänitteen jokaisen äännähdyksen ja äänenpainonkin muuttamista kirjoitettuun muotoon (mts. 135). Tässä tutkimuksessa litteroinnista jätettiin pois turhat täytesanat ja tauot, koska tutkija ei kokenut niiden vaikuttavan tutkimustuloksiin tai aineiston sisältöön.

Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin menetelmänä teemoittelua. Teemoittelussa on kyse siitä, että analyysivaiheessa nostetaan aineistosta esille niitä teemoja tai asioita, mitkä ovat tulleet esille jokaisessa suoritettussa haastattelussa. Teemoittelu pohjautuu yleensä teemahaastattelussa olleisiin lähtökohtateemoihin, mutta aineistosta voi nousta esille muitakin teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Haastatteluiden teemat pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen.

Koska aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, tutkija koki teemoittelun olevan paras vaihtoehto lähestyä aineiston analysointia. Teemoittelulla pyrittiin ensin löytämään aineistojen samoja piirteitä, jotka merkittiin eri värien avulla. Haastatteluaineistosta nousi haastattelurungonteemojen lisäksi neljä muuta teemaa. Kaikki yhdeksän teemaa nostettiin teemoittelutaulukkoon (ks. taulukko 1), jossa niitä verrattiin Martelan ja Pessin (2018) kolmeen työn merkityksellisyyden lähteeseen. Koska haastatteluaineistosta esille nousseet työn merkityksellisyyden syntymistavat olivat niin samanlaisia Martelan ja Pessin (2018) kanssa, tutkija koki niiden hyödyntämisen olevan helpointa. Taulukosta 1 näkee, miten teemoittelutaulukko rakentui.

Taulukko 1. Teemoittelutaulukon runko

		Työn merkityksellisyyden lähde		
		Arvokkuus	Itsensä toteuttaminen	Hyvän tuottaminen
Alais- ja esimiestaidot	Yhteisöllisyys			
	Ammattimaisuus			
	Vuorovaikutustaidot			
	Kehittäminen ja tavoitteet			
	Motivaatio			
	Luottamus			
	Emotionaalinen älykyys			
	Työhyvinvointi			
	Sitoutuminen			

6.3 Tutkimuskohde

Majoitustoiminta on matkailualan suurin sektori. Majoitusala kattaa kaiken yhden hengen majoituksesta yli satoja huoneita sisältäviin isoihin hotelleihin. Majoitus voi

olla hyvinkin pelkistettyä ”bed & breakfast” toimintaa tai yleisempää kokohoitoa. Majoituslalla omistus voi olla joko yksityistä tai kuulua suuren ketjun omistuksen alle. Viimeisessä tapauksessa esimerkkinä voidaan käyttää hotelliketjuja. (Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill 2018, 345.)

Varmaankin tunnetuin ja suurin majoitusalan työllistäjä on hotellit. Hotellit tarjoavat usein vierailleen monipuolisia palveluita majoituksen lisäksi. Esimerkkinä hotellien muista palveluista voidaan mainita ravintola- ja kylpyläpalvelut. Viime aikoina on tullut markkinoille niin sanottuja boutiquehotelleja. Boutique-hotellit tarjoavat yleensä uniikimpia hotellipalveluita. Majoituslalle kuuluvat myös pienemmät majoitusta ja aamupalaa tarjoavat yritykset, kuten vierastalot ja maatilamatkailuyritykset. On olemassa myös majoitustoimintaa, jossa asiakas pääsääntöisesti itse on vastuussa ruokailuistaan. Hostellit ja mökit ovat hyvä esimerkki tällaisesta toiminnasta, jossa ruokailu ei kuulu majoituksen hintaan. (Mts. 345, 347, 351.)

Suomessa laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta säätelee majoitustoimintaa. Majoitustoiminta on laissa määritelty tarkoittavan toimintaa, jossa tarjotaan majoitusta rahallista tuottoa vastaan. Majoituksen toimintaympäristö voi vaihdella hyvinkin paljon riippuen majoitusyrityksen sijainnista. Yrityksen ilmeellä ja sijainnilla on merkittävä vaikutus yrityksen operationaaliseen toimintaan. Majoitustoiminta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Sisäinen toimintaympäristö pitää sisällään henkilökunnan ja heidän osaamisensa, josta tärkein on asiakaslähtöisyys ja palveluallttius. Ulkoinen toimintaympäristö koostuu yrityksen fyysisistä tiloista, kuten vastaanotosta. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 28, 119-120.)

Tutkimus rajattiin käsittelemään hotellien vastaanoton työntekijöitä ja esimiehiä tutkijan oman koulutuksen vuoksi. Hotelliala valikoitui opinnäytetyöhön, koska tutkija haluaa työllistyä kyseiselle alalle ja omaa henkilökohtaista kokemusta alalla työskentelystä. Tutkimukseen osallistui sekä yksityisiä hotelleja että ketjuhotelleja. Tutkittavien henkilöiden tuli työskennellä vastaanoton läheisyydessä, mutta heidän ikänsä tai työkokemusvuosien määrää ei rajattu sen tarkemmin. Tähän päädyttiin, jotta tutkimuksen kohderyhmä olisi mahdollisimman monipuolinen. Tutkimukselle ja tutki-

jalle oli tärkeää saada eri-ikäisiä ja eri hotelliyrityksissä työskenteleviä alaisia ja esimiehiä tutkimukseen mukaan, jotta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Eri ikäluokkien ja yritysten edustajiin päädyttiin, koska tutkija ei kokenut samasta yrityksestä tulevien esimiesten ja alaisten edustavan sen paremmin tutkittavaa ilmiötä ja kohderyhmää. Tutkijaa myös kiinnosti nähdä, miten alais- ja esimiestaidot ja työn merkityksellisyys mahdollisesti eroavat eri ikäluokilla ja eri yrityksissä.

Kohderyhmää lähestyttiin sähköpostilla (ks. liite 1) vuoden 2019 joulukuussa. Sähköposteja lähetettiin yhteensä 40:een hotelliin, jotka sijaittivat Keski-Suomessa ja Savossa. Alue rajautui tutkijan asuinpaikan ja sitä ympäröivien lähialueiden sisälle. Lopulta sähköpostien perusteella tutkimukseen saatiin 8 vapaaehtoista viidestä eri hotellista. Kaksi muuta tutkittavaa saatiin tutkijan omien kontaktien kautta. Tutkimukseen osallistui yhteensä 10 henkilöä: 5 esimiestä ja 5 alaista, kuudesta eri hotellista.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Ennen tutkimuksen toteuttamista on mietittävä, minkä takia juuri tämä tutkimus on tehtävä ja minkälainen on hyvä tutkimus. Tutkija on päävastuussa siitä, että tutkimuksen luotettavuus säilyy koko tutkimusprosessin ajan, minkä vuoksi luotettavuustarkastelua olisi hyvä tehdä jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista objektiivittomuus. Jotta tutkimus ei olisi objektiivinen tutkijan pitää huolehtia siitä, että hänen omat näkemyksensä eivät ajaudu tutkimuksen sisältöön, varsinkaan aineistonkeruuvaiheessa. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan koskaan voi olla täysin puolueeton. (Sarajärvi ja Tuomi 2018.)

Tutkimuksen luotettavuutta katsotaan yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus on toteutettu oikealla tavalla, oikeita menetelmiä käyttämällä ja tutkimuksessa on tutkittu oikeaa ilmiötä. Sarajärvi ja Tuomi (2018) määrittelevät reliabiliteetin tarkoittavan tutkimuksen toistettavuutta. Yksityiskohtainen raportointi kuuluu yleisiin laadullisen tutkimuksen eettisiin ohjeisiin. Kun tutkimus on reliabeeli, se on helppo toistaa. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua myös saturaatiosta, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aineisto alkaa toistamaan itseään. (Mt.)

Tutkimuksen eettisyyteen liittyen tulee varmistaa, että tutkittavien ihmisoikeuksia ei rikota ja heille annetaan mahdollisuus osallistua tutkimukseen anonymisti. Ennen aineistonkeruuta tutkittavien on tiedettävä, että heidän henkilökohtaisia tietojaan ei tulla julkaisemaan missään. Tutkittaville tulee painottaa, että he osallistuvat tutkimukseen vapaa-ehtoisesti ja voivat keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, kun tutkittavien vastaukset eivät ole pakotettuja. (Mt.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin pitämään mielessä yllä mainittuja luotettavuuden elementtejä koko tutkimusprosessin ajan. Esimerkiksi tietoperustan kirjoittamisessa oltiin lähdekriittisiä ja aineistonkeruuvaiheessa pidettiin huolta, ettei tutkittavien anonymiteetti kärsi. Lisää tämän tutkimuksen luotettavuus tarkastelusta löytyy luvusta 9.

6.5 Tutkimuksen toteutus

Kuten alaluvussa 6.2 mainittiin, tutkimuksen toteuttamiseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelurungot (ks. liite 2 ja 3) olivat erilaiset alaisille ja esimiehille. Tutkija koki eri haastattelurunkojen olevan välttämättömiä, koska alais- ja esimiestaidoissa painottui eri asiat teoreettisessa viitekehyksessä. Haastattelurungot koostuivat kahdesta isommasta teemasta, jotka oli jaettu seitsemään pienempään alateemaan. Alaisten teemoihin kuului alaistaidot, jotka oli jaettu yhteisöllisyyteen, kehittämiseen ja tavoitteisiin, motivaatioon, luottamukseen ja emotionaaliseen älykkyyteen. Alaistaitojen lisäksi toinen pääteemoista oli työn merkityksellisyys, joka jaettiin sitoutumiseen ja itsensä toteuttamiseen. Esimiesten teemat koostuivat esimiestaidoista: viestintä- ja vuorovaikutus, ammattiosaaminen, sosiaalisuus, emotionaalinen älykkyyden ja työhyvinvointi. Työn merkityksellisyys teemana oli täysin samanlainen sekä esimiehillä että alaisilla. Ennen kuin varsinaisia tutkittavia haastateltiin, haastattelurunkoa testattiin tutkijan lähipiirissä ja siihen tehtiin muutoksia testauksen pohjalta.

Suurin osa haastatteluista toteutettiin haastateltavien työpaikalla, mutta muutama haastattelu tapahtui tutkijan ja tutkittavan yhteisesti sopimassa tilassa. Kaikki haastattelut suoritettiin vuoden 2020 tammikuussa, viikkojen 2 - 4 aikana. Yksi haastatte-

luista toteutettiin parihaastatteluna, mutta loput olivat yksilöhaastatteluita. Haastattelut kestivät 30 minuutista tuntiin, ja ne äänitettiin tutkittavien suostumuksella. Haastattelutunteja kertyi yhteensä 6,75. Ennen haastattelun aloittamista tutkittaville painotettiin heidän anonymiteettiään.

Tutkimuksessa oli yhteensä viisi alaista neljästä eri hotellista. Alainen 1 ja 2 olivat yksityisestä Pohjois-Savossa sijaitsevasta hotellista. Hotelli oli keskisuuri ja erikoistuu vapaa-ajan matkailijoihin, koska se voidaan luokitella kylpylähotelliksi. Alaiset 1 - 3 ja esimies 1 haastateltiin saman päivän aikana. Alainen 3 työskenteli suuressa ketjuhotellissa, joka ei spesifioi omaa kävijäkuntaansa. Hotelli sijaitsi Pohjois-Savossa. Alainen 4 oli suuresta ketjuhotellista, jonka suurin asiakassegmentti on bisnesmatkailijat. Hotelli sijaitsee Keski-Suomessa. Alainen 5 työskenteli keskisuuressa ketjuhotellissa, joka sijaitsee Keski-Suomessa. Hotellin suurin asiakassegmentti on työmatkailijat. Tutkittavat alaiset olivat 22 – 57-vuotiaita, joiden työkokemus vaihteli kahdesta vuodesta kolmeen kymmeneen vuoteen. Jokainen tutkittava alainen oli vastaanottovirkailija. Koska tutkimuksessa käsiteltiin alaitaitoja, tutkittavista puhutaan alaisina 1 - 5.

Tutkimukseen osallistui viisi esimiestä viidestä eri hotellista. Tutkimuksessa oli mukana esimiehiä kolmesta suuresta ketjuhotellista ja kahdesta yksityisestä. Tutkittavat esimiehet olivat 32 – 60-vuotiaita. Tutkittavien työkokemus esimiehenä vaihteli neljästä vuodesta kolmeen kymmeneen. Yksi esimiehistä oli markkinointipäällikkö, jonka vastuualueisiin kuului myös vastaanotto, ja toinen hotellipäällikkö. Muut olivat joko vastaanottopäälliköitä tai vastaanoton vuoropäälliköitä.

Esimiestenkin haastatteleminen alkoi vuoden 2020 viikolla 2. Ensimmäinen sovittu haastattelu peruuntui tutkittavan kiireisen aikataulun vuoksi, mutta uusi aika saatiin sovittua samalle viikolle. Esimies 1 oli isosta Pohjois-Savossa sijaitsevasta ketjuhotellista, joka ei ole erikoistunut vain yhteen asiakassegmenttiin, vaan tunnetaan laaja-alaisesta brändistään. Esimies 2 oli myös isosta ketjuhotellista, mikä sijaitsee Pohjois-Savossa. Esimies 3 työskenteli Pohjois-Savossa sijaitsevassa yksityisessä kylpylähotellissa markkinointipäällikkönä. Seuraava esimies 4:n haastattelu sijoittui viikolle 3. Esi-

mies 4 työskenteli Keski-Suomessa sijaitsevassa pienessä yksityisessä Boutique-hotellissa. Viimeinen haastattelu, joka oli Keski-Suomessa, pidettiin viikolla 4. Esimies 5 työskenteli hotellipäällikkönä isossa ketjuhotellissa, joka erikoistuu asiakkaiden yksilölliseen palvelemiseen. Esimiehistä käytetään lyhennettä E1-5 tai esimies 1-5.

Kuten aikaisemmin mainittiin (ks. luku 6.2), tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin apuna teemoittelua. Teemoittelun avulla haastatteluaineistosta nousi haastattelun teemojen lisäksi neljä muuta teemaa. Kaikki yhdeksän teemaa nostettiin teemoittelutaulukkoon. Teemat olivat yhteisöllisyys, mihin kuului sosiaaliset taidot ja työyhteisössä toimiminen, ja vuorovaikutustaidot. Ammattiosaaminen, joka sisälsi ammatitaidon, ammattimaisuuden, työkokemuksen ja oman työroolin ymmärryksen. Kehittäminen ja tavoitteet teema sisälsi nimensä mukaisesti itsensä ja muiden kehittämisen, mutta myös koulutuksen ja palautteen antamisen ja vastaanottamisen. Tunteäly, itsetuntemus, itsensä johtaminen ja ihmistuntemus kuuluivat emotionaalinen älykkyys teeman alle. Loput teemoista olivat motivaatio, luottamus, työhyvinvointi ja sitoutuminen. Sekä alaisten että esimiesten haastatteluaineistoista nousi esille samoja teemoja, minkä vuoksi teemoittelutaulukoista tehtiin vain yhdenlaisia.

Teemoittelutaulukossa (ks. taulukko 2) edellä mainittuja yhdeksää teemaa verrattiin Martelan ja Pessin (2019) esittämiin kolmeen työn merkityksellisyyden syntymistapaan; arvokkuuteen, itsensä toteuttamiseen ja hyvän tuottamiseen (mt.). Taulukko 2 kuvaa vain neljää käsiteltyä teemaa, mutta kaikki yhdeksän teemaa näkyy liitteissä 4 ja 5. Arvokkuus liittyi siihen, että työ tuo jotakin muutakin kuin vain palkkaa työtä tekeväälle henkilölle. Itsensä toteuttamisen tutkittavat määrittelivät itse, mutta yleisesti se liittyi itsensä kehittämiseen ja omana persoonana toimimiseen. Hyvän tuottaminen määriteltiin tarkoittavan sitä, että henkilö omalla toiminnallaan tekee jotakin hyvää itseään tai toista kohtaan.

Seuraavaksi tutkimustulokset puretaan ensin alaisten näkökulmasta ja sitten esimiesten, linkittämällä niiden yhteyksiä ja vaikutusta työn merkityksellisyyden kolmeen lähteeseen. Sekä alaisten, että esimiesten tuloksien perässä on yhteenveto olennaisimmista tuloksista.

Taulukko 2. Esimerkki teemoittelutaulukon sisällöstä (alaiset)

		Työn merkityksellisyyden lähde		
		Arvokkuus	Itsensä toteuttaminen	Hyvän tuottaminen
Alaistaidot	Yhteisöllisyys	”Niin on se aika iso asia, että viihdytkö töissä. Kyllähän se vaikuttaa sitten ihan kaikkeen.”	”Asiakkaat kun ovat iloisia, niin se tarttuu.”	”No tietysti silleen, että koittaa aina auttaa kollegoita.
	Ammattimaisuus	”Et välttämättä ei oo ollut pakko tehdä jotakin, mut on tehny sen, --”	”Ettei aina odota toiselta ihmiseltä, että tee sitä tee tätä, --”	”Itse ainakin aina katson, mitä tulijoita on ja valmistelen ne --”
	Vuorovaikutustaidot	”Joskus on aina semmisiä konflikteja siinä mielessä, että muut osastot tietäis toistensa työstä.”	”--olemalla oma itseni tuossa respassa.”	”Niin semmosta avointa keskustelua.”
	Kehittäminen ja tavoitteet	”Kiinnostus työtä kohtaan on mulle merkityksellisyyttä.”	”Vaan ajattelee, että pyrkii toimimaan siten (palautteen) pohjalta --”	”Kyllähän sitä palauttakin aina antaa--”

7 Tutkimustulokset

7.1 Alaistaitojen yhteys työn merkityksellisyyteen

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys-teeman alla haluttiin selvittää, miten tutkittava huolehtii omasta työyhteisöstään ja miten aktiivisesti hän osallistuu työyhteisön yhteiseen toimintaan. Lisäksi selvitettiin, millä tavoin hän on tekemisissä asiakkaiden ja työkavereiden kanssa. Tutkittavia alaisia pyydettiin ensimmäiseksi määrittelemään alaistaidot, ja miten ne näkyvät heidän omassa työskentelyssään. Vastausten pohjalta nousi esille, että suurin osa tutkittavista alaisista pitää alaistaitoja kykynä toimia työyhteisössä. Yhteisöllisyys ja sosiaaliset taidot tulevat vahvimmin esille tutkittavien alaisten jokapäiväisessä työssä.

Ihan miten käyttäytyy, vaikka esimestä kohtaan tai toista tiimiläistä kohtaan. Miten käyttäytyy siellä työyhteisössä-- Työkavereitten kanssa työskentely. (A5)

Mulle tuo iloa olla töissä varsinkin työkaverit. Ihan kuin mä vaan kavereitten kanssa hengailisin täällä. (A3)

Samoin kuin hyvä ja reilu työporukka—. (A4)

Tutkittavien alaisten mielestä sosiaaliset taidot ovat välttämättömiä, jotta osaa arvostaa omaa ja muiden tekemää työtä. Alainen 1 ja 2 esittivät, että sosiaalisten taitojen puute voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa konflikteja, jos tilanteessa olevat osapuolet eivät osaa toimia toistensa kanssa. Yhteisöllisyydellä ja sosiaalisilla taidoilla ei ole eri sukupolvien välillä tutkimuksen mukaan merkittäviä eroja. Sosiaaliset taidot nähtiin kaikin puolin tärkeänä osana alaistaitoja. Vain yksi tutkittavista kertoi, että hän ei aktiivisesti kysele työkavereidensa kuulumisia, vaan pyrkii omalla asenteellaan auttamaan työyhteisöään. Muut tutkittavat alaiset pitivät hyvinkin tärkeänä sitä, että he tietävät, miten heidän työkavereillaan menee työn ulkopuolella.

Sekin ehkä enemmän luo sitä yhteisöllisyyden tunnetta, kun näkee vapaa-ajallakin toisia. (A3)

Vain kaksi tutkittavista piti yhteisöllisyyttä itsensä toteuttamisena. Itsensä toteuttaminen tuli eniten esille siinä, että pystyy olemaan oma itsensä työyhteisössä. Tutkittavat alaiset esittivät, että tuomalla esille ja olemalla oma persoonansa he viihtyvät paremmin työyhteisössään, ja pystyvät ottamaan muut huomioon. Alainen 4 piti tärkeänä sitä, että hän pystyy keskustelemaan asiakkaiden kanssa huolettomasti. Yllätyksellisesti alainen 4 koki tämän kommunikoinnin asiakkaiden kanssa itsensä toteuttamisena, koska se tuotti hänelle iloa.

--olemalla osa sitä meidän porukkaa omana persoonanani ja ottamalla muut huomioon. (A5)

Asiakkaat kun ovat iloisia, niin se tarttuu. On kiva keskustella eri ihmisten kanssa ja vaikuttaa siihen heidän oloonsa. (A4)

Yhteisöllisyys alaistaitona tuottaa toiseksi eniten työn merkityksellisyyttä hyvän tuottamisen kautta. Yllätyksellisesti hyvän tuottamisen tunne syntyi enemmän kollegoiden kuin asiakkaiden kanssa, vaikka asiakkaiden onnellistaminen oli tärkeässä roo-

lissa. Neljä viidestä alaisesta sanoi auttavansa työkavereita oma-aloitteisesti ja aktiivisesti. Työkaverin auttaminen nähtiin tärkeimpänä yhteisöllisyyden ilmentymänä. Tutkittavat alaiset mainitsivat sen moneen kertaan haastatteluaineistossa. Alainen 2 nosti esille, että työkaverin ajatteleminen ja huomioon ottaminen tuottaa hänellekin iloa.

--jos on jokin tilanne, mikä minun mielestä voitais tehdä paremmin niin minä sanon sen, koska se vähentää sitä työtaakkaa myös muiltakin. (A4)

--ettei siirrä toisen niskoille semmosia asioita, mitä pystyy ite tekemään. (A1)

No tietysti silleen, että koittaa aina auttaa kollegoita. Paljonhan me pähkäillään tuossa yhdessä. (A2)

Hyvän tuottaminen luo tunnetta työn merkityksellisyydestä pientenkin tekojen kautta. Tutkittavat alaiset käyttivät esimerkkinä yhteistyötä kaikkien osastojen kanssa, jonka nähtiin olevan tärkeää vastaanottovirkailijan työssä. Alainen 3 esitti, että hänen työtään ei voi tehdä, jos ei tule kaikkien ihmisten kanssa toimeen. Tutkittavien alaisten mukaan hyvän tuottaminen on merkittävästi yhteydessä siihen, että työkaverin työkuorma vähenisi, vaikka joutuisi itse tekemään vähän enemmän. Samalla tavoin kuin kuulumisten kysyminen tuottaa arvokkuutta työlle, se myös tuottaa hyvää koko työyhteisölle. Alaisen 5 mielestä kiinnostus työkavereiden hyvinvointia kohtaan osoittaa välittämistä ja luo hyvän olon tunnetta toiselle ihmiselle.

*Omassa työssäni täytyy tulla toimeen kaikkien ihmisten kanssa. Erilais-
ten ihmisten. (A3)*

Jos on aikaa, tartun muihin työpisteisiin ja teen sieltä asioita. Se voi helpottaa muita ja seuraavia työntekijöitä ja vähentää heiltä sitä työkuormaa. (A4)

Esim. auttamalla iltavuoron valmisteluissa, että on tehnyt mahdollisimman paljon, mitä onkaan voinut tehdä auttaakses sitä toista. (A2)

On kiinnostunut, jos näkee, että toisella on jotakin tai vaikka väsyneen olonen. (Kysyy), että mikä sulla on tai tarteetko tänään enemmän toimistossa aikaa. Koittaa tavallaan havainnoida ei pelkästään asiakkaita, vaan myös sitä työympäristöä, että kaikilla ois hyvä olla siellä ja viihtyis työssään. (A5)

Vaikka työkavereista huolehtiminen ja auttaminen nousivat tutkimuksessa enemmän esille, tutkittavat alaiset mainitsivat myös asiakkaiden kanssa tekemisissä olemisen tuottavan heille iloa. Varsinkin alainen 4 ja 5 painottivat, miten onnistuneet asiakas-kohtaukset ovat merkittäviä heille.

Ammattimaisuus

Ammattimaisuus-teeman alle kerääntyi asioita ammattitaidosta oman työroolin ymmärtämiseen. Jokainen tutkittava alainen piti ammattitaitoa tietynä tapana tehdä töitä, joka useimmin ilmenee vastuullisuutena ja ongelmanratkaisukykyä. Alainen 4 jopa kertoi työnsä olevan merkityksellistä silloin, kun hän saa vastuuta. Ammattimaisuuteen kuului tutkittavien mielestä myös auktoriteetin alaisena toimiminen. Yllätyksellisesti tutkimustulosten pohjalta nousi esille, että ammattimaisuus tuottaa eniten työn merkityksellisyyttä alaisten joukossa.

--miten tekee tehtävänsä. Antaa omaa panostansa sinne töihin. (A4)

Sillon kun sä oot sinut siinä alaisena. Sulla on esimiehiä ja vuoropäälliköitä siinä ja otat vastaan ohjeita muualta, niin ne vaikuttaa siinä työssä toimimiseen. (A5)

Ammattitaidolle oli olennaista, että on oikea asenne työtä kohtaan. Alainen 2 esitti, että ilman ammattimaisuuden tuomaa positiivista asennetta luistaa paljon helpommin asetetuista työtehtävistä tai työyhteisön yhteisistä tavoitteista. Neljä viidestä alaisesta piti tärkeänä, että jokainen työntekijä osaa tehdä tehtävänsä oikein. Alainen 4 sanoi, että jos jonkun ammattiosaamisen kehittämisestä ei osata puhua, työyhteisö voi kärsiä.

Ammattimaisuuteen luokiteltiin kuuluvan myös työpaikan tarkoituksen ymmärtäminen. Kun tutkittavilta alaisilta kysyttiin, mikä on heidän työpaikkansa tarkoitus, vain

kolme viidestä alaisesta osasi vastata kysymykseen kattavasti. Jokainen tutkittava alainen piti kuitenkin tärkeänä sitä, että kaikki työyhteisössä tietävät, mitkä ovat työpaikan tavoitteet ja arvot. Alainen 4 esitti, että esimiehen puolelta tulevat odotukset tai niiden puute voivat vaikuttaa merkittävästi työyhteisön toimintaan ja koettuun työn merkityksellisyyteen.

Meillä ei oo silleen hirveen suorat odotukset millekään. Vähän joutuu tekemään tuolla töissä kaikkee. Kun ei oo sitä pomoa, niin välillä on vähän vaikeeta, kun joutuu ite tekemään niitä raameja. (A4)

Kun tutkittavilta oli kysytty, mikä heidän työpaikkansa tarkoitus on, haluttiin selvittää, minkä he näkivät olevan oman työnsä tarkoitus. Jokainen alainen vastasi tekemänsä työtä asiakkaiden takia. Heidän työnsä tarkoitus ja arvo tuli tyytyväisistä asiakkaista ja onnistuneista asiakaspalvelutilanteista. Alainen 4 jopa esitti, että työtä ei voi kokea merkitykselliseksi ja arvokkaaksi, jos ei näe sen tarvetta tai tarkoitusta.

Loppupeleissä varmaankin tyytyväinen asiakas. (A1)

--onnistunut asiakaspalvelutilanne. (A2)

Ja sit ehkä se asiakaspalveluala, asiakkaitten takia. (A3)

Tommoset pienet asiat on kyllä tosi kivoja. On tosi kivaa, jos saa jotakin kontaktia. (A4)

Mä teen mun työtä, jotta mä voin tehdä meidän vieraat onnelliseks. (A5)

Sopeutuminen nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja uusien tehokkaampien toimintatapojen kehittäminen nähtiin tärkeänä alaitaitona. Neljälle viidestä alaisesta työlle toi arvokkuutta nähdä työnjälki välittömästi jossain. Hieman vanhemmille tutkittaville alaisille työstä saatu kokemus oli ammattitaidon kannalta tärkeämpää kuin nuorempaa sukupolvea oleville. Vanhemmat alaiset kokivat, että työkokemus antaa koulutusta paremman pohjan alais- ja ammattitaidoille. Sekä nuoret että vanhemmat alaiset olivat kuitenkin sitä mieltä, että perehdytys työhön on välttämätön, jotta esimies-

ten haluama ammattitaito saavutettaisiin. Alaisen 5 mielestä perehdytys on myös yhteydessä työssä jaksamiseen, koska perehdytyksessä tulisi tulla ilmi työpaikan tavoitteet ja arvot, joita ilman työntekijän on vaikea tehdä töitä työpaikan haluamalla tavalla. Ammattimaisuus tuottaa alaisten joukossa eniten työn merkityksellisyyttä arvokkuuden kautta.

Oman persoonan yhdistäminen ammattitaitoon on kolmelle viidestä alaisesta itsensä toteuttamista ja tuottaa merkityksellisyyttä heidän työlleen. Alainen 3, 4 ja 5 pitivät hyvin tärkeänä sitä, että he saavat olla oma itsensä työpaikallaan. He kokivat, että kun he saavat tuoda oman persoonansa esiin asiakaspalvelutilanteet ovat paljon rennompia ja tulevat luonnollisesti.

Nimenomaan persoonana, kun saa olla oma persoonansa. Asiakkaille saa olla oma ittensä. Ei tarvii olla virallinen ja tönkkö--. (A4)

Työ on silloin tosi rentoo ja tulee niin luonnollisesti se oma jutustelu ja oleminen. (A5)

Alainen 1 ja 2 esittivät yllätyksellisesti, että oma-aloitteisuus tuottaa heille tunteen itsensä toteuttamisesta. Tekemällä tehtäviä oma-aloitteisesti tulee vapauden tunne, jonka myös alainen 4 ja 5 mainitsivat. Työssä oleva vapaus oli neljälle viidestä alaisesta tärkeää. Vapauden kerrottiin tuottavan iloa ja merkityksellisyyttä työlle. Esimerkiksi alainen 5 sanoi, että kun hän saa vapaat kädet toimia työssään, hän pystyy itse luomaan oman työskentelymallinsa, jonka kautta hän pystyy toteuttamaan itseään.

Ettei aina odota toiselta ihmiseltä, että tee sitä tee tätä, vaan tekee omasta aloitteesta. (A1)

Ei odota, että joku tulee sanomaan, että tee tämä homma. (A2)

Vapaus. (A4)

Siellä kun sä pääset toimimaan vapaasti, niin sä rakennat sitä omaa työskentelymallii, mikä vaikuttaa ehdottomasti siihen työn merkityksellisyyteen. (A5)

Kaksi viidestä alaisesta kokivat, että he eivät pääse toteuttamaan itseään kovin hyvin työpaikallaan ammattitaidon kautta. Toisaalta he eivät myöskään kokeneet sen olevan työnsä kannalta kovinkaan tärkeää. Samoin kuin arvokkuuden kohdalla, myös ammattitaito tuottaa itsensä toteuttamisen kautta enemmän työn merkityksellisyttä nuoremmilla alaisilla. Alaiset 3, 4 ja 5 painottivat sitä, miten tärkeää heille on saada olla luova työpaikallaan.

Saa olla niin paljon vastuussa ja joutuu tekemään päätöksiä. (A4)

Työssä saa olla luova, mikä on tosi tärkeä mulle ihan vapaa-ajallakin. (A5)

--mäkin yleensä otan muistiinpanoja, jos päivällä on sattunut jotain mistä ei oo lippulappusia. (A3)

Ammattitaidon yhteydessä hyvän tuottamiseen työn merkityksellisyyden lähteenä, on paljon samoja piirteitä yhteisöllisyyden kanssa. Yhteisöllisyydestä poiketen ammattitaidolla tuotettu hyvä on enemmän yhteydessä asiakkaisiin kuin työkavereihin. Alainen 1 esitti, että kaikkien työntekijöiden tulee tehdä tasapuolisesti töitä, vaikka tehtävä ei olisikaan mieluinen. Ammattimaisuuden kautta tuleva hyvän tuottaminen itselle tulee tutkittavien alaisten mukaan onnistumisen tunteesta. Alaiselle 1 ja 2 oli erityisen tärkeää, että he pääsevät tekemään parhaansa työssään.

Kyllähän se jokaisen mieltä lämmittää, jos tietää, että toinen ei laiskotellut. -- Et välttämättä ei oo ollu pakko tehdä jotakin, mut on tehny sen, niin ainakin mulle tulee semmonen onnistumisen tunne. (A2)

Vuorovaikutustaidot

Kaikki tutkittavat alaiset pitivät vuorovaikutustaitoja yhtenä tärkeimmistä alaistaidoista, vaikka tämä ei näkynyt kovin suuresti tutkimustuloksissa. Alainen 2 nosti esille osastojen välisen yhteistyön, joka vaatii molemmilta osapuolilta vuorovaikutustaitoja, jotta oikea viesti pääsee oikealla tavalla perille. Vuorovaikutustaidot vaikuttavat alaisen 4 mielestä yleiseen ilmapiiriin. Kaikki tutkittavat alaiset pitivät viestinnän osuutta vuorovaikutustaidoista merkityksellisenä. Alainen 2 esitti, että vuorovaiku-

tustaitoihin kuuluu myös kiinnostus ja reagointi siihen, mitä toinen sanoo. Kolme viidestä alaisesta mainitsi, että asiakkaiden kanssa juttelu ja vuorovaikutuksessa oleminen tuo iloa heidän työlleen. Yllätyksellisesti vuorovaikutustaidot eivät tutkimustulosten perusteella tuota kovinkaan paljon työn merkityksellisyyttä arvokkuuden kautta.

Ja siitä, että jos toiselle jotakin sanoo, niin onko se kiinnostunut siitä. Rupeaako hän tekemään sitä vai onko hän ns. hällä väliä. (A2)

Vain kolme viidestä alaisesta koki, että he pääsevät vuorovaikutustaitojen kautta toteuttamaan itseään työssään. Tutkimuksessa kuitenkin nousi esille taas omana itsenään toimiminen. Vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa oma persoona voi tulla esille esimerkiksi murteella puhumisesta, mutta myös aidosta välittämisestä toista kohtaan.

--olemalla oma itseni tuossa respassa. (A3)

Alainen 4 esitti, että asiakkaidenkin puolelta tuleva vuorovaikutus vaikuttaa hänen omiin vuorovaikutustaitoihinsa. Kun toinen ihminen on selvästi iloinen, se tarttuu helpommin myös itselleen. Vanhemmat alaiset eivät maininneet vuorovaikutustaitojen olevan heille millään tavalla itsensä toteuttamista tai sitä kautta tuottavan työn merkityksellisyyttä. Alainen 2 esitti, että joskus viesti ei mene oikealla tavalla perille, vaikka sen olisikin sanonut alun perin hyvällä. Tutkittavien mukaan vuorovaikutustaidot asettavat pohjan jokaiselle tilanteelle ja ilman niitä ei pysty toimimaan asiakaspalvelutyössä. Alaisen 3 mielestä vuorovaikutustaidot auttavat myös toimimaan erilaisten ihmisten kanssa.

--mutta joskus se menee hatelikkoon, vaikka olisikin hyvällä sanonut. (A3)

Kehittäminen ja tavoitteet

Vain kolme viidestä alaisesta koki, että itsensä kehittäminen ja tavoitteet alaistaitona lisää arvokkuutta heidän työhönsä. Tutkimustuloksien mukaan itsensä kehittäminen

oli huomattavasti tärkeämpää nuoremmille alaisille kuin vanhemmille. Tutkimuksen nuoremmat alaiset halusivat enemmän edetä työssään ja kehittää omia taitojaan kuin vanhemmat. Nuoremmat alaiset kokivat myös koulutuksen olevan suuremmassa yhteydessä heidän alaistaitoihinsa.

--tää koulutus kulkee kyllä aika hyvin käsikädessä työn kanssa. Mitä enemmän tekee töitä, niin sitä enemmän ymmärtää näitä asioita, mitä me käydään ja opitaan täällä (koulussa). Toisin päin sitten saatu teoriaosaaminen tukee työskentelyä ja tuo sitä syvempää ymmärrystä siihen. (A4)

Kolme viidestä alaisesta esitti ylenemisen vastuullisempiin työtehtäviin olevan heille tärkeää. Koska alainen 4 ei näe työpaikallaan olevan suurta tulevaisuutta, hän ei halua kehittää sitä niin paljon. Alainen 5 esitti, kun on kiinnostunut työstään ja haluaa kehittää sitä ja itseään, toteuttaa työtä keskimääräistä paremmin. Kiinnostus itsensä kehittämistä kohtaan on alaisen 1 mielestä työn merkityksellisyyttä.

Sillon kun sä oot sitoutunu työhös, työ tuntuu merkitykselliseltä ja tärkeeltä. Niin silloin sä toteutat sitä keskimäärin paremmin kuin työtä, millä sä et näe mitään sellaista tulevaisuutta. (A5)

Kehittäminen ja tavoitteet oli ainoa alaisten tutkimustuloksista noussut teema, joka tuotti eniten työn merkityksellisyyttä itsensä toteuttamisen kautta. Jokainen tutkittava alainen koki, että he pääsevät toteuttamaan itseään uuden oppimisen ja itsensä kehittämisen avulla. Kaikki tutkittavat alaiset halusivat kehittää itseään aktiivisesti ja innostuivat uusista työtehtävistä. Asiakaspalvelutaitojen kehittäminen muiden taitojen ohella oli myös tärkeää neljälle viidestä alaisesta.

Tottakai tämä kun oppii, oli se sitten koneista tai jollakin tavalla eri kielellä jotakin hommaa. (A1)

Mulle on ainakin se, jos on uusia työtehtäviä. (A2)

--mä pyydän nykyään lisää töitä ja mahdollisuuksia kehittää itteeni. (A3)

--et vois edetä. (A4)

Aktiivisesti (kehitän itseäni) tietysti, koska meillä on hirveen laajat kaikki osaamisalueet. (A5)

Jokainen alainen piti tärkeänä sitä, että etsii oma-aloitteisesti tietoa asioista, mitkä voisivat kehittää koko työyhteisöä. Alainen 5 esitti tiedon ja vastuun jakamisen myös parantavan hänen omaa suoritustaan, koska ne voivat viedä häneltä itseltään työtaakkaa pois. Tiedon jakaminen muille koettiin olevan itsensä toteuttamista, koska sen avulla pystyy kehittämään muiden lisäksi itseään. Haasteelliset työtehtävät olivat alaisen 3 mielestä hänelle hyvin tärkeitä. Haasteelliset työtehtävät vaativat ongelmanratkaisua ja uuden oppimista, minkä alainen 3 koki olevan hänelle itsensä toteuttamista. Alainen 3 oli kuitenkin ainoa tutkittavista alaisista, joka oli tätä mieltä.

Yllätyksellisesti vain yksi tutkittavista alaisista mainitsi palautteen lisäävän arvoa hänen työlleen. Alainen 5 jopa koki palautteenvastaanottamisen olevan hänelle joskus haasteellista. Kaikki tutkittavista alaisista kuitenkin näkivät palautteen saamisen tärkeänä kehittymisen kannalta. Palautteen arvossa oli huomattava ero vanhempien ja nuorempien alaisten välillä. Nuoremmat alaiset kertoivat kysyvänsä aktiivisesti palautetta kehittyäkseen, kun taas vanhemmat alaiset sanoivat vain vastaanottavansa palautetta hyvin. Alainen 3 ja 5 kertoivat haluavansa säännöllisesti palautetta, jotta he voisivat kehittää itseään. Heidän mielestään on tärkeää tuoda esille asioita työtehtävissä, mitä nämä pystyisivät parantamaan.

Mä kuuntelen ja haluan just sitä rakentavaakin palautetta, että mitä voisin tehdä toisin. Se on mun mielestä tärkeätä tässä työssä, että pystyy kehittymään. (A3)

Se, mikä mun suurin haaste on, ehkä jakaa sitä vastuuta, koska mä mielelläni pidän sitä itselläni. Kun mä siitä pystyisin hellittää enemmän, niin mä pystyisin parantamaan omaa suoriutumistani. (A5)

Yllätyksellisesti tutkittavat alaiset eivät kokeneet, että palautteenantaminen ja -vastaanottaminen heidän puoleltaan vaikuttaisi suoraan heidän kokemaansa työn merkityksellisyyteen. Sillä voidaan tutkittavien alaisten mielestä kuitenkin vaikuttaa muiden kokemaan työn merkityksellisyyteen. Kehittämisen ja tavoitteiden taidot nähtiin tuottavan eniten hyvää palautteen kautta. Palautteen antamisella nähtiin olevan yhteys koko työyhteisöön, koska sen avulla jokainen henkilö tekee työtehtävät kaikkia

suosivalla tavalla. Alainen 4 ja 5 olivat sitä mieltä, että hyvät palautteet motivoivat kehittämään itseään vielä enemmän, jotta tulevaisuudessakin saisi hyvää palautetta.

Nuoremmat alaiset kokivat, että koulutuksen ja koulutuksien kautta opituilla asioilla voi auttaa helpommin työkavereita. Esimerkiksi alainen 3 kertoi aina välittävänsä opimansa uudet asiat eteenpäin, jotta opittu tieto ja taito tulisi kaikkien käyttöön. Toisin kuin alainen 3, nuorempi alainen 4 ei vielä näe tärkeänä muiden kehittämistä. Alainen 4 esitti, että työkokemuksen määrä voi vaikuttaa valmiuteen antaa palautetta toisille.

--kerron ja jaan eteenpäin tietoo, ja näytän. (A3)

Neuvon ja jaan sitä omaa kokemusta ja osaamista muille, jotta muut pärjäis sitten paremmin. (A5)

--niin minä luotan enemmän siihen, että minua kehitetään kuin, että minä kehittäisin heitä vielä. (A4)

Motivaatio

Tutkittavien alaisten mukaan motivaatio vaikuttaa suoraan työnlaatuun. Alainen 2 kertoi, kun hän tuntee kaiken menevän väärin, hän ei koe olevansa kovin motivoitunut. Alainen 1 esitti, että motivaation puute saa suorittamaan työtehtäviä pienemmällä tehokkuudella. Alaisen 1 mielestä kyse voi olla myös kiinnostuksen puutteesta. Jokaisen tutkittavan alaisen mielestä mielenkiinto työtä kohtaan on merkittävää, jotta he näkevät oman työnsä tarkoituksen ja jaksavat tehdä työtään. Motivaatio on heidän mielestään suoraan yhteydessä työssä jaksamiseen.

--jos motivaatiota ei ole, niin haluaa varmaankin mennä sieltä, mistä aita on matalin. (A1)

Itteeni kun aattelen, niin jos ei ois motivaatiota tulla töihin ja olla töissä, niin mun asiakaspalvelutaitokin kärsis siinä. Ja tää työ ja työyhteisökin kärsis. (A3)

Just semmonen liukuhihnatyö, siitä ei tule mitään mielenkiintoa—. (A4)

Alainen 5 esitti, että motivaatio on itsestään lähtöinen tekijä, minkä vuoksi siihen pystyy itse vaikuttamaan eniten. Alainen 2 koki, että kun hän tuntee onnistuneensa työssään, hänen motivaationsa ja tunne itsensä toteuttamisesta kasvaa. Saman alaisen mielestä motivaatio ajaa hänet tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Kun taas, motivaatio saa alaisen 1 haluamaan kehittää itseään ja oppimaan uutta.

--onhan se tietysti itsellekin semmonen onnistumisen tunne, jos kaikki on mennyt hyvin. (A2)

Niin ja se motivaatio varmaan just ajaa siihen, että haluaa kehittyä ja oppia. (A1)

Jokaisen tutkittavan alaisen mielestä motivaatio hyvän tuottamisen kautta näkyy siinä, ettei laiskottele töissä ja tekee sovitut työtehtävät. Alainen 2 esitti, että silloin kun on motivoitunut työtään kohtaan, on helpompi auttaa muita työkavereita motivoitumaan ja tekemään työtään paremmin. Tutkittavat alaiset esittivät, että motivaatio vaikuttaa välillisesti jokaiseen alaistaitoon, koska kiinnostus työtä kohtaan saa parantamaan omaa suoritustaan ja tekemään parhaansa.

Kun tykkää siitä, mitä tekee, niin kaikki on hyvin. (A1)

--tunnet, että teet jotakin millä on väliä, ettei se oo pelkkää liukuhihna työtä. (A4)

Luottamus

Vaikka jokainen tutkittava alainen kertoi, että he haluavat tulla ensisijaisesti luotetuksi, yllätyksellisesti neljä viidestä alaisesta puhui eniten siitä, miten he haluavat luottaa työkavereidensa tekemään kaikki pyydettyt tehtävät. Muiden luottamus tai sen puute vaikuttaa alaisen 4 mielestä siihen, miten hän toimii työpaikallaan. Vain kolme viidestä alaisesta piti luottamusta erittäin tärkeänä.

Sua ei pidettäis luotettavana (vaikuttaa negatiivisesti) —. (A4)

Sellanen, että sun päätöksenteko kykyyn luotetaan, on tosi motivoivaa. (A5)

Kukaan tutkittavista alaisista ei kokenut, että he pääsevät toteuttamaan itseään luottamuksen kautta. Kaksi viidestä alaisesta kuitenkin koki luottamuksen tuottavan hyvää koko työyhteisöön ja itselleen. Näille kahdelle alaiselle oli merkittävää, että he itse pystyvät luottamaan siihen, että muut tekevät välillä yli vaadittujen odotusten. Heille oli myös tärkeää, että muut työkaverit luottavat heidän tekevän työnsä.

Emotionaalinen älykkyys

Tutkittavilta alaisilta kysyttiin ensimmäisenä, mitä heille tulee mieleen termistä emotionaalinen älykkyys. Neljä viidestä alaisesta osasi vastata kysymykseen suoraan, mutta yhdelle täytyi selittää, mitä se tarkoittaa. Kyseiset neljä alaista kertoivat, että heidän mielestään emotionaalinen älykkyys tarkoittaa, että osaa ottaa huomioon muiden tunteet työpaikalla ja samaistumaan toisen henkilön tilanteeseen. Jokainen alainen koki emotionaalisen älykkyuden olevan tärkeää heidän työssään. Tutkittavien alaisten mielestä ihmistuntemus on merkittävässä roolissa heidän työssään. Alainen 5 esitti myös, että jokaiseen tilanteeseen on osattava sopeutua, vaikka oma mielipide asiasta olisikin erilainen. Emotionaaliseen älykkyyteen kuuluu myös tutkittavien alaisten mielestä itsetuntemus. Alainen 4 esitti, että hän haluaisi kokeilla jotakin muuta työpaikkaa, koska hänen nykyisessä työpaikassaan kaikki on jo tuttua. Samalla tavoin kuin itsensä kehittäminen osoittaa itsetuntemusta, myös rajojensa tunteminen osoittaa sitä. Esimerkiksi alainen 5 esitti, että hän jo nyt tietää, ettei halua hotellipäälliköksi.

Alainen 4 esitti, että liika samaistuminen toiseen ihmiseen ja tämän tilanteeseen voi viedä itseltäänkin iloa työstä. Kolme neljästä tutkittavasta alaisesta mainitsivat saman asian. Samaistuminen voi myös viedä iloa omana itsenään olemisesta, mikä oli tärkeää tutkittaville alaisille. Tutkittavien alaisten mukaan itsensä toteuttamisen tunne emotionaalisen älykkyuden kautta tulee silloin, kun tiedostaa mihin itse kykenee ja tekee parhaansa sen saavuttamiseksi. Kuitenkin vain kolme viidestä alaisesta kertoi toteuttavansa itseään tällä tavoin. Yllätyksellisesti tutkimustuloksissa ei näkynyt eroja vanhempien ja nuorempien alaisten välillä kyseisessä asiassa.

Haluaisin mennä työ harjoitteluun jonnekin muualle, koska tossa on aika paljon nähty ja kaikki on tuttua. (A4)

Sitten se tuo sitä iloa ja positiivisuutta siihen, ettei tarvii esittää olevansa joku muu. (A4)

Se, että saa toisen ihmisen onnelliseksi olemalla pelkästään sinä, on ihan huippu juttu. (A5)

Jokainen alainen nosti esille itsensä johtamisen emotionaalisen älykkyyden teeman kohdalla. Alainen 1 esitti, että oma-aloitteisuus osoittaa itsensä johtamista. Hänen mielestään ei tule odottaa ohjeita, vaan tehdä oma-aloitteisesti niin paljon kuin pystyy. Alainen 2 nosti esille muiden auttamisen olevan hänelle itsensä johtamista. Tiedostus, että omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa toisen ihmisen oloon, on alaisen 4 ja 5 mielestä tärkeää. Alainen 4 ja 5 kokivat tämän olevan heille itsensä toteuttamista.

Meillä saa olla oma persoona. Omana persoonana mä pystyn ole se hauska minä, mikä mä oon. (A5)

Yllätyksellisesti tutkimustulosten mukaan emotionaalinen älykkyys tuottaa eniten työn merkityksellisyyttä hyvän tuottamisen kautta. Jokaisen tutkittavan alaisen mielestä on tärkeää aina ajatella toiminnassaan työkavereitaan, koska työkavereiden hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisöön. Tutkittavien alaisten mukaan tunneäly helpottaa toisen huomioimista ja tilanteeseen tarttumista.

Semmonen, että ottaa kaikki ihmiset huomioon, koska kaikki on omanlaatusiaan. Kaikkien kanssa ei ole pakko olla ystävä, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen. (A2)

Meitä on moneen menoon. Mutta silleen pitää töissä osata sulautua, että tulee se hyvä yhteistyö. (A1)

Työhyvinvointi

Alainen 3 nosti esille, että työssä jaksamisen kannalta työergonomian tulee olla kunnossa. Kun työpaikalla on fyysisesti hyvä tehdä töitä, mielikin jaksaa pysyä hereillä.

Alainen 3 esitti myös, että työergonomiasta huolehtiminen osoittaa, että työnantaja-kin välittää alaisistaan. Jokainen alainen piti työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä sitä, että työyhteisö on avoin ja siellä pystytään keskustelemaan henkilökohtaisista asioista. Alainen 2 ja 3 esittivät, että on tärkeää osata erottaa itsessään raja työminän ja vapaa-ajanminän välillä. Alainen 3 esitti, että työpaikalla sattuneet uhkaavat tilanteet vaativat omalla tavallaan selviytymistä. Stressinhallinta on tutkittavien alaisten mielestä paljon kiinni itsestään ja itsensä tuntemisesta.

Minun mielestä, jos työasiasta sanotaan, niin sehän on työasia, että se ei ole kenellekään henkilökohtaista. (A2)

Jos on paljon uhkaavia tilanteita, niin mielentilannekin vaikuttaa. (A3)

Alaiset 1 ja 5 olivat ainoat, jotka kokivat pääsevänsä toteuttamaan itseään työhyvinvoinnin kautta. Alaiselle 1 poisti stressiä, kun hän on tarpeeksi perehtynyt työhönsä ja pääsee tekemään sitä niin hyvin kuin osaa. Alainen 5 taas koki, että liikunnan avulla hän saa nollattua päänsä ja lisättyä itseensä positiivista energiaa.

Neljä viidestä alaisesta kertoi, että he pyrkivät lisäämään työyhteisön hyvinvointia, kyselemällä yksittäisten työkavereiden kuulumisia. Kolme viidestä alaisesta jopa mainitsi, että taukojen pitäminen työpäivän aikana on heille tärkeää, koska sen aikana pystyy hieman saamaan lisää energiaa. Työssä viihtyminen ei tutkittavien alaisten mielestä merkitse pelkästään, että tulee toimeen työkavereiden kanssa. Se merkitsee myös, että työpaikalla on fyysisesti hyvä olla. Tutkittavat alaiset nostivat esille sekä psyykkisen että fyysisen työhyvinvoinnin.

Koetetaan ainakin jollekin sanoo, jos ne monta tuntia tuossa tiskillä ollu, että voisi vaikka pitää pienen tauoan tai käydä kahvilla. Jotakin tämmöstä. (A2)

Sitoutuminen

Viisi viidestä alaisesta linkittivät työhön sitoutumisen motivaatioon ja kiinnostukseen. Alainen 1, 2 ja 3 esittivät, että sitoutuminen vaikuttaa ammattimaisuuteen ja siihen, millä tavoin työntekijä suhtautuu asioihin. Kaksi viidestä alaisesta kokivat tärkeänä

sitoutumisen työpaikan arvoihin ja työyhteisöön. Alaisen 3 mielestä on tärkeää osata kunnioittaa työpaikan asettamia arvoja, sillä niiden avulla jokainen pääsee tuomaan esille parhaan potentiaalinsa.

Mä oon ihan sataprosenttisen varma, jos joku ei tule hyvillä mielin töihin tai ei tykkää työstään, niin se kyllä näkyy. (A1)

Helposti luistaa sit työtehtävistä, jos on ihan semmonen hällä väliä. (A2)

Mä uskon tähän meidän yhteisöön ja näihin arvoihin. (A3)

Kolme viidestä alaisesta nostivat esille, miten merkittävä työyhteisö on heidän oman sitoutumisensa kannalta. Alainen 4 mainitsi, että toisten sitoutuminen vaikuttaa välillisesti hänen omaansa. Kun näkee, että toiset eivät panosta työhönsä yhtä paljon voi ajatella, miksi itse panostaisi enemmän. Alainen 2 esitti, että jos ei ole jollakin tavalla sitoutunut työhönsä ei myöskään halua auttaa työkavereitaan kovinkaan paljon. Yllätyksellisesti sitoutuminen kuitenkin tuotti luottamuksen kanssa hyvän tuottamisen kautta vähiten työn merkityksellisyyttä.

Yhteenveto

Tutkittavilta alaisilta kysyttiin viimeisenä haastattelukysymyksenä, kokevatko he tiettyjen alaistaitojen vaikuttavan positiivisesti tai negatiivisesti työn merkityksellisyyteen. Tällä kysymyksellä pyrittiin tekemään yhteenveto haastattelusta. Kuviot 2 ja 3 havainnollistavat tutkittavien vastauksia tähän kysymykseen. Kuviot on myös laadittu kuvaamaan sitä, kuinka monta kertaa tietty alaistaito tuli esille haastatteluaineistossa työn merkityksellisyyden yhteydessä. Kuviot havainnollistavat hyvin niitä alaistaitoja, jotka tuottavat (ks. kuvio 2) tai eivät tuota (ks. kuvio 3) eniten työn merkityksellisyyden tunnetta alaisten joukossa.



Kuvio 2. Alaistaitoja, jotka tuottavat työn merkityksellisyyden tunnetta

Yllätyksellisesti ammattimaisuus tuotti tutkittavilla alaisilla eniten työn merkityksellisyyttä. Ammattimaisuus tuotti työn merkityksellisyyttä eniten arvokkuuden tunteen kautta. Tutkittavat alaiset kokivat, että heidän työssään on erityisen tärkeää osata tehdä oikein vaaditut työtehtävät. Tutkittavat alaiset esittivät myös, että ilman oikeaa osaamista ei pysty tuntemaan työtään arvokkaaksi, koska ei koe onnistumisen tunteita. Kiinnostus työtä ja työkavereita kohtaan nousi myös esille tutkimustuloksissa.

Vaikka yhteisöllisyys ei tuottanut tutkittavien alaisten joukossa eniten työn merkityksellisyyttä, sen koettiin vaikuttavan merkittävästi koko työyhteisön toimintaan. Varsinkin työkavereiden auttaminen nousi tutkimustuloksissa esille. Omana itsenään oleminen nousi esille melkein jokaisen alaistaitoteeman kohdalla, mutta varsinkin yhteisöllisyyden. Yhteisöllisyys oli erityisesti yhteydessä hyvän tuottamiseen. Alaisten joukossa hyvän tuottaminen kohdistui huomattavasti enemmän työkavereihin kuin asiakkaisiin.



Kuvio 3. Alaistaitoja, jotka eivät tuota työn merkityksellisyyden tunnetta

Tutkittavat alaiset esittivät, että ilman kiinnostusta ei voi olla motivaatiota tai sitoutunut työhönsä. Jotta työstä voisi nauttia, tulee olla kiinnostunut siitä ja työkavereistaan. Kiinnostus on yhteydessä itsensä ja muiden kehittämiseen. Itsensä kehittäminen oli ainoa alaistaito, joka tuotti eniten työn merkityksellisyyttä itsensä toteuttamisen kautta. Tutkittavat alaiset mainitsivat, että varsinkin uuden oppiminen tuottaa heillä työn merkityksellisyyden tunteen. Yllätyksellisesti palautteen antamisella ja vastaanottamisella ei ollut tutkimustulosten mukaan yhteyksiä työn merkityksellisyyteen. Itsetuntemus taas oli tärkeässä roolissa. Tutkimustuloksien mukaan itsensä tunteminen voi synnyttää hyvin vahvan itsensä toteuttamisen tunteen, koska on tietoinen omista rajoistaan. Tutkittavat alaiset eivät kuitenkaan tunteneet työn merkityksellisyyttä kovinkaan paljon itsensä toteuttamisen kautta, vaan enemmän arvokkuuden.

7.2 Esimiestaitojen yhteys työn merkityksellisyyteen

Yhteisöllisyys

Kun tutkittavilta esimiehiltä kysyttiin, miten yhteisöllisyys ja sosiaaliset taidot näkyvät heidän jokapäiväisessä työssään, jokainen vastasi kuulumisten kysymisen. Tutkittaville esimiehille oli tärkeää, että he tietävät, miten heidän alaisillaan menee ja mitä näille kuuluu. Tutkittavat esimiehet esittivät oman työnsä arvokkuuden nousevan,

kun he näkevät ja kuulevat alaistensa viihtyvän työssään. Tutkittaville esimiehille oli tärkeää, että heidän työpaikallaan vallitsee hyvä yhteishenki. Kaikki esimiehet saivat itse iloa siitä, että heidän alaisensa ovat iloisia.

Varmaankin se, että mä nään, että henkilökunta on ilonen ja jaksavat tehdä töitä. Ja että itekin on samalla tavalla. (E2)

Kyllä nää työkaverit tuo tosi paljon sitä. Kiva kuulla, mitä kukakin on tehny. Se on tosi antavaa. (E3)

Kun nämä työntekijät on tosi iloisia ja tyytyväisiä ja kun mä nään, että niillä on hyvä olla. (E4)

Esimiestyössä, että sä näät, kun sun ihmiset onnistuu siinä omassa työssä ja nauttii siitä, kun ne sitoutuu niihin meidän yhteisiin tavoitteisiin. (E5)

Tutkittavat esimiehet esittivät sosiaalisten taitojen tulevan esille varsinkin silloin, kun he ottavat jokaisen ihmisen huomioon yksilönä ja tasapuolisesti. Esimies 1:n mielestä on tärkeää antaa ihmisille tilaisuus vaikuttaa asioihin omalla tavallaan ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Tutkittavien esimiesten mielestä on tärkeää, että esimies saa alaiset kokemaan työnsä jäljen arvokkaaksi ja arvostetuksi. Myös esimies 3 mainitsi, että usein konfliktit eri ihmisten välillä syntyvät siitä, että ei ymmärrä toisten työn panna.

--jos ei sit saa sitä ymmärrystä tai arvostusta alaisten puolelta, niin se saattaa vaikuttaa siihen ettei tunne työtänsä kovin merkitykselliseksi. (E1)

--siitä tuleekin joskus sitä kritiikkiä tuossa vastaanotossa muilta osastoilta, kun ne ei ymmärrä tuota työn laatua. (E3)

Kaksi viidestä tutkittavasta esimiehestä piti tärkeänä vastuun jakamista. He kokivat, että delegoimalla omaa vastuutaan alaisille voi saada nämä innostumaan. Sosiaaliisiin taitoihin kuitenkin kuuluu esimies 3:n mukaan tiedostaa, milloin tehtäviä ei voi delegoida. Yksi viidestä tutkittavasta esimiehestä mainitsi, että omat kiinnostuksen kohteet vapaa-ajalla helpottavat sosiaalisia taitoja ja yhteisöllisyyttä työpaikalla. Vapaa-

ajan asiat tuovat esimies 2:n mielestä sisältöä työhön, koska niistä asioista voi keskustella alaisten ja asiakkaiden kanssa.

Toisaalta se tuo myös sisältöä töihin, koska sähän puhut muitten kanssa niistä uusista asioista, mitä sä oot oppinut. (E2)

Muiden kanssa työskenteleminen lisää tutkittavien esimiesten työn iloa. Muiden kanssa työskentelemisessä tulee kuitenkin osata ottaa huomioon, että ihmiset saattavat olla erilaisissa elämän tilanteissa. Esimies 3 esitti, että esimerkiksi yhden alaisen sairaus voi vaikuttaa koko työyhteisöön negatiivisesti. Kaikki riippuu siitä, miten asiasta osataan keskustella tai miten siihen reagoidaan.

Musta on ihanaa, että siinä on sitä elämää, vaikka mä pystyisinkin tekemään yksin töitä, mutta että näkee niitä työntekijöitä. (E3)

Se on kivaa, että oma toimisto on tossa niin lähellä omaa työryhmää. (E5)

Esimes 4 koki erittäin tärkeänä sen, että esimies tulee toimeen kaikkien ihmisten kanssa. Tutkittavien esimiesten mielestä yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on ilmapiirin luominen työpaikalla. Esimies 5 esitti, että ilmapiiriä ei voi kuitenkaan luoda hyväksi, jos sitä ei tehdä yhteistyössä kaikkien työyhteisössä toimivien kanssa. Esimies 1 nosti esille, että työyhteisön ilmapiirin tulee olla aina niin hyvä, että siellä uskaltaa esittää kehitysideoita ja olla oma itsensä. Esimies 5 esitti, että esimiehen työssä tärkeintä on osata johtaa ihmisiä. Edellä mainitun esimiehen työllä on enemmän merkitystä, kun hän pääsee olemaan joka päivä tekemisissä muiden ihmisten kanssa, mutta hän esitti sen olevan vaikeinta esimiestyössä. Yhteisöllisyys tuotti tutkittavilla esimiehillä eniten työn merkityksellisyyttä arvokkuuden kautta.

--luo hyvää ilmapiiriä ympärilleen. (E5)

Se ei oo pääasia, että toteutetaanko niitä, mutta ilmapiiri on semmoinen, että saa kokeilla. (E1)

Esimiestyössä se on sekä palkitsevinta että raskainta se ihmisten kanssa työskentely. (E5)

Neljä viidestä tutkittavasta esimiehestä koki pääsevänsä toteuttamaan itseään yhteisöllisyyden kautta. Itsensä toteuttaminen tätä kautta on kuitenkin hyvin vähäistä tutkimustulosten mukaan. Esimies 2:lle oli tärkeää, että hänen ei tarvitse esittää olevansa jokin muu, vaan hän saa itse päättää, miten hän toimii missäkin tilanteessa. Yksi esimies esitti, että hänen tulee osata välillä päästää irti asioista, jotta hänen alaisensa saavat uusia mahdollisuuksia ja tilaisuuksia kehittää itseään. Esimies 2:n mielestä sosiaalisissa taidoissa on kyse siitä, että pystyy vastavuoroisesti antamaan jotakin toiselle.

Mutta myös eleistä ja puheista lukeminen on tärkeitä ja ilman niitä ei vois olla tässä työssä. (E2)

Välillä se saattaa tarkoittaa sitä, että joutuu ehkä itekin luopumaan jostakin, jotta muut saa paremmin tilaa tehdä asioita. (E1)

Ja se, että minäkin voin antaa jotakin toiselle, että se on semmoista vastavuoroista. -- Ja sit kokee sitä onnistumista, että näkee sen, että siitä oli hyötyä jollekin toiselle. (E2)

Esimies 2 esitti, että joskus liika alaisten ajatteleminen voi haitata tai hyödyttää hänen työtään. Edellä mainittu esimies kertoi esimerkkinä, että työvuorolistojen teossa sosiaaliset taidot voivat auttaa välillisesti. Esimies 3 esitti, että esimiehet saattavat joskus riskeerata oman työssä jaksamisensa, jotta heidän alaisillaan olisi hyvä olla töissä.

--kun tekee listoja, että ajattelee että ton ois hyvä päästä tuohon aikaan töistä pois ja toi ei voi olla noin monta päivää putkeen töissä, koska se ois ihan loppu, ja se sit näkyy siinä asiakaspalvelussa. (E2)

Tärkeitä on, että mä tekisin heidän työstään mahdollisimman helppoa ja siinä ei olis suurempia ongelmia. (E3)

Vähän semmosta miehityksen kattomista ja huolehtimista, että heillä on kaikki hyvin työssään. (E4)

Tietysti esimiehenä mun tehtävä on luoda ihmisille työympäristö, missä heillä on hyvä tehdä töitä--. (E5)

Ammattimaisuus

Kaikki tutkittavat esimiehet pitivät tärkeänä työkokemuksen myötä tullutta uutta osaamista. Työkokemuksen nähtiin tukevan ammattiosaamista merkittävästi. Esimies 1 nosti esille, että ilman ammattitaitoa hän ei pystyisi suoriutumaan tehtävistään hyvin ja kokemaan onnistumisen tunteita. Tutkittavat esimiehet näkivät ammattimaisuuden kannalta tärkeänä, että he myös ymmärtävät alaistensa roolin ja sen vaatimukset ja odotukset. Vain yksi tutkittavista esimiehistä ei ollut varsinaisesti tehnyt alaistensa työtä, mutta hänkin koki, että se auttaisi merkittävästi häntä olemaan parempi esimies.

Mä ymmärrän, mitä mun rooli ja ammatti vaatii--. (E1)

Minkä roolin ottaa milläkin hetkellä. (E2)

--enemmänkin mun työkokemuksella syntyy se oma osaaminen. (E4)

Yleisesti, jotta sä voit toimia esimiehenä ja olla hyvä esimies, sun todellakin pitää tietää, mitä sun alaiset tekee. (E5)

Esimiehen ammattimaisuus ja ammattitaito on esimies 4:n mukaan yhteydessä alaisen työtyytyväisyyteen. Esimies 5 nosti esille, että silloin, kun hän menettää kiinnostuksen työtä kohtaan hän aikoo lopettaa sen, koska ei halua muiden kärsivän omasta kiinnostuksen ja motivaation puutteesta.

Jos sulla on esimies, joka ei hoida hommiaan kunnolla, niin kyllä se näkyy sitten alaisissa, että ne ei oo tyytyväisiä. (E4)

Mä oon itelleni tehnyt selväksi, että siinä vaiheessa, kun mulla motivaatio tai kiinnostus loppuu, niin silloin mä ihan itsenäisesti lähdän tästä työtehtävästä muihin kuvioihin. (E5)

Jokaiselle tutkittavalle esimiehelle oli hyvin selvää, mikä heidän työpaikkansa tarkoitus on. He pystyivät hyvin tarkasti ja yksityiskohtaisesti kertomaan työpaikkansa mis-

siosta, visiosta ja arvoista. Tutkittavat esimiehet nostivat esille, että ilman yhteisiä tavoitteita ja niiden ymmärtämistä he eivät pystyisi näkemään työnsä suurempaa tarkoitusta ja merkitystä.

Ammattimaisuus tuottaa tutkittavien esimiesten joukossa eniten työn merkityksellisyttä itsensä toteuttamisen kautta. Kun tutkittavilta esimiehiltä kysyttiin, miten he pääsevät toteuttamaan itseään työpaikallaan, jokainen vastasi päätöksenteot yhtenä tapana. Tutkittavat esimiehet kokevat pääsevänsä toteuttamaan itseään, kun he saavat vapaasti päättää asioista ja viedä niitä eteenpäin omalla tavallaan.

Sekin, että kukaan ei oo sanomassa miten jokin asia pitää tehdä, että on vapaat kädet tehdä. Kun tietää, että mä tein just näin ja se onnistu sen takia, että mä sain tehdä sen omalla tavallani. (E1)

--saa vapaasti tehdä sitä työtä, viedä asioita eteenpäin ja kehittää. (E3)

Mulla on vapaus tehdä ja päättää, miten mä jonkun asian vien eteenpäin. (E5)

Tutkittavat esimiehet nostivat esille, että esimiehen ammattiosaamiseen kuuluu olennaisesti ongelmanratkaisukyky. Neljä viidestä tutkittavasta esimiehestä kertoi, että he saavat intoa, kun he pääsevät ratkaisemaan ongelmallisimpia tehtäviä. Esimies 2 nosti esille, että esimiestyö vaatii hyviä organisointitaitoja ja monen asian tekemistä yhtä aikaa, mikä voi olla joskus haasteellista. Esimies 5 jopa koki, että ilman haasteita hänen työnsä voisi olla tylsää. Esimies 2 esitti, että työssä on tärkeää pystyä ja saada antaa itsestään kaiken, minkä osaa. Uuden oppiminen oli myös yksi itsensä toteuttamisen lähde, minkä tutkittavat esimiehet mainitsivat ja, mikä motivoi esimies 2:sta toimimaan työssään. Esimies 3 oli sitä mieltä, että itsensä toteuttaminen korostuu uusien asioiden äärellä.

--vaikka hankalien asioiden hoitamista. (E1)

Ehkä se, että voi haastaa ittiesä ja jokapäivä saa siitä työstä jotakin. (E2)

Mäkin kun hoidan semmosia isoja tarjouksia, niin se on hirveen jännittävää, että saadaanko me niitä. Sitten kun ne onnistuu, niin se on semmonen jes--. (E3)

Sä oot tyytyväinen omaan rooliis ja siinä on riittävästi haastetta, ettei käy tylsäksi. (E5)

Varmaan se (itsensä toteuttaminen) joskus korostuu, kun tekee jotain uutta. (E4)

Esimies 4 nosti esille, että hyvin sujuneet tehtävät ja niistä syntyneet onnistumisen tunteet eivät olisi onnistuneet ilman ammattiosaamista. Esimies 5 esitti, että hänen roolinsa avulla pääsee vaikuttamaan ja kehittämään koko hotellin toimintaa, milloin hän kokee toteuttavansa itseään. Yllätyksellisesti vain kaksi viidestä tutkittavasta esimiehestä painotti asiakkaiden kanssa työskentelyn tärkeyttä. Kyseisille kahdelle esimiehelle tuotti työn merkityksellisyyttä, kun he saivat ilahduttaa ja onnellistaa asiakkaitaan eri tavoin. Vain nämä kaksi esimiestä vastasit kysymykseen, mikä on teidän työnne tarkoitus, kertomalla työnsä tarkoituksen olevan asiakkaat.

Hyvä asiakaspalvelu ja tyytyväinen asiakas on myös mun työn tarkoitus. (E4)

Vuorovaikutustaidot

Tutkittavilta esimiehiltä haluttiin aluksi selvittää, miten he viestivät asioista ja ovat vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Jokainen tutkittava esimies mainitsi, että keskustelun tulee aina olla avointa. He pyrkivät kysymään alaisiltaan, miten he haluaisivat asioiden toimivan ja menevän sen sijaan, että he tiukasti antaisivat koko ajan ohjeita.

Esimiehenä ei pidä olla semmonen, että sanoo nyt tehdään näin ja näin, vaan kysyä, että mikä ois paras toimintatapa, että tämmönen ois idea ja mitenkä sinä jatkaisit. (E1)

Keskustelu ois avointa ja mulle vois reilusti tulla sanomaan, ettei tarvii pelätä esimiestä. (E3)

Tutkittavien esimiesten mielestä vuorovaikutustaidot vaikuttavat yhteishenkeen työpaikalla. Esimies 1 esitti, että hän tuntee työnsä arvokkaaksi silloin, kun hänellä on hauskaa ja töissä on kiva olla. Jokainen tutkittava esimies mainitsi, että heidän pitää kysellä alaistensa kuulumisia ja olla aidosti kiinnostuneita näiden hyvinvoinnista ja kehityksestä, mutta tavalla, mikä ei loukkaa ketään. Tutkittavat esimiehet esittivät, että vuorovaikutus voi olla erilaista, mutta toisen kohtelemisen ei. Esimies 1 esitti, että aina ei pidä tehdä omalla tyylillään, vaan on tärkeää ajatella, miten toinen ihminen haluaisi tulevansa kohdelluksi. Neljä viidestä esimiehestä tarvitsee vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa työssään, jotta he pystyvät kokemaan työnsä merkitykselliseksi. Esimies 2 esitti, että esimiestyön on mahdollista oppia kuka tahansa henkilö, mutta sitä ei pysty tekemään ilman vuorovaikutustaitoja.

--kun otetaan ihmiset huomioon erilaisina. Osa kattoo asioita tilanteen mukaan. (E1)

Joku tarvii siihen työn ympärille sen, että hänelle jutellaan ja on mukavaa ja tauot. -- Se on tärkeätä, että näkee ihmisiä--. (E2)

Miten sä kohtaat sun työkaverin, millä äänensävyllä sä puhut ja miten sä katsot. Kaikki tämmönen. Niin siitä mä oon hirveen tarkka, että miten lähestytään ja ollaan. (E3)

Mulle on sydämen asia, että saa olla asiakkaiden kanssa tekemisissä. Musta on ihanaa jutella asiakkaiden kanssa ja kuulla minkä takia ne tulee meille. (E5)

Vuorovaikutustaitoihin kuuluu tutkittavien esimiesten mielestä nähdä, milloin tietystä asiasta voi puhua ja milloin ei. Esimies 2 esitti, että koko ajan puhuminen mieltä painavasta asiasta saattaa viedä keskittymisen muualle. Esimies 4 esitti, että esimiehenä tulee kuitenkin olla koko ajan tavoitettavissa. Esimies 2 kertoi, että hän ei mielellään vie työasioita kotiin. Tutkimustulosten pohjalta nousi esille, että neljä viidestä esimiehestä kokivat toteuttavansa itseään vuorovaikutustaitojen kautta, mutta kuitenkin hyvin pienissä määrin. Kaksi neljästä esimiehestä kertoi, että vuorovaikutustaitojen kehittäminen on heille itsensä toteuttamista.

--minä koen, että omalla esimerkillä pystyn näyttämään tosi paljon asioita. (A1)

Vuorovaikutuksessa on esimies 4:n mukaan tärkeää muistaa, että esimies toimii välikätenä alaisen ja työnantajan välillä. Esimies 1 esitti, että esimiehenä ei pysty toimimaan, jos ei ole kuuntelemisen taitoja. Kuunteleminen auttaa myös asiakkaiden onnellistamisessa, esimies 5:n mielestä. Esimies 1 nosti erityisesti esille vuorovaikutuksen palautteen antamisen aikana. Hänen mielestään välillä on vaikeaa antaa rakentavaa palautetta sillä tavalla, että vastaanottava osapuoli edes huomaa, että hänelle on annettu palautetta.

Päivittäisessä arkityössä tosi paljon keskustelua ja kuuntelua. Tosi monesti oon vaan hiljaa ja kuuntelen. (E1)

Me pystytään niillä pienillä teoilla, kun kuullaan jotain mihin pystytään tarttumaan, niin yllättää sitä asiakasta. (E5)

Sekin on semmonen taitamisen arvoinen asia, että osaa antaa sitä rakentavaa palautetta silleen, että se toinen henkilö huomaa sen, että sä oot nyt kommunikoimassa, miten se henkilö vois tehdä jotakin toisin. (E3)

Pitää olla hienotunteinen, jotta ei pahoita työntekijän mieltä. (E4)

Esimes 1 ja 2 nostivat esille, miten he omalla toiminnallaan voivat tuottaa hyvää tai pahaa jollekin toiselle. Esimies 5 esitti, että hänen tehtävänsä on tehdä asioista selkeämpiä ja helpommin ymmärrettäviä alaisille. Vuorovaikutustaidot tuottavat ammattimaisuuden rinnalla toiseksi eniten työn merkityksellisyyttä hyvän tuottamisen kautta.

Kehittäminen ja tavoitteet

Tutkimustulokset osoittivat, että kehittämisen ja tavoitteiden teema tuotti tutkittavilla esimiehillä toiseksi eniten työn merkityksellisyyttä. Ensimmäiseksi haluttiin selvittää, kokevatko tutkittavat esimiehet heidän koulutuksellaan olevan apua esimiestaidoille ja heidän työnsä. Vain yksi tutkittavista esimiehistä koki, että työkokemus on itsensä kehittämistä tärkeämpää. Muut tutkittavat esimiehet kokivat, että koulutuksilla he saavat uusia näkökulmia työhönsä ja pystyvät tarkastelemaan itseään eri

tavalla. Esimies 3 koki, että hän olisi halunnut opetella koulutuksessaan enemmänkin esimiestaitoja, koska ne auttavat merkittävästi toimimaan esimiehenä.

Mäkin oon opiskellu todella paljon töitten ohella. Koulutuksien avulla on saanu sitä uutta näkökulmaa itseensä ja siihen omaan työhönsä. (E1)

Silloiset kollegat antoivat palautetta, kun mä olin mennyt niihin kouluihin, että sinähän olit ihan eri ihminen, kun sä tulit takaisin sieltä. (E2)

Se koulutus, mitä mä kävin sillon, olis ollu hyvä, jos ois opetettu näitä (esimiestaitoja). (E3)

Itsensä kehittäminen oli neljälle viidestä esimiehestä erityisen tärkeää. He kokivat, että kehittämällä itseään he saavat lisää sisältöä työhönsä, jonka avulla he pystyvät kokemaan työnsä arvokkaammaksi. Esimies 1 esitti, että itsensä kehittämisen tulee tulla omasta halusta ja kiinnostuksesta, eikä pakotuksesta, muuten siitä ei saa mitään irti.

Mä en kuitenkaan oo ikinä ollu status tai tutkinto edellä niissä opiskeluissa, että oon vaan mennä mielenkiinnon ja halun mukaan. (E1)

Esimes 3 kertoi, että hänen työnsä on tuntunut arvokkaammalta, mitä enemmän sitä on kehitetty ja uudistettu. Kahdelle viidestä tutkittavasta esimiehestä oli tärkeää alaisten kanssa kehittäminen ja näiden kehitysideoiden eteenpäin vieminen. Kun tutkittavilta esimiehiltä kysyttiin, mikä tuottaa heille työn merkityksellisyyden tunnetta, useimmat vastasivat työyhteisön ja kehityksen.

Se on antanu tosi paljon, että mä oon saanu näitten ihmisten kanssa käydä läpi asioita ja yrittää kehittää. (E3)

Nään, että he tykkäävät työstään ja heiltä tulee kivoja kehitysideoita. (E4)

Kehittäminen ja tavoitteet tuotti eniten työn merkityksellisyyttä itsensä toteuttamisen kautta. Jokaiselle tutkittavalle esimiehelle oli tärkeää, että heidän työantajansa antaa mahdollisuuksia joko itsensä tai työpaikan kehittämiseen. Tutkittavat esimiehet nostivat esille, että he eivät pystyisi toteuttamaan itseään kovin hyvin, jos heidän

työantajansa tyrmäisi kaikki kehitysidealit ja projektit. Kolme viidestä esimiehestä mainitsi, että heille on tärkeää päättää omista työtavoitteista. Vapaus päättää omista tavoitteista ja siitä, miten vie niitä eteenpäin on heille itsensä toteuttamista. Jokaiselle tutkittavalle esimiehelle oli tärkeää, että he saavat itse ideoida uusia kehittämiskohteita ja olla toteuttamassa niitä käytäntöön.

Jos työnantaja ois sanonu, että et vois opiskella työn ohella, niin kyllä se ois ollu tosi iso kolahdus. (E1)

--otetaan kyllä ideoita, mitä itseltä tulee niin vastaan. (E4)

Esimies 1 esitti, että hän kehittää itseään todella aktiivisesti. Kun hän kokee olevansa tietyllä osaamistasolla, hän haluaa siirtyä seuraavalle ja oppia uutta. Esimies 1 esitti, että esimiestaitoja pystyy aina kehittämään lisää, eivätkä ne todennäköisesti ole koskaan valmiit. Koulutuksissa käyminen ja itsensä kehittäminen on jokaiselle tutkittavalle esimiehelle itsensä toteuttamista, vaikka se on tärkeämpää toisille esimiehille kuin toisille. Esimies 2 kertoi, että hän on kehittänyt itseään ja käynyt koulutuksissa, jotta hän pystyisi etenemään omassa työssään. Kun taas, esimies 4 kokee, että hänen käymillään koulutuksilla ei ole ollut apua hänen esimiestyössään.

Et jos joku tietty taso alkaa käymään liian helpoks, niin sit haluan oppii uutta. (E1)

--käyny niitä koulutuksia sitä varten ja kehittänyt itteeni, jotta mä voisin tässä työssä edetä. (E2)

Yllätyksellisesti vain kaksi tutkittavista esimiehistä mainitsi palautteen vastaanottamisen olevan heille erityisen hyödyllistä. Esimies 2 kuitenkin nosti esille, että alaiset eivät anna esimiehille kovinkaan usein palautetta. Jokainen tutkittava esimies mainitsi, että he haluaisivat kehittää palautteen antamisen taitojaan. Palautteen antaminen tapahtuu tutkittavien esimiesten joukossa yleisimmin työn ohessa tai kehityskeskusteluiden aikana, mutta ei säännöllisesti. Esimies 2 esitti, että palautetta on joskus vaikeaa antaa rakentavasti, minkä vuoksi sitä voi aina kehittää enemmän.

Koska se, että sen antais rakentavasti ja kehittävästi, niin ite kuvittelen, että en osaa sitä vieläkään. (E2)

Antaa työkaluja ja apuja siihen, miten sitä pystyy kehittämään. (E5)

Tutkimustulokset osoittivat, että kehittämisen ja tavoitteiden kautta voi myös tuottaa hyvää muille. Jokainen tutkittava esimies mainitsi, että he pyrkivät antamaan positiivista palautetta päivittäin ja kiittelemään alaisiaan tehdystä työstä. Esimies 1 kertoi pyrkivänsä antamaan palautetta niin, että alaisen täytyy itse pohtia ja miettiä, miten tämä voisi kehittää itseään. Esimies 3 kertoi antavansa vinkkejä ja kehitysideoita muille osastoille ja alaisilleen, jotta nämä pystyisivät kehittämään toimintaansa. Hän myös esitti tuntevansa työnsä merkitykselliseksi, kun hän kehittää työpaikan toimintatapoja auttaakseen alaisiaan.

--parantaessa tai helpottaessa muitten tekemistä. (E3)

Mitä uusia oppeja tulee, että meillä päätetään tehdä näin, niin tottakai neuvon ja laitan tarkat ohjeet, miten tulee toimia. (E4)

Motivaatio

Motivaatio työtä kohtaan oli jokaiselle tutkittavalle esimiehelle tärkeä asia. Esimies 1 esitti, että työn täytyy tuoda rahan lisäksi jotain muutakin, jotta se olisi motivoivaa ja arvokasta. Kolme viidestä esimiehestä kertoi, että työkokemuksen tuomat lisävastuut ja sopeutuminen työhön ovat lisänneet heidän motivaatiotaan työtä kohtaan. Mielenkiinto työtä edistäviä asioita kohtaan lisää kahden tutkittavan esimiehen mielestä heidän motivaatiotaan. Motivaatio työtä kohtaan saa myös heidät kiinnostumaan lisää työtä edistävästä asioista. Kolme viidestä tutkittavasta esimiehestä nosti esille, että he ovat motivoituneita kehittämään itseään.

Mitä enemmän on tähän esimiestyöhön sopeutunu ja mitä enemmän oman työn kuva on kasvanu. (E1)

Se, että mä oon oppinu niitä esimiestaitoja koko ajan lisää, niin se tavallaan motivoi minua tekemään tätä työtä. (E2)

Mä seuraan blogeja, kansainvälisiä uutisia (ja) hotelli trendejä. Yleisesti alaa seuraan monipuolisesti netin kautta. Just blogien tai instaa, mitä tahansa. (E5)

Motivaatio itsensä toteuttamisena näkyy tutkittavien esimiesten mielestä itsensä kehittämisenä ja kiinnostuksena oppia uutta. Esimies 1 nosti esille, että hänen motivaationsa ei olisi kovin korkealla, jos hän ei saisi opiskella työn ohella. Esimies 2 kertoi, että hän hankkiutui erilaisiin koulutuksiin lisätäkseen motivaatiotaan. Esimiestyössä itsensä kehittäminen on esimies 4:n mielestä paljon kiinni omasta aktiivisesta kiinnostuksesta. Vain yksi tutkittavista esimiehistä mainitsi suoraan, että hän pystyy omalla motivaatiollaan tuottamaan joko hyvää tai pahaa alaisilleen. Esimies 5 esitti, että hän ei aio koskaan antaa oman motivaation puutteensa vaikuttaa alaiensa työhön, vaan siirtyy muihin häntä kiinnostaviin työtehtäviin.

Mä en haluu, että muut ns. joutuu kärsimään siitä, että mulla ei enää löydy kiinnostusta. (E5)

Luottamus

Tutkittavat esimiehet esittivät, että luottamuksen puute on suora merkki siitä, että toinen henkilö ei arvosta toisen työtä. Neljä viidestä tutkittavasta esimiehestä mainitsi luottamuksen olevan tärkeää heidän työssään. Tutkimustulosten mukaan luottamuksen yhteys työn merkityksellisyyteen on todella vähäistä esimiesten joukossa. Kukaan tutkittavista esimiehistä ei myöskään yllätyksellisesti kokenut luottamuksen tuottavan heille työn merkityksellisyyttä itsensä toteuttamisen kautta.

Pitää olla, että työnantaja luottaa heihin. (E4)

Emotionaalinen älykyys

Tutkittavilta esimiehiltä haluttiin aluksi selvittää, mitä heille tulee mieleen sanasta emotionaalinen älykyys ja miten he määrittelisivät sen. Jokainen tutkittava esimies mainitsi aluksi samaistumisen toisen tunnetiloihin. Esimies 1 esitti, että esimiehenä ei voi edes toimia ilman empatiakykyä ja toiseen samaistumista. Toinen asia, minkä jokainen tutkittava esimies mainitsi, oli ihmistuntemus. Esimies 5 nosti esille, että hänen tulee tietää, minkä tyyppinen kukin alainen on, jotta hän pystyy toimimaan vuorovaikutustilanteessa kyseiselle alaiselle parhaalla tavalla.

Jos ei oo kykyä sopeutua toisen tunnetilaan empaattisesti, niin esimiehenä on kyllä vaikeeta toimia tai ainakaan olla kovin pidetty. (E1)

--samaistua, olla ystävällinen--. (E2)

Mä ite nään sen, että hyvä ihmistuntemus, että nään minkälainen tyyppi työntekijä on, on tärkeitä. (E4)

Varsinkin nykypäivänä, kun jokainen ihminen on niin erilainen ja jokainen ihminen on niin oma yksilönsä. -- Varmaan herkyys, sä tunnistat ihmisissä asioita, on ne sitten tunteisiin tai tapoihin liittyviä asioita. Sä osaat esim. tunnistaa miksi toi käyttäytyy tolla tavalla tai sanoo/ajattelee. Pystyy tulkitsemaan eleitä. (E5)

Kaksi viidestä tutkittavasta esimiehestä nosti esille, että he saavat työstään enemmän irti itsetuntemuksen kautta. Myös esimies 2 nosti esille itsetuntemuksen tärkeyden. Muut esimiehet kokivat, että emotionaalinen älykkyys vaikuttaa ja helpottaa enemmän heidän työskentelyään muiden ihmisten kanssa kuin itsensä. Neljä viidestä tutkittavasta esimiehestä koki pääsevänsä toteuttamaan itseään emotionaalisen älykkyyden avulla.

Kun koen itse olevani sellanen ihminen, joka haluaa koko ajan enemmän, niin saan intoa siitä, että pääsen ratkomaan kaikkein vaikeimpia juttuja. (E1)

Asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa itsensä hallitseminen on esimies 2:lle itsensä toteuttamista. Hän korosti sitä, miten itsetuntemuksen avulla hän tietää, miten hän reagoisi johonkin. Emotionaalisen älykkyyden avulla hän pystyy hallitsemaan tilannetta. Esimies 4 nosti esille, että itsetuntemuksen ja emotionaalisen älykkyyden kanalta palaute olisi kannattavaa.

On mielenkiintoista myös hallita itsensä siinä tilanteessa, että miten minä nyt olen tässä. (E2)

Esimes 1 nosti esille, että emotionaalisessa älykkyydessä on kyse siitä, että toisen henkilön tunteet tulee ottaa huomioon sillä tavoin kuin he haluavat, ei niin kuin itse haluaa. Se miten itse haluaa tulla kohdelluksi ei välttämättä ole samanlaista kuin, miten toinen henkilö haluaa.

Tulee ottaa paremmin se toinen huomioon hänen toiveistaan ja halutaan lähtökohtaisesti. (E1)

Osa on sitä oman pään sisällä tapahtuvaa työtä, että mitä ajattelee muista ihmisistä ja miettii, että miten niitten elämää vois kehittää tai mihin vuoroon laittaa. (E2)

Työhyvinvointi

Tutkimustuloksista nousi esille, että työhyvinvointiin liittyvät taidot, kuten esimerkiksi stressinhallinta, ei ole kovinkaan paljon yhteydessä työn merkityksellisyyteen. Kuitenkin jokainen tutkittava esimies nosti esille kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tärkeyden heidän työssään. Esimies 1 nosti esille, että alaisten kannalta esimiehen tulee osata huomioida asioita, mitkä vaikuttavat kaikkien työhyvinvointiin.

Pitää olla läsnä ja osata keskustella--. (E1)

Esimies 5 esitti, että työstä nauttiminen on todella suuri voimavara perhe-elämään. Tutkittaville esimiehille oli kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että heidän alaisillaan on kaikki hyvin. Työergonomia oli esimies 2:lle todella tärkeää ja hän pyrki sitä edistämällä pitämään huolta jokaisen vastaanotossa työskentelevän työhyvinvoinnista. Esimies 2 nosti myös esille, että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää tiedostaa, milloin tarvitsee mitään.

Tavallaan siis tiedostan, etten tarvii enää mitään hössötystä. (E2)

Neljä viidestä tutkittavasta esimiehestä mainitsi, että he pääsevät toteuttamaan itseään työhyvinvoinnin kautta. Esimerkiksi edellä mainittu esimies 2:n työergonomian edistäminen oli kyseiselle esimiehelle itsensä toteuttamista, mutta myös hyvän tuotamista muille. Erityisesti esimies 4 ja 5 kokivat, että työhyvinvoinnin hallinta on heille itsensä toteuttamista. Kuitenkin itsensä toteuttaminen tuotti toiseksi vähiten työn merkityksellisyyttä työhyvinvoinnin kautta.

Suunnitelmallisuus kokonaisuudessaan on tärkeessä roolissa siinä, että sä pysyt ajantasalla ja aikataulussa, että ne asiat tulee oikeesti tehtyä. (E5)

Esimies 5 esitti, että hän ei voi pitää huolta alaisistaan, jos hänen oma hyvinvointinsa ei ole kohdallaan. Esimies 2 kertoi, että listojen suunnittelussa hän ottaa huomioon ihmisten elämäntilanteet ja jaksamisen. Jokainen tutkittava esimies kertoi, että kuulumisten kyseleminen auttaa merkittävästi selvittämään kenenkin alaisen työhyvinvoinnin tilannetta.

Listojen teon kautta tulee ehkä esille se, että huolehtii niistä ihmisistä kummiskin. (E2)

Ne vaikuttaa ja sillon pitää ymmärtää, että sitä tehoa ei välttämättä ole. (E3)

Ja ylipäättänsä kysyä kuulumisia ja osata välillä pysähtyä itekin. (E1)

--oon kiinnostunut mun työntekijöistä ja kyselen, miten heillä menee. (E4)

Kysellään kuulumisia tai onko jotain muuta mielessä—. (E5)

Sitoutuminen

Sitoutuminen osana esimiestaitoja nähtiin tärkeänä, mutta sen yhteys työn merkityksellisyyteen ei ole kovin suora. Jokainen tutkittava esimies kertoi olevansa enemmänkin sitoutunut työpaikkaansa kuin työhönsä, vaikka heidän asemansa sitoutti heitä. Esimies 1 kertoi olevansa sitoutuneempi työhönsä nyt kun se on haasteellisempaa. Tutkittavat esimiehet kuitenkin esittivät, jos he eivät olisi tyytyväisiä asemaansa ja rooliinsa he eivät välttämättä olisi kovin sitoutuneita työhönsä tai työpaikkaansa. Neljä viidestä tutkittavasta esimiehestä pohti sitä, missä muualla tai missä muussa työssä he saisivat tuotua oman potentiaalinsa esiin yhtä hyvin kuin nykyisessä työpaikassaan.

Jos mä nyt täältä lähtisin, niin mihin hittoon mä menisin. (E2)

Talokin on sen tehny, kun tätä on koko ajan uudistettu. (E3)

Kyllä se on tää oma talo. (E4)

Jokainen tutkittava esimies esitti, että he eivät todennäköisesti olisi siinä asemassa missä ovat, elleivät he olisi sitoutuneita työhönsä tai työpaikkaansa. Esimies 5 nosti esille, että jos hänen työntajansa ei olisi yhtä lailla sitoutunut häneen, hänen olisi vaikea olla sitoutunut työntajaan. Kuitenkin vain kolme viidestä tutkittavasta esimiehestä esitti pääsevänsä toteuttamaan itseään sitoutumisen kautta. Esimies 4 kertoi, että hän haluaa muidenkin olevan yhtä sitoutuneita työhönsä, minkä vuoksi hän on alkanut enemmän ohjeistaa muita työntekijöitä tekemään asioita, mitä vain hän osaa tehdä.

Yhteenveto

Samoin kuin alaisilta, tutkittavilta esimiehiltäkin kysyttiin, kokevatko he joidenkin esimiestaitojen vaikuttavan työnsä merkityksellisyyteen. Kuviot 4 ja 5 on laadittu samalla logiikalla kuin kuviot 2 ja 3 (ks. luku 7.2 yhteenveto). Kuviota 4 kuvaa hyvin niitä esimiestaitoja, joita työntajien tulisi etsiä esimiehissä, jos halutaan esimiesten tuntevan työnsä merkitykselliseksi. Kuviosta 5 voidaan nähdä esimiestaitoja, jotka eivät ole yhteydessä tutkimustulosten perusteella kovinkaan paljon työn merkityksellisyyteen.



Kuviota 4. Esimiestaitoja, jotka tuottavat työn merkityksellisyyden tunnetta

Ammattimaisuus tuotti tutkittavien esimiesten joukossa eniten työn merkityksellisyyttä. Tutkittavat esimiehet painottivat sitä, miten heidän tulee osata tehdä työnsä oikein ja hyvin, jotta alaisten työ eri kärsisi. Ammattimaisuudessa painottui erityisesti

itsensä toteuttaminen, joka yleisesti saavutettiin haasteellisten asioiden ratkomisen ja uuden oppimisen äärellä. Tutkittaville esimiehille oli tärkeämpää työskennellä alaistensa kanssa kuin olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Suurin osa tutkittavista esimiehistä koki koulutuksilla olevan apua esimiestyössä, koska ne saavat ajattelemaan itseään eri tavalla. Joka tapauksessa, itsensä kehittämisen nousi suuresti esille haastatteluaineistossa. Tutkittavat esimiehet kokivat itsensä kehittämisen lisäävän arvoa työilleen, mutta samaan aikaan pääsevänsä toteuttamaan itseään sen kautta. Kuten tutkittavat alaiset, tutkittavat esimiehetkään eivät kokeneet palautteen vastaanottamisen lisäävän heidän työnsä merkityksellisyyttä. Työn vapaus tuotti merkittävää itsensä toteuttamisen tunnetta tutkittavilla esimiehillä. He kokivat, että kun he saavat vapaasti päättää omista toimintatavoistaan heidän työnsä on nautinnollisempaa.



Kuvio 5. Esimiestaitoja, jotka eivät tuota työn merkityksellisyyden tunnetta

Emotionaalinen älykkyys nousi esille haastatteluaineistossa suuresti. Tutkittavat esimiehet painottivat varsinkin ihmistuntemuksen tärkeyttä. He esittivät, että esimiehen tulee tuntea alaisensa hyvin, jotta tämä pystyy kohdentamaan omaa käytöstään. On kuitenkin tärkeää, että esimies tuntee myös itsensä hyvin. Itsetuntemus emotionaalinen älykkyys teemassa tuotti eniten työn merkityksellisyyttä itsensä toteuttamisen kautta, koska sen avulla esimies tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tutkittavat esimiehet esittivät, että tyytyväisyys omaa roolia ja asemaa kohtaan helpottaa sitoutumista työhön.

Tutkittavat esimiehet nostivat esille vuorovaikutustaitojen tärkeyden. He painottivat sitä, miten esimiestyötä ei pysty tekemään ilman vuorovaikutustaitoja. Varsinkin kuuntelemisentalaito nousi esille tutkimusaineistosta. Tutkittavien esimiesten työn merkityksellisyys oli hyvin vahvasti linkitettyä heidän alaistensa työssä viihtymiseen. He kokivat, että heidän oma tunteensa työn arvokkuudesta voi nousta, kun he näkevät alaistensa nauttivan työstään. Samalla tavoin alaisten onnistumiset tuottavat esimiehellä iloa. Tutkimustulosten mukaan esimiesten tulee osata luoda hyvä ilmapiiri työyhteisöön. Tutkittavat esimiehet esittivät, että on erityisen tärkeää, että he myös ymmärtävät alaistensa rooliin kuuluvat vaatimukset. Samoin kuin alaisilla, esimiehilläkin omana itsenään oleminen oli suuressa roolissa ja tuottaa itsensä toteuttamisen tunnetta.

8 Johtopäätökset

Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset käydään läpi johtopäätöksien avulla. Perustuen tutkimustuloksiin alais- ja esimiestaidoilla on yhteys ja vaikutuksia työn merkityksellisyteen. Varsinkin yleisimmät alais- ja esimiestaidot, kuten yhteisöllisyys ja ammattimaisuus ovat yhteydessä työn merkityksellisyteen. Tutkimuksen pohjalta ei noussut esille uusia työn merkityksellisyyden syntymistapoja. Tutkimustulokset kuitenkin osoittivat, että hyvän tuottaminen muille työn merkityksellisyyden lähteenä tulee lähtökohtaisesti vasta silloin, kun tuntee työnsä arvokkaaksi tai on päässyt toteuttamaan itseään. Hyvän tuottaminen ei yleisesti onnistu, jos ei itse ensin nauti työstään. Seuraavaksi esitellään alais- ja esimiestaitojen yhteyttä ja vaikutusta työn merkityksellisyteen linkittämällä niitä aiempiin tutkimuksiin.

Yhteisöllisyys tuottaa eniten työn merkityksellisyyttä arvokkuuden kautta, koska ilman sitä ei todennäköisimmin viihdy työssään. Ilman sosiaalisia taitoja on vaikeaa arvostaa muiden tekemää työtä. Varsinkin tutkittavat alaiset nostivat esille, miten tärkeää on, että työyhteisössä toimivat henkilöt näkevät myös työkavereidensa työn arvon. Jos esimies ei ole koskaan tehnyt alaistensa tekemää työtä, hänen on hyvin vaikeaa arvostaa sitä yhtä paljon kuin alaiset haluaisivat. Toisin kuin alaisten, esimiesten

työn arvokkuus nousee, kun he tietävät ja näkevät alaistensa pitävän työstään. Esimiehen tunne työn arvokkuudesta voi myös helpommin kadota, kun peilaa sitä alaiseen, joka ei keskity työhönsä. Kun esimies huomaa, että hänen alaisensa eivät koe työtään arvokkaaksi oma työn merkityksellisyys voi hävitä. Esimies voi kokea tehneensä työnsä väärin tai ei koe alaistensa arvostavan hänen työtään. Tämä osaltaan vastasi teoriapohjassa esille tuotuja tutkimuksia, koska esimiestyössä painotetaan esimiesten vastuuta alaisista.

Yllätyksellisesti tutkimustulokset osoittivat sekä alaisten että esimiesten joukossa, että yhteisöllisyys tuottaa eniten hyvää työkavereille asiakkaiden sijaan. Tämä kuitenkin vastasi Martelan ja Pessin (2018) tutkimuksessa esittämää väitettä siitä, että tuotettu hyvä kohdistuu yleensä muihin henkilöihin (mt.). Yhteisöllisyys ilmenee yleensä, kun työkaveri tekee tehtäviä yli vaadittujen odotusten. Tutkimustulokset osoittivat todeksi Podsakoffin yms. (2018) ja Keskisen (2005) esittämän asian siitä, että alaisaidot (erityisesti yhteisöllisyys) ovat roolin ylittävää toimintaa (mt.). Kuitenkaan alaiset ja esimiehet eivät koe yhteisöllisyyden tuottavan kovinkaan paljon työn merkityksellisyttä itsensä toteuttamisen kautta.

Omana itsenään oleminen tuli esille yllätyksellisenä uutena alais- ja esimiestaitona. Olemalla oma itsensä voi vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin ja muiden tunteeseen työn merkityksellisyydestä. Silloin on helpompi tuntea työnsä henkilökohtaisesti arvokkaaksi ja linkittää sitä omaan elämään. Kun kokee päässeensä toteuttamaan itseään, on helpompi tartuttaa samanlaista tunnetta muille. Verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin omana persoonana oleminen ei noussut kovinkaan paljon esille, minkä vuoksi sen suuri esiintyminen tutkimustuloksissa oli yllättävä. Tutkimustulokset osoittivat, että esimiehille oli alaisia tärkeämpää, että nämä ovat työkokemuksen myötä päässeet irti yleisestä vastaanottovirkailijan roolista. Alaisten kannalta on tärkeämpää, että heille on asetettu tiettyjä rajoja ja odotuksia. Rajojen puuttessa täytyy astua oman alaisroolinsa ulkopuolelle, mikä voi antaa ristiriitaisia tunteita omaa työroolia kohtaan. Kun oman roolin odotukset eivät ole täysin selvillä, ei välttämättä näe työnsä arvoa.

Ammattimaisuus tuotti eniten työn merkityksellisyyttä sekä alaisten että esimiesten joukossa. Työkavereita ja asiakkaita on helpompi ilahduttaa, kun osaa toimia oikealla tavalla. Yhden ihmisen toiminnoilla on suuri vaikutus muiden kokemaan työstä syntyvään arvokkuuteen. Jos yksi ihminen ei osaa tehdä tai tee työtänsä kunnolla, muiden työntekijöiden työn määrä voi nousta ja stressin määrä lisääntyä. Edellä mainittuja piirteitä voidaan verrata Keskinen ja Kauppisen (2007) passiiviseen alaiseen (ks. luku 3.1). Tutkimustulokset osoittivat, että töiden laiminlyöminen on merkki siitä, että henkilö ei koe työtään arvokkaaksi. Ammattiosaaminen vaikuttaa vahvasti siihen, miten hyvin pystyy tarttumaan mihinkin tilanteeseen, ja ilman sitä esimieheen tai alaiseen on vaikea luottaa.

Tärkeimmät alaistaidot, jotka ovat yhteydessä työn merkityksellisyyteen:

- Ammattimaisuus
- Yhteisöllisyys
- Kehittäminen ja tavoitteet

Kun itse osaa tehdä omat tehtävänsä oikein, kokee helpommin onnistumisen tunnetta työssään. Vaikka ammattimaisuus oli sekä alaisten että esimiesten tärkein taito, joka on yhteydessä työn merkityksellisyyteen, se tuottaa esimiehille enemmän työn merkityksellisyyttä. Liittyy siihen, että esimiehet pitävät enemmän ammattitaidon tuomista haasteista. Tutkimustuloksien perusteella haasteet tuottavat esimiehille itsensä toteuttamisen tunteen. Teoriapohjassa esille tuotu flow-kokemus on rinnastettavissa tutkimustulosten haasteisiin. Esimiehille on mahdollisesti tärkeämpää kokea virtauskokemusta työssään, koska heidän työnsä vaatii yleensä suurta keskittymistä. Haasteiden avulla esimiehet pääsevät käyttämään ongelmanratkaisukykyä ja tekemään luovia päätöksiä, joidenka esimiehet kokivat olevan itsensä toteuttamista.

Kun työkokemusta kertyy enemmän, koulutuksissa opittuja asioita on helpompi peilata työhön ja ottaa käytäntöön. Sitä ei välillä edes huomaa, että hyödyntää koulutuksissa opittuja asioita työssään. Työkokemus saa havainnoimaan ympäristöä eri tavalla ja altistaa herkemmin oppimaan uusia asioita. Samalla kun työkokemusta tulee lisää ammattitaito kasvaa, jolloin työntekijöille voidaan antaa enemmän vastuuta.

Verrattuna aikaisempaan Merkityksellinen ja arvokas työ (2015) tutkimukseen, tutkimustulokset osoittivat samalla tavoin vastuun tuottavan työn merkityksellisyyttä lisäämällä arvokkuuden ja itsensä toteuttamisen tunnetta.

Luottamuksettomassa työyhteisössä on vaikea kokea omaa työtään arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Varsinkin esimiehen on luotettava jokaiseen työntekijään alusta alkaen. Kun luottamus on kohdallaan, esimiehen on helpompi antaa lisää vastuuta alaisilleen. Jos työkaverit eivät luota toisiinsa, ilmapiiri voi olla arka. Tämän kaltaisessa työilmapiirissä on hyvin vaikeaa tuntea työtään arvokkaaksi, toteuttaa itseään tai tuottaa hyvää muille. Jos alaiset tai esimiehet eivät luota toistensa kykyyn tehdä päätöksiä, työntekijät saattavat kyseenalaistaa omia ajatuksiaan, mikä voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Yllätyksellisesti luottamus tuottaa vähiten työn merkityksellisyyttä sekä alaisilla että esimiehillä. Varsinkin esimiesten kohdalla tämä oli yllättävää, koska Aarnikoivu (2016) painotti sitä, miten tärkeää luottamus on esimiestyössä (mt.). Tämä voi osaltaan johtua siitä, että luottamusta ei yleisesti pidetä alais- tai esimiestaitona. Luottamus työyhteisössä vaikuttaa joka tapauksessa merkittävästi siihen, miten alaiset ja esimiehet viihtyvät työssään.

Vuorovaikutustaidot tuottavat enemmän työn merkityksellisyyttä alaisilla kuin esimiehillä, mutta niiden osuus tutkimustuloksista ei ollut kovin suuri. Vuorovaikutustaidoilla on kuitenkin vaikutuksia koettuun työn merkityksellisyyteen. Pahimmassa tapauksessa huonot vuorovaikutustaidot voivat pahoittaa toisen mielen hyvän tuottamisen sijaan. Kuuntelemalla ja reagoimalla, mitä toinen ihminen sanoo, voi vaikuttaa siihen, miten henkilöt kokevat kyseisen tilanteen. Jos henkilö ei osaa olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, töihin ei ole välttämättä kiva mennä.

Ihmisten erilaisuus on hieno asia, minkä vuoksi vuorovaikutuksenkaan ei tulisi olla täysin samanlaista jokaisen ihmisen kanssa. On kuitenkin tärkeää, että se on tasa-arvoista. Ihmiset saattavat reagoida eri tavalla tilanteisiin, miten itse tai suurin osa ihmisistä reagoi, minkä vuoksi ihmistuntemus on välttämätöntä vastaanottovirkailijan ja esimiehen työssä. Esimiesten on alaisia tärkeämpää ymmärtää toisen henkilön elämäntilannetta ja, miten se voi vaikuttaa kyseisen henkilön työskentelyyn. Esimiesten

sekä alaisten tulee osata lukea toista ihmistä ja tulkita oikein, mitä tunteita tämä yrittää viestiä. Toisen ihmisen tunteiden ja sanattoman viestinnän tulkitseminen vaikuttaa siihen lukeeko itse tilanteen oikein, ja osaako toimia tilanteessa toista ihmistä hyödyttävällä tavalla. Tutkimustulosten perusteella ilman emotionaalista älykkyyttä alaiset ja esimiehet eivät voi saada mitään irti työstään. Tämä voi johtua siitä, että työntekijä, joka on tunneälyltään vajaa, tulkitsee työpaikalla tapahtuvia tilanteita väärin. Tällöin työ ei saata tuntua kovinkaan arvokkaalta, eikä hyvän tuottaminen onnistu.

Itsetuntemuksen avulla on helpompi pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan. Henkilö ei voi tuntea työssään tapahtuvia asioita tai työtehtäviä arvokkaiksi, jos hän ei itse tunnista niitä tärkeiksi asioiksi itselleen. Tutustuessaan itseensä ymmärtää paremmin, miten reagoi asioihin ja minkälainen itse on. Itsetuntemuksen kannalta vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen on tärkeää, minkä avulla myös itsensä toteuttaminen helpottuu. Varsinkin tutkittavat esimiehet nostivat esille itsetuntemuksen tärkeyden. Myös Huuhka (2010) painottaa sitä, miten esimiehillä tulisi olla hyvä itsetuntemus (mt.).

Tutkittavat esimiehet nostivat erityisesti esille, miten tärkeää heidän on pitää huolta muiden hyvinvoinnista ja työilmapiiristä. Varsinkin psyykinen hyvinvointi voi kärsiä, jos työilmapiiri on sulkeutunut. Tällöin alainen tai esimies saattaa assosoida työpaikkaansa negatiivisia asioita. Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisena itse työ koetaan. Jos työhyvinvointi ei ole kunnossa, työ ei mahdollisesti tunnu kovin merkitykselliseltä. Pienillä asioilla, kuten tauon ehdottamisella tai pitämisellä, voi kuitenkin olla suurikin vaikutus toisen ja omaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kautta on mahdollisesti helpointa tuottaa hyvää toiselle ja itselleen. Työhyvinvoinnin hallinnalla, esimerkiksi aikatauluttamalla elämäänsä, voi vähentää työstä syntyvää stressiä ja lisätä työssä jaksamista. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin hallinta voi synnyttää myös itsensä toteuttamisen tunteen.

Jos työpaikka ei pysty tarjoamaan kehittämismahdollisuuksia tai tulevaisuutta työntekijälle, tämä ei välttämättä halua kehittää itseään tai työpaikkaansa. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ei ole kovinkaan tärkeää kyseiselle työntekijälle, eikä hän

pääse toteuttamaan itseään. Jos työpaikka ei ole sitoutunut kehittämään työntekijöitä, nämä voivat ajatella, että näiden työpanoksesta ei välitetä. Samalla tavoin tutkimustulokset osoittivat, jos alainen ei ole kiinnostunut työstään hän ei koe sillä olevan mitään arvoa itselleen.

Palautteenanto- ja kehittämistilanteessa tulee keskustella yhdessä ja miettiä, miten tilanne meni, ja mitä sen kehittämiseksi voitaisiin tehdä. Yllätyksellisesti palautteen antamisella- ja vastaanottamisella ei ollut kovin suurta yhteyttä työn merkityksellisyyteen, toisin kuin Hakanen esittää Sarkkisen (2017) artikkelissa (mt.). Palautteen nähtiin kehittävän itseä ja muita, mutta tutkittavat eivät nähneet sen koko arvoa. Ilman palautetta on vaikeaa muuttaa toimintatapojaan, koska jatkaa saman virheen toistamista, mikä voi johtaa jopa arvostuksen menettämiseen.

Oma-aloitteinen aktiivinen opiskelu on esimiestyön kannalta tärkeää, jotta osaaminen ei jämahdä paikoilleen. Esimiehille itsensä kehittäminen tuotti toiseksi eniten työn merkityksellisyyttä, koska heille oli tärkeää oppia uutta ja päästä toteuttamaan itseään. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että esimiehet ovat jo saavuttaneet isoimman ammatillisen tavoitteensa, minkä vuoksi he haluavat kehittää uutta osa-aluetta itsessään. Alaisille tämä ei ollut niin tärkeää. Myös Lips-Wiersma ja Wright (2012) nostivat tutkimuksessaan esille, miten itsensä kehittäminen voi tuottaa suurta työn merkityksellisyyden tunnetta.

Tärkeimmät esimiestaidot, jotka ovat yhteydessä työn merkityksellisyyteen:

- Ammattimaisuus
- Kehittäminen ja tavoitteet
- Emotionaalinen älykkyys

Motivaation puuttuessa muut alaidot saattavat kärsiä, koska ei ole enää kiinnostusta työtä kohtaan. Kun esimiehillä ja alaisilla ei ole motivaatiota, nämä eivät todennäköisesti tee työtehtäviään kunnolla tai välitä paljon työyhteisöstään. Motivaatio osoittaa, että haluaa kehittyä ja olla kyseisessä työssään. Esimiehet pitivät motivaatiota tärkeämpänä kuin alaiset, koska he kokivat oman motivaationsa vaikuttavan

enemmän muihin henkilöihin. Esimiehet ovat alaisia alttiimpia vaikuttamaan näiden toimintaan omalla asenteellaan. Tämä oli hieman yllätyksellistä, koska motivaatio nousi enemmän esille alaisiin kohdistuvissa aiemmissä tutkimuksissa.

Sitoutuminen vaikuttaa siihen, millä tavoin toteuttaa omaa työtään. Kun työ ei kiinnosta tai ei näe sen tarvetta, on hyvin vaikeaa olla sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Kun on sitoutunut työhönsä, pyrkii tekemään sen aina niin hyvin kuin pystyy. Muiden sitoutumattomuus työhön voi kuitenkin tarttua jokaiseen työyhteisössä ja vaikuttaa siihen koetaanko työllä olevan merkitystä. Sitoutuneena on helpompi toteuttaa itseään työpaikalla, koska haluaa edistää koko työyhteisön toimintaa. Tutkimustulosten osoittama sitoutuneisuus on suoraan verrattavissa Schaufelin (2013) tekemään tutkimukseen. Edellä mainittu tutkimus osoitti tutkimustulosten kanssa samalla tavoin, että sitoutuneisuus vaikuttaa haluun kehittää työyhteisöä.

Kuten tutkimustuloksistakin (ks. luvut 7.1 ja 7.2) huomaa, eri alais- ja esimiestaidoilla on yhteyksiä ja vaikutuksia työn merkityksellisyyteen. Yksi tutkittavista alaisista sanoi osuvasti, että niillä on siltoja toistensa välillä. Ilman yhtä taitoa toinen voi kärsiä, ja yksi taito voi vaikuttaa merkittävästi toiseen. Alais- ja esimiestaitojen yhteys työn merkityksellisyyteen ei eroa kovinkaan paljon, vaan ne eroavat toisistaan enemmän siinä, mitkä taidot ovat enemmän tai vähemmän yhteydessä työn merkityksellisyyteen. Alaisilla työn merkityksellisyys syntyi enemmän arvokkuuden kautta, kun taas esimiehillä itsensä toteuttamisen. Esimiesten työn merkityksellisyyteen kuitenkin vaikuttaa vahvasti se, millaisena alaiset kokevat oman työnsä.

9 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä alais- ja esimiestaidot ovat yhteydessä työn merkityksellisyyteen ja miten ne vaikuttavat siihen. Tutkimuksen pohjalta pyrittiin myös selvittämään, onko ilmiössä eroja alaisten ja esimiesten välillä ja mistä työn merkityksellisyys syntyy. Tutkimustuloksissa nousi eniten esille, että esimiehillä työn merkityksellisyys syntyy itsensä toteuttamisen kautta, alaisilla taas arvokkuuden. Ammattimaisuus oli kuitenkin sekä alaisilla että esimiehillä suurin alais- ja esimiestaito,

joka tuottaa työn merkityksellisyyden tunnetta. Tutkimustulokset vahvistivat teoriaosuudessa esille tuotuja Martelan ja Pessin (2018) työn merkityksellisyyden kolmea lähdettä, mutta alais- ja esimiestaitojen yhteys niihin oli paikoin yllätyksellinen. Kuitenkin hyvän alaisen ja esimiehen piirteet ovat tutkimustulosten mukaan yleisesti yhteydessä työn merkityksellisyyteen.

Tutkimalla hotellialalla työskenteleviä alaisia ja esimiehiä saavutettiin kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimusprosessi oli onnistunut, ja kuten edellisestä luvusta (ks. luku 8) voidaan havaita, tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset. Tutkimus oli aikataulutettu tiukasti ja apuna käytettiin pienempiä tavoitteita, mitä kautta tutkimus saatiin suoritettua loppuun asti.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käytiin läpi työn merkityksellisyyttä, alaistaitoja, esimiestaitoja ja kahta edeltävää yhdistäviä työyhteisötaitoja. Kattavan teoriaosuuden ansiosta tutkija ymmärsi käsiteltävän ilmiön kokonaisvaltaisesti ja pystyi luomaan helposti tutkimuksen kohderyhmälle. Teoriapohja tuki hyvin koko tutkimusta. Teoriapohjassa käytettiin tasapuolisesti sekä verkko- että kirjalllähteitä. Lähteet pyrittiin pitämään korkeintaan kymmenen vuotta vanhoina, koska tiedon haluttiin olevan ajankohtaista ja luotettavaa. Tässä onnistuttiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, koska tietyistä aiheista oli vaikeaa löytää ajankohtaista tietoa. Näiden lähteiden kohdalla kuitenkin käytettiin lähdekriittisyyttä ja niistä otettiin vain oleellinen tieto. Jotta tietoperusta olisi monipuolista, englanninkielisiä lähteitä käytettiin tasapuolisesti suomenkielisten rinnalla.

Tutkimusmenetelmän valitsemiseen käytettiin paljon aikaa, jotta tehtäisiin oikea päätös. Tutkimusongelman kannalta laadullinen tutkimus oli paras vaihtoehto, koska haastatteluista oletettiin saavan eniten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelukysymykset mietittiin tarkasti ja niiden ymmärrettävyyttä testattiin koehaastatteluiden avulla. Haastattelukysymyksiä oli kuitenkin vielä muokattava ensimmäisen varsinaisenkin haastattelun jälkeen. Tutkimus raportoitiin yksityiskohtaisesti, jotta se olisi helposti toistettavissa ja tutkimuksen reliabiliteetti kasvaisi.

Tutkija luuli, että tutkittavien henkilöiden löytäminen koituisi ongelmaksi, mutta yllätyksellisesti hotellien työntekijät ja esimiehet olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Haastattelut eri tutkittavien kanssa saatiin sovittua ongelmitta ja vain yhden haastattelun ajankohtaa piti siirtää. Haastattelut pidettiin tutkittaville tutussa paikassa ilman kiireitä, mikä varmisti rennon ilmapiirin haastattelun ajaksi. Haastatteluiden aikana tuli havaittua, että toisia henkilöitä tulee suostutella enemmän vastaamaan kysymyksiin kuin toisia. Kuitenkin tutkija pyrki pysymään mahdollisimman objektiivisena haastattelun aikana ja vain selitti kysymyksen auki tutkittaville. Tässä olisi voinut auttaa, jos haastattelukysymyksiä olisi tehty vielä ymmärrettävämpään muotoon ennen haastattelun toteuttamista. Mahdollisesti myös tutkimustulokset olisivat olleet kattavampia. Saadut tutkimustulokset vastasivat pääosin tutkijan ennakkoolettamuksia, mikä voi johtua haastattelukysymysten asettelusta. Tutkija kuitenkin koki, että asetetuilla teemoilla ja apukysymyksillä saatiin kattavia tutkimustuloksia vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Tutkittavat alaiset edustivat monipuolisesti alansa henkilöitä, koska heitä oli monesta eri ikäluokasta. Tutkittavien esimiesten joukossa olisi voinut olla enemmän eroavaisuuksia ikäluokissa luotettavuuden nostamiseksi, mutta heidän työkokemuksensa määrä vaihteli monesta kymmenestä vuodesta viiteen vuoteen. Tutkimuksen tutkittavat valittiin tarkasti, koska tutkimuksen haluttiin edustavan erityisesti hotellin vastaanoton läheisyydessä työskenteleviä alaisia ja esimiehiä. Tämän vuoksi tutkijan piti kieltäytyä muutamasta tutkimukseen haluavasta henkilöstä. Tutkittavien määrän koettiin saavuttavan saturaation, koska sekä alaisten että esimiesten haastatteluiden huomattiin toistavan itseään jo toisen haastattelun kohdalla. Jokainen sovittu haastattelu kuitenkin pidettiin luotettavuuden lisäämiseksi, vaikka viimeisistä haastatteluista ei tullut esille uutta tietoa. Tutkimukseen nähden tutkittavien määrä oli tavoitteen mukainen. Haastatteluiden luotettavuutta lisättiin nauhoittamisella ja litteroinnilla, joka pyrittiin suorittamaan heti haastattelun jälkeen.

Aineistonkeruun myötä saatiin 6,75 tuntia haastatteluaineistoa, 61 sivua litteroitua tekstiä ja 54 sivua teemoittelutaulukoina. Loppujen lopuksi aineiston määrä oli suuri. Aineiston suuruus kuitenkin lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja tutkija koki aineiston

olevan hyvin laadukasta, koska sen pohjalta pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineisto vastasi myös teoriapohjassa esille tulleita asioita.

Tutkimusprosessin analysointivaiheessa hyödynnettiin teemoittelua. Tutkimustulokset suodatettiin teemoittelun avulla kaksi kertaa. Koska kohderyhmiä oli kaksi, myös teemoittelutaulukoita tehtiin kaksi. Teemoittelutaulukossa alais- ja esimiestaitoja peilattiin Martelan ja Pessin (2018) työn merkityksellisyyden kolmeen lähteeseen. Vaikka ilmiöstä ei ollut varsinaisesti aiempia tutkimuksia, tutkimustulokset tukivat Martelan ja Pessin (2018) työn merkityksellisyyden lähteitä, mikä lisäsi tutkimuksen perusteltavuutta ja luotettavuutta. Tutkimustulokset oli käytävä kahteen kertaan läpi, jotta niistä saatiin kaikki oleellinen tieto irti. Analysoinnin raportoinnissa olisi voitu käyttää erilaista lähestymistapaa, jotta tutkimustulosten kirjoittaminen olisi ollut helpompaa.

Syventääkseen ilmiön ymmärtämistä voitaisiin luoda uusia tutkimuksia, jotka keskittyvät vain yhteen tai muutamaaan alais- tai esimiestaitoon ja niiden yhteyteen työn merkityksellisyyteen. Yhteen alais- tai esimiestaitoon keskittyminen loisi yksityiskohtaisemman kuvauksen sen yhteydestä työn merkityksellisyyteen, toisin kuin tässä tutkimuksessa, jossa keskityttiin moneen alais- ja esimiestaitoon. Tutkimuksen aihe on hyvin ajankohtainen, minkä vuoksi uudet tutkimukset olisivat tervetulleita. Samalla tavoin voidaan kääntää tämän tutkimuksen tavoite toisin päin ja tutkia ilmiötä enemmän työn merkityksellisyyden näkökulmasta; miten työn merkityksellisyys vaikuttaa alais- ja esimiestaitoihin.

Tutkimuksella pystyttiin selvittämään, että tietyillä alais- ja esimiestaidoilla on suurikin yhteys työn merkityksellisyyteen. Työntajat pystyvät hyödyntämään tutkimuksesta syntyneitä tuloksia esimerkiksi rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja työn ohjauksessa. Tutkimustulokset muun muassa osoittivat, että henkilöt, jotka tuntevat työn merkityksellisyyttä ovat sosiaalisesti taitavia ja haluavat kehittää itseään.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus: Näkemyksiä ja kysymyksiä. Helsinki: Auditorium.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Bailey, C. & Madden, A. 2016. What makes work meaningful - or meaningless? MIT Sloan Management Review, 57, 4, ISSN 1532-9194. University of Sussex. Viitattu 3.11.2019. <http://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/61282/1/What%20makes%20work%20meaningful%20or%20meaningless%20accepted%20version.pdf>

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ: Uuden ajan uraopas. 1. painos. Helsinki: SanomaPro

Daft, R. L. & Lane, P. G. 2015. The leadership experience. Sixth edition. Stamford: Cengage Learning.

Ferris, D-L., Johnson, R. & Sedikides, C. 2017. The Self at Work: Fundamental theory and research. SIOP Organizational Frontiers Series. London: Routledge.

Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. 2018. Tourism: Principles and practice. Sixth edition. Harlow: Pearson.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent.

Hulkkonen, V. 2016. Yhdentävä johtajuus: Esimiestaito tänään ja huomenna. Helsinki: Melior.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Iordanoglou, D. 2018. Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 15, 2. Viitattu 8.11.2019. <https://www.articlegateway.com/index.php/JLAE/article/view/648/601>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kallioniemi, E. 2017. Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti. Akavalainen. Viitattu 23.3.2020. https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva_esimies_kuuntelee_ja_toimii_oikeudenmukaisesti

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppinen, R. & Silvennoinen, M. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Tammi.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu, 59. Viitattu 30.10.2019. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/polemia59.pdf>

Koponen S., Lämsä A., Kärkäs M. & Ekonen M. 2013. Organisaatioluottamus, esimiesalaisyhteys ja työhyvinvointi. Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto. Viitattu 18.11.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017082214483>

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: BoD.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Lips-Wiersma, M & Wright, S. 2012. Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37, 5, 655-685. Viitattu 2.10.2019. https://www.researchgate.net/publication/258137959_Measuring_the_Meaning_of_Meaningful_Work_Development_and_Validation_of_the_Comprehensive_Meaningful_Work_Scale_CMWS

Listau, K., Christensen, M. & Innstrand, S.T. 2017. Work Engagement: A Double-Edged Sword? A Study of the Relationship between Work Engagement and the Work-Home Interaction Using the ARK Research Platform. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 2, 1, 4. Viitattu 21.10.2019. <https://janet.finna.fi, DOAJ>.

Malmeli, N. & Hakala J. 2012. Vetovoima: Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Pessi, A. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9. Viitattu 30.9.2019. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>

Meaningfulness. N.d. Cambridge dictionary. Viitattu 30.9.2019. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/meaningfulness>

Merkityksellinen ja arvokas työ. 2015. Suomalaisen työn liitto. Viitattu 2.10.2019. <https://suomalaintyö.fi/wp-content/uploads/2015/08/Merkityksellinen-ja-arvokas-tyo-tyoyhteison-ja-tyontekijan-nakokulma.pdf>

Merkitys. 2018. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 30.9.2019. <https://www.kielitoimistonanakkirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.

Podsakoff, P., Mackenzie, S. & Podsakoff, N. 2018. *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. New York: Oxford University Press.

Rajesh, J. I., Prikshat, V., Shum, P. & Suganthi, L. 2019. Follower emotional intelligence. *Personnel Review*, 48, 5, 1239-1260. Viitattu 5.11.2020. <https://janet.finna.fi, Emerald Insight>.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2015. *Hotellivaraukset: Majoitusala tutuksi*. 9.painos. Vantaa: Restamark.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. *Ihmiseksi työssä®: Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta*. Tallinna: UNIpress.

Rötkin, L. 2015. *Terveisiä pomolle*. Helsinki: Talentum Media.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.1.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.4.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html

Sari, I. 2015. Satisfaction of Basic Psychological Needs and Goal Orientation in Young Athletes: A Test of Basic Psychological Needs Theory. *Kinesiology*, 47, 2, 159–168. Viitattu 3.11.2019. <https://janet.finna.fi>, Ebsco Academic Search Elite.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Viitattu 4.3.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Schaufeli, W. 2013. What Is Engagement? Employee Engagement in Theory and Practice. London: Routledge. Viitattu 21.10.2019. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>

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

Työolobarometri 2018. 2019. Valtioneuvosto. Viitattu 23.10.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161439/TEM_15_2019_Tyoolobarometri_2018_ennakkotiedot.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työyhteisötaidot. N.d. Ilmarinen. Viitattu 22.11.2019. <https://www.ilmarinen.fi/sihteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>

Liitteet

Liite 1. Sähköpostipohja kohderyhmälle

Hei majoitusalan työntekijä tai esimies!

Olen Jyväskylän ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden restonomiopiskelija ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni. Opinnäytetyön aiheena on **alastaitojen ja esimiestaitojen vaikutus työn merkityksellisyyteen majoitusallalla**. Pyrin siis saamaan selville vaikuttavatko tietyt alais- ja esimiestaidot työn merkityksellisyyteen ja millä tavoin. Minua myös kiinnostaa selvittää, miten työn merkityksellisyys eroaa alaisilla ja esimiehillä. **Jokainen** opinnäytetyöni tutkimusosioon osallistuva ja hänen työpaikkansa saa käyttöön tämän tuotoksen, mitä he pystyvät hyödyntämään toiminnassaan, muun muassa oman työn ja työyhteisön kehittämisessä, rekrytoinnissa ja palkitsemisessa.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osio toteutetaan **teemahaastatteluina**, mihinkä nyt tiedustelenkin osallistujia. Teemahaastattelussa käydään läpi ennalta määritellyjä teemoja keskustelunomaisesti ja hyvin vapaasti. Tarvitsisin tutkimukseen **majoitusallalla työskenteleviä esimiehiä ja alaisia**, mieluiten vastaanoton puolelta. Muita kriteereitä ei ole, koska haluan saada mahdollisimman monipuolisesti ilmiöstä tietoa. Tutkimus tulee olemaan **anonyymi**, eli haastateltavan nimeä eikä työpaikkaa julkaista opinnäytetyössä.

Alustavasti haastattelu(t) pidettäisiin vuoden 2020 tammikuun aikana. Haastattelu **kestää maksimissaan tunnin**, ja paikka ja tarkempi ajankohta voidaan sopia haastateltavien toiveiden ja aikataulujen mukaan. Haastattelun teemat voin lähettää viikkoa ennen haastattelua ja paikasta riippuen voin tarjota kaikille osallistujille pullakahvit tai suklaalevyt. Muustakin palkkiosta voidaan keskustella.

Jos halukkaita on monia, voidaan keskustella ryhmähaastattelun pitämisestä. Kuitenkin niin, että alaiset ja esimiehet haastatellaan erikseen. Toivon kuulevani teistä

27.12.19 mennessä. Tiedustelen asiaa kuitenkin vielä puhelimitsekin, jos en kuule teistä sähköpostin kautta.

Jos kiinnostuitte auttamaan minua opinnäytetyön tekemisessä tai haluatte keskustella alais- tai esimiestaidoista ja työn merkityksellisyydestä, niin ottakaa minuun yhteyttä joko sähköpostitse l4332@student.jamk.fi tai puhelimitse [REDACTED]. Jos teillä heräsi jotain kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni.

Kiitoksia ajastanne ja toivottavasti osallistutte tutkimukseen!

Ystävällisin terveisin,

Emilia Auvinen

Liite 2. Haastattelurunko (alaiset)

Taustatiedot (alaiset)

Ikä / Koulutus / Työkokemus / Nykyinen työasema

Alaistaidot

- Mitä alaistaidot mielestäsi tarkoittavat?
- Miten alaistaidot ilmenevät?
- Miten alaistaidot näkyvät omassa työskentelyssäsi?
- Minkälainen on mielestäsi hyvä alainen?
 - Kuvaile hyvän alaisen ominaisuuksia ja piirteitä.
 - Luotettavuus, oma-aloitteisuus, järjestelmällisyys epäitsekkyyys, rehellisyys ja rehtiys

Yhteisöllisyys

- Millä tavoin pidät huolen työyhteisön hyvinvoinnista? Vai pidätkö?
- Miten aktiivisesti osallistut työyhteisön toimintaan?
- Kuvaile tavanomainen vuorovaikutustilanne työpaikallasi.
- Koetko oman roolisi ylittävän toiminnan olevan tärkeää? Perustele.

Kehittäminen ja tavoitteet

- Autatko työtovereitasi kehittymään omassa työssään?
 - Millä tavoin autat heitä? Esimerkiksi palaute.
- Millä tavoin kehität itseäsi?
- Miten itse vastaanotat palautetta?
- Kuvaile, miten hyvin olet perillä organisaatiosi perimmäisestä tarkoituksesta ja tavoitteista.
- Entä oman työsi tarkoituksesta ja tavoitteista?

Motivaatio

- Miten näet motivaation osana alaistaitoja?
- Millä tavoin olet itse motivoitunut työtäsi kohtaan?
- Miten motivoit itseäsi?

Luottamus

- Mitä merkitystä luottamuksella on työyhteisössäsi?
- Mistä luottamus syntyy?

Emotionaalinen älykyys

- Mitä sinulle tulee mieleen termistä emotionaalinen älykyys?
 - Tunneäly ja itsensä johtaminen.

Esimiestaidot

- Minkälainen on mielestäsi hyvä esimies?

Työn merkityksellisyys

- Miten sinä määrittelisit työn merkityksellisyyden?
- Mistä työn merkityksellisyys mielestäsi syntyy? Perustele.
- Kuvaile työsi merkitystä.
 - Minkä takia sinä teet työtäsi? Perustele.
- Koetko, että tietyt piirteesi tai taitosi (alaistaitosi) vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemiseen?
 - Mitkä ja miten?
- Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti työn merkityksellisyyden kokemiseen?
- Kuvaile tilannetta, jossa koit työn merkityksellisyyttä.
- Millä tavoin tunnet työsi olevan arvokasta? Vai tunnetko?

Sitoutuminen

- Kuvaile omaa sitoutumistasi.

- Mitkä elementit työssäsi synnyttävät mielihyvän tunnetta?
- Miten tärkeänä pidät sitoutumista organisaatioon?

Itsensä toteuttaminen

- Pääsetkö toteuttamaan itseäsi työpaikalla?
 - Miten? Haluaisitko?
- Millaisia tavoitteita sinulla on tulevaisuutta ajatellen?
 - Kuvaile miten pyrit saavuttamaan niitä?
 - Vahvuudet ja heikkoudet
- Tuottaako itsensä toteuttaminen merkityksellisyyttä sinulle?

Koetko, että alustaidot vaikuttavat työn merkityksellisyyteen? Miten ne vaikuttavat?

Liite 3. Haastattelurunko (esimiehet)

Taustatiedot (esimiehet)

Ikä / Koulutus / Työkokemus / Nykyinen työasema

Esimestaidot yleisesti

- Mitä esimestaidot mielestäsi tarkoittavat?
- Miten esimestaidot ilmenevät?
- Miten esimestaidot näkyvät omassa työskentelyssäsi?
- Minkälainen on mielestäsi hyvä esimies?
 - Kuvaile hyvän esimiehen ominaisuuksia ja piirteitä.
 - Luotettava, inspiroiva, pysyy sanojensa takana, osaa samaistua muihin ihmisiin, kuuntelee, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, joustava

Viestintä- ja vuorovaikutus

- Miten sinä viestit asioista alaisillesi? Kuvaile.
- Kuvaile ideaali viestintätilanne.
 - Kuunteleminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Koetko, että vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä?

Ammattiosaaminen

- Näetkö koulutuksella olevan hyötyä esimestaidoille? Miten?
- Kehitätkö omaa ammattiosaamistasi? Miten?
- Miten hyvin olet perillä työpaikkasi visiosta ja strategiasta?
- Millä tavoin jalkautat niitä alaisille?

Sosiaalisuus

- Miten tärkeänä pidät sosiaalisia taitoja esimestyössä?

- Miten ne näkyvät jokapäiväisessä toiminnassasi?

Emotionaalinen älykkyys

- Mitä sinulle tulee mieleen termistä emotionaalinen älykkyy?
- Tunneäly ja itsensä johtaminen.
- Mitkä ovat vahvuuksiasi? Entä heikkouksiasi?
- Itsetuntemus

Työhyvinvointi

- Millä tavoin pyrit hallitsemaan stressaavia tilanteita?
- Ongelmanratkaisukyky
- Millä tavoin huolehdit työyhteisösi jaksamisesta?

Alaistaidot

Millainen on mielestäsi hyvä alainen?

Työn merkityksellisyys

- Miten sinä määrittelisit työn merkityksellisyyden?
- Mistä työn merkityksellisyys mielestäsi syntyy? Perustelee.
- Kuvaile työsi merkitystä.
 - Minkä takia sinä teet työtäsi? Perustelee.
- Koetko, että tietyt piirteesi tai taitosi vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemiseen?
- Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti työn merkityksellisyyden kokemiseen?
- Kuvaile tilannetta, jossa koit työn merkityksellisyyttä.
- Millä tavoin tunnet työsi olevan arvokasta? Vai tunnetko?

Sitoutuminen

- Kuvaile omaa sitoutumistasi.

- Mitkä elementit työssäsi synnyttävät mielihyvän tunnetta?
- Miten tärkeänä pidät sitoutumista organisaatioon?

Itsensä toteuttaminen ja kehittäminen

- Pääsetkö toteuttamaan itseäsi työpaikalla?
 - Miten? Haluaisitko?
- Millaisia tavoitteita sinulla on tulevaisuutta ajatellen?
 - Kuvaile miten pyrit saavuttamaan niitä?
 - Vahvuudet ja heikkoudet
- Tuottaako itsensä toteuttaminen merkityksellisyyttä sinulle?

Koetko, että esimiestaidot vaikuttavat työn merkityksellisyyteen? Miten ne vaikuttavat?

Liite 4. Ote teemoittelutaulukosta (alaiset)

		Työn merkityksellisyyden lähde		
		Arvokkuus	Itsensä toteuttaminen	Hyvän tuottaminen
Alaistaidot	Yhteisöllisyys	<p>“Niin on se aika iso asia, että viihdytkö töissä. Kylähän se vaikuttaa sitten ihan kaikkeen, elämään vapaa-aikaan ja kaikkeen. Ilman sitä elämä junnaa vaan paikallaan.”</p> <p>“Kun on kiva olla täällä, niin se on kyllä tosi iso apu tulla töihin.”</p> <p>“--Yleinen ilmapiiri taas vaikuttaa merkittävästi siihen, miten kokee sen työyhteisön ja työn merkittävänä.”</p>	<p>”Asiakkaat kun ovat iloisia, niin se tarttuu. On kiva keskustella eri ihmisten kanssa ja vaikuttaa siihen heidän oloonsa.”</p>	<p>”No tietysti silleen, että koittaa aina auttaa kollegoita. Paljonhan me pähkäillään tuossa yhdessä.”</p> <p>“--tsempataan toisiamme paljonkin.”</p>
	Ammattimaisuus	<p>“Et välttämättä ei oo ollu pakko tehdä jotakin mut on tehny sen, niin ainakin mulle tulee semmonen onnistumisen tunne.”</p> <p>“Loppupeleissä varmaankin tyytyväinen asiakas (on oman työn tarkoitus).”</p> <p>“--onnistunut asiakaspalvelutilanne.”</p>	<p>“Ettei aina odota toiselta ihmiseltä, että tee sitä tee tätä, vaan tekee omasta aloitteesta.”</p>	<p>“Itse ainakin aina katson, mitä tulijoita on ja valmistelen ne mahdollisimman hyvin.”</p> <p>“Ennakointia.”</p>
	Vuorovai- kutustaidot	<p>”Joskus on aina semmosia konflikteja siinä mielessä, että muut osastot tietäis toistensa työstä.”</p> <p>“Joku voi siellä toisessa päässä kokea tämän simputukseks, kun koko ajan soitellaan--”</p>	<p>“--olemalla oma itseni tuossa respassa.”</p>	<p>”Niin semmosta avointa keskustelua.”</p> <p>“--mutta joskus se (palautteen antaminen) menee hatelikkoon, vaikka olisikin hyvällä sanonut.”</p> <p>“Ja siitä, että jos toiselle jotakin sanoo, niin onko se kiinnostunut siitä, että rupeaako hän tekemään sitä vai onko hän ns. hällä väliä.”</p>
	Kehittäminen ja tavoitteet	<p>“Kiinnostus työtä kohtaan on mulle merkityksellisyttä.”</p>	<p>“Vaan ajattelee, että pyrkii toimimaan sit sen</p>	<p>“Kyllähän sitä palautetta-kin aina antaa--”</p>

		<p>”--et vois edetä.”</p> <p>”Mä kun olin ajatellut, että siinä vois olla mahdollinen työpaikka koulun jälkeen, mutta näyttää ettei siellä olis mahdollista olla. Se kans vaikutti siihen sitoutumiseen, ettei ajattele enää oikein niin pitkälle.”</p>	<p>(palautteen) pohjalta seuraavan kerran.”</p> <p>”Yleisesti mä ajattelen, että ei pelkästään ohjelma vaan itsessään tuo asiakaspalvelu tuossa. Aina voi itseensä kehittää ja koskaan ei oo kukaan täydellinen. Aina pystyy niitä taitoja kehittämään.”</p>	
Motivaatio	<p>”Joskus voin sanoa, että saattaa olla motivaation puute, kun tuntuu, että kaikki menee pieleen.”</p> <p>”--jos motivaatiota ei ole, niin haluaa varmaankin mennä sieltä, mistä aita on matalin.”</p> <p>”Kun tykkää siitä mitä tekee, niin kaikki on hyvin.”</p>	<p>”Niin ja se motivaatio varmaan just ajaa siihen, että haluaa kehittyä ja oppia.”</p> <p>”--asettaa omia tavoitteita.”</p> <p>”Mä saan haasteita työssä.”</p>	<p>”Asiakkaat motivoi. Jos jossakin on epäkohtia, niin on motivoituneempi saamaan sen epäkohdan paremmaksi. Parantamaan asioita.”</p>	
Luottamus	<p>”Jos voi kolleegaan luottaa, että hänen jäljiltään on kaikki asiat tehtynä, niin kyllä sillä on merkitystä.”</p> <p>”Sinuun luotetaan—”</p> <p>”Sua ei pidettäis luotettavana (vaikuttaa negatiivisesti) —”</p>		<p>”Kyllähän se jokaisen mieltä lämmittää, jos tietää, että toinen ei laiskotellut, vaan on tehnyt enemmän kuin hänen olisi tarvinnut.”</p>	
Emotionaalinen älykkyys	<p>”Minun mielestä, jos työasiasta sanotaan, niin se hän on työasia, että se ei ole kenellekään henkilökohtaista.”</p>	<p>”Kun tietää, että on tehnyt kaikissa asioissa parhaansa.”</p>	<p>”--sit on kuitenkin kiva ajatella sitä kolleegaakin.”</p> <p>”Esim. auttamalla iltavuoron valmisteluissa, että on tehnyt mahdollisimman paljon, mitä onkaan voinut tehdä auttaakses sitä toista.”</p>	
Hyvinvointi	<p>”--jos ajatellaan koko hotellia, niin varmasti auttais jos ois semmosia (tyhy-päiviä).”</p> <p>”Esim. kolmivuorotyö on aika kuormittavaa. Se nyt ainakin, väsymys ja kaikki tämmönen vaikuttaa siihen.”</p>	<p>”Tietyllä tavalla se myös poistaa stressiä, kun handlaa sen tilanteen.”</p>	<p>”Koetetaan ainakin jollekin sanoo, jos ne monta tuntia tuossa tiskillä ollu, että voisi vaikka pitää pienen tauoan tai käydä kahvilla. Jotakin tämmöstä.”</p>	

	Sitoutuminen	<p>“--jos motivaatiota ei ole, niin haluaa varmaankin mennä sieltä mistä aita on matalin.”</p> <p>“Mä oon ihan satapro-senttisen varma, että jos joku ei tule hyvillä mielin töihin tai ei tykkää työs-tään, niin se kyllä näkyy.”</p> <p>“Helposti luistaa sit työ-tehtävistä, jos on ihan semmonen hällä väliä.”</p>	<p>“Siis se, että koittaa tehdä työnsä mahdolli-simman hyvin (on työn tarkoitus).”</p> <p>”Sillon kun sä oot sitou-tunu työhös, työ tuntuu merkitykselliseltä ja tär-keeltä, niin silloin sä to-teutat sitä keskimäärin paremmin--.”</p>	<p>“--onhan se tietysti itselle-kin semmonen onnistumi-sen tunne, jos kaikki on mennyt hyvin.”</p>
--	--------------	--	--	--

Liite 5. Ote teemoittelutaulukosta (esimiehet)

		Työn merkityksellisyyden lähde		
		Arvokkuus	Itsensä toteuttaminen	Hyvän tuottaminen
Esimiestaidot	Yhteisöllisyys	<p>”Just sitä, että antaa ihmisille tilaa ja mahdollisuuksia tehdä asioita ja päättää.”</p> <p>”Esimiehenä ei pidä olla semmonen, että sanoo että nyt tehdään näin ja näin, vaan kysyä, että mikä ois paras toimintatapa, että tämmönen ois idea ja mitenkä sinä jatkaisit.”</p> <p>”Ihan palautteen ja kokemuksen kautta. Joskus menee silleen, että jälkikäteen miettii, että tää ois voinu mennä toisin.”</p>	<p>”Se ei oo pääasia, että toteutetaanko niitä, mutta ilmapiiri on semmonen, että saa kokeilla.”</p>	<p>”Se on myös sitä, että sitoutuu kehittämään muita ja ymmärtää omaa tiimiään ja työpaikkaa ja muiden tavoitteita.”</p> <p>”Välillä se saattaa tarkoittaa sitä, että joutuu ehkä itekin luopumaan jostakin, jotta muut saa paremmin tilaa tehdä asioita.”</p>
	Ammattimaisuus	<p>”Mä ymmärrän, mitä mun rooli ja ammatti vaatii--”</p> <p>”--ne on tosi hienoja hetkiä kun huomaa, että asiat on menny hyvin.”</p>	<p>”--minulle se on sitä, että saa olla mukana päättämässä.”</p> <p>”Sekin, että kukaan ei oo sanomassa, miten jokin asia pitää tehdä, että on vapaat kädet tehdä. Kun tietää, että mä tein just näin ja se onnistu sen takia, että mä sain tehdä sen omalla tavallani.”</p>	<p>”--minä koen, että omalla esimerkillä pystyn näyttämään tosi paljon asioita.”</p>
	Vuorovaikutustaidot	<p>”--jos ei sit saa sitä ymmärrystä tai arvostusta alaisten puolelta, niin se saattaa vaikuttaa siihen, ettei tunne työtänsä kovin merkitykselliseksi.”</p> <p>”Kun on hauskaa ja kun huomaa, että on hyvä yhteishenki.”</p> <p>”Omaa alan osaamista, asiantuntijuutta, mutta myös ihmistuntemista ja ihmishuhdetaitoja.”</p>	<p>”--ainakin vuorovaikutus- ja viestintätaitoja voi aina kehittää lisää.”</p>	<p>”Sitten semmonen yhteishenkeen liittyvät asiat, että on positiivisesti esimerkkinä--”</p> <p>”Päivittäisessä arki työssä tosi paljon keskustelua ja kuuntelua. Tosi monesti oon vaan hiljaa ja kuuntelen.”</p>

	Kehittäminen ja tavoitteet	<p>“Ite oon muuten kiinnostunut hyvinvoinnista ja ruuanlaitosta. Terveellisistä elämäntavoista, mitkä on ehkä tuonut sitä sisältöä omaan elämään. Toisaalta se tuo myös sisältöä töihin, koska sähän puhut muitten kanssa niistä uusista asioista mitä sä oot oppinut.”</p>	<p>“Sitä, että saa päättää omista työteon tavoitteista ainakin suurimman osan.”</p> <p>“Sit mä oon mukana ideoimassa ja toteuttamassa uusia juttuja.”</p> <p>“Et jos joku tietty taso alkaa käymään liian helppoks, niin sit haluan oppii uutta.”</p>	<p>“Haluaa kehittää ihmisiä ja ajattelee tiimiään.”</p>
	Motivaatio	<p>“Työ tuo elämään jotain muutakin kuin vain rahaa.”</p> <p>“Mitä enemmän on tähän esimiestyöhön sopeutunu ja mitä enemmän oman työn kuva on kasvanu.”</p> <p>”Mä en kuitenkaan oo ikinä ollu status tai tutkinto edellä niissä opiskeluissa, että oon vaan mennyt mielenkiinnon ja halun mukaan.”</p>	<p>“Jos työnantaja ois sanonu, että et vois opiskella työn ohella, niin kyllä se ois ollu tosi iso kolahdus.”</p> <p>“Ehkä se, että voi haastaa itensä ja jokapäivä saa siitä työstä jotakin.”</p>	<p>“Ne vaikuttaa, ja sillon pitää ymmärtää, että sitä tehoa ei välttämättä ole.”</p>
	Luottamus	<p>“Pitää olla, että työnantaja luottaa heihin.”</p> <p>“Olemalla sen luottamuksen arvoinen.”</p> <p>”Joka arvostaa ja kunnioittaa omia alaisiaan—”</p>		<p>”Delegointi on toinen, mitä mä oon opetellu tosi paljon. Se on kaikille win-win homma, jos saa jaettua niitä tehtäviä muille, jotka on ilosia siitä—”</p>
	Emotionaalinen älykyys	<p>“Jos ei aidosti nauti asioista ja tunnista niitä ite tärkeiksi asioiksi.”</p> <p>“Jos ei oo kykyä sopeutua toisen tunnetilaan empaattisesti, niin esimiehenä on kyllä vaikeeta toimia tai ainakaan olla kovin pidetty.”</p>	<p>“Kun koen itse olevani sellanen ihminen, joka haluaa koko ajan enemmän, niin saan intoa siitä, että pääsen ratkomaan kaikkein vaikeimpia juttuja.”</p> <p>“Tietysti tässä mitä enemmän on opiskellu ja saanu ihteeni tutustua, niin sitä kautta ymmärtää, miten reagoi asioihin, ja minkälainen minä olen.”</p>	<p>”Kyllä ainakin, että jos sulla ei ois esim. tunteilyä ja esimiestyöhön kuuluvia asioita, niin emmä tiiä voiko semmonen ihminen ees kokee työtään merkitykselliseksi.”</p>
	Työhyvinvointi	<p>”Pitää olla läsnä ja osata keskustella—. Ja ylipääntänsä kysyä kuulumisia ja</p>	<p>“--en mä olis muussa työssä mun elementissä, vaikka tämä työ tulee vähän kotiin.”</p>	<p>“Listojen teon kautta tulee ehkä esille se, että huolehtii niistä ihmisistä kummiskin.”</p>

		<p>osata välillä pysähtyä itekin.”</p> <p>”Tietysti se, kun elämä ja työ on tasapainossa, niin se on millä sitä pystyy hallinnoimaan.”</p>		<p>”--työergonomia on ollut semmoinen lempilapsi ja oon huolehtinut siitä aika pitkään.”</p>
	Sitoutuminen	<p>”Sillon sille voi antaa enemmän vastuuta ja erilaisia tehtäviä, koska se on kiinnostunut siitä asiasta.”</p> <p>”Vaikka se olikin lojaali meille, niin koki, että silti siinä oli semmonen pieni särö koko ajan.”</p> <p>”Se hankas tätä porukkaa, kun sillä oli koko ajan joku ongelma, ja puhu siitä koko ajan. Sillon se ei välttämättä keskity siihen työhön.”</p>	<p>”Edelleenkin ne vaikeimmat caset ja ongelmalliset ja haastavat tilanteet, missä on saanut olla mukana.”</p> <p>”Tavallaan mä on myös sitoutunut tähän paikkaan, että haluis tämän paikan sisällä päästä eteenpäin ja kehittyä.”</p>	<p>”Mä pyrin tekemään kaikkeni sen eteen, että tää bisnes kulkis ja meillä säilyis työpaikat.”</p>