

Modernin johtamistyylin vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)
Kevät 2024
Niko Mäkelä
Jere Honkanen

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Niko Mäkelä	Opinnäytetyö, AMK	2024
Jere Honkanen	Sivumäärä	
	54+6	
Työn nimi		
Modernin johtamistyylin vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Savonlinja Oy		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin, miten moderni johtamistyyli vaikuttaa työpaikan työntekijöiden työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen. Tavoitteena oli myös selvittää, miten ne kytkeytyvät toisiinsa. Kohdeyrityksenä toimi suomalainen liikennöintiyritys Savonlinja Oy, jolla on useita toimipisteitä ympäri Suomea.</p> <p>Tietoperustassa tarkasteltiin modernia johtamista, työhyvinvointia, työmotivaatiota ja työn tuottavuutta aiemman tutkimuksen valossa. Työssä käytettiin pääasiassa laadullista tutkimusotetta. Aineisto kerättiin työntekijöille suunnatun sähköisen kyselyn sekä esihenkilöille tehtyjen Teams-haastattelujen avulla.</p> <p>Tulosten mukaan moderni johtamistyyli oli esihenkilöiden ja työntekijöiden suosiossa. Sillä oli positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan olettaa modernin johtamistyylin olevan kannattava valinta kohdeyritykselle. Perustelu on, koska sitä käytetään jo tässä kohtaa yrityksessä, jolloin valmista tapaa on mahdollista jatkokehittää.</p>		
Asiasanat		
moderni johtaminen, työhyvinvointi, työmotivaatio, työn tuottavuus		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Niko Mäkelä	Bachelor's Thesis	2024
Jere Honkanen	Number of Pages	
	54+6	
Title of Publication		
The effect of the modern management style on the employees' well-being, work motivation and work productivity		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration (UAS)		
Organization of the client		
Savonlinja Oy		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to figure out, how the modern management style affects to the employee's work well-being, work motivation and labour of productivity. The main goal was to sort out how these themes are intertwined. The target company was Savonlinja Oy which has many offices around Finland.</p> <p>Knowledge base dealt with well-being at work, work motivation and concepts of labour productivity. The thesis used a qualitative research method, and the angle of view was the individual. The material was collected through interviews and questionnaires. The interviewees were foremen of the target company.</p> <p>It could be concluded from the results the employees and the foremen of the target company considered a modern style of management as a good way to lead. The modern leadership style, work well-being, work motivation and labour productivity interacted with each other. The conclusion was that the modern management style is a profitable choice for the target company. Reason for that is because it has already used in the company, so it is possible to improve the current management style.</p>		
Keywords		
modern management, well-being at work, work motivation, labour productivity		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta.....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät.....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	Moderni johtaminen.....	6
2.1	Modernin johtamisen malli.....	6
2.2	Esihenkilön merkitys työyhteisössä.....	7
2.3	Modernin johtajan piirteet.....	8
2.4	Modernin johtamisen vaikutus työyhteisöön.....	9
3	Työhyvinvointi.....	10
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	10
3.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	10
3.3	Johtaminen ja työhyvinvointi.....	11
3.4	Työilmapiiri.....	13
3.5	Onnellisuus.....	13
3.6	Esihenkilön merkitys työpaikalla.....	14
4	Työmotivaatio.....	16
4.1	Motivaatioteoriat.....	16
4.2	Sisäinen- ja ulkoinen motivaatio.....	17
4.3	Esihenkilötyö ja motivaatio.....	18
4.4	Työntekijöiden tarpeet.....	20
5	Työn tuottavuus.....	21
5.1	Työn tuottavuuden määritelmä.....	21
5.2	Työhyvinvointi osana tuottavuutta.....	22
5.3	Johtamistyylit ja tuottavuus.....	23
5.4	Palkitseminen osana tuottavuutta.....	24
6	Tutkimus.....	25
6.1	Kohdeyrityksen esittely.....	25
6.2	Tutkimusmenetelmät.....	25
6.3	Tutkimuksen kulku.....	26
7	Tutkimustulokset.....	28
7.1	Taustakysymykset.....	28

7.2	Moderni johtaminen	29
7.3	Työhyvinvointi	31
7.4	Työmotivaatio	35
7.5	Työn tuottavuus	38
8	Johtopäätökset	41
8.1	Tulosten pohdinta	41
8.2	Tutkimuskysymykseen vastaaminen.....	44
8.3	Tutkimuksen arviointi ja tulosten hyödynnettävyys.....	45
8.4	Jatkotutkimusaiheet.....	46
9	Yhteenveto	48
	Lähteet.....	50

Liite 1. Kyselylomake (työntekijöille)

Liite 2. Haastattelukysymykset (esihenkilöille)

1 Johdanto

1.1 Tausta

Johtamisen kenttä on laaja ja monivivahteinen, mutta ennen kaikkea, se on muuttuva. Yrityksen on usein pystyttävä reagoimaan muuttuviin taloudellisiin ja poliittisiin tilanteisiin ketterästi. Usein painopisteenä ovat strategia ja yrityksen kilpailukyvyn säilyttäminen. Edellä mainitut asiat ovat oleellisia yrityksen selviytymisen kannalta. Yhtä tärkeä asia on hyvän johtamiskulttuurin luominen. Vanhat johtamisen tyyli alkavat jäädä historiaan uusien tapojen ja ihmisten vaatimusten seurauksena. Yhä useammin yrityksissä halutaan luoda kulttuuria, jossa yksilöille annetaan enemmän vastuuta ja päätöksentekovaltaa, puhutaan tiimeistä ja hierarkioiden purkamisesta (Spiik 2004, 76).

Hyvistä johtamisen tavoista ja malleista on kirjoitettu useissa tutkimuksissa. Hyvään johtamiseen vaikuttavat myös monet asiat. Usein ne liittyvät yrityksen toimintatapoihin ja esimiehen itse oppimaansa malleihin. Rubanovitschin (2020) mukaan johtamisen tyyli voidaan jakaa kahteen pääluokkaan perinteiseen johtamiseen ja moderniin johtamiseen.

Perinteisen johtamisen tyyli on vanha. Se perustuu ajatukselle, jonka mukaan esihenkilö tekee kaikki henkilöstöä koskevat päätökset. Henkilöstön ainoa tehtävä on noudattaa annettuja ohjeita, eikä ilmaista omia mielipiteitään. Perinteistä johtamista voidaan myös kuvata tavaksi, jolla esihenkilö johtaa omaa henkilöstöään edestä, eikä siten, että ottaisi heitä mukaan päätöksentekoon. Johtamistyyllillä on myös hyvät puolensa. Ongelma tilanteissa päätöksiä pystytään tekemään usein nopeasti, silloin kun saatavaa tietoa on vähän. (Salminen 2011, 33.)

Modernilla johtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa hierarkiat on purettu ja tiimit astuvat tilalle. Samalla esimiehen rooli muuttuu määrällisestä kannustavaan. Esihenkilöistä tulee yksi tiiminjäsenistä, jolla on vastuu tiimin toiminnasta (Rubanovitsch 2020). Johtajan tehtävä on jakaa vastuuta tiimin jäsenille. Hän voi, joko itse tehdä vallanjaon tai tiimi voi itse päättää, kuka ottaa tiimin vetovastuun. Yleisesti ottaen, voidaan todeta, että jälkimmäinen vaihtoehto lisää tiiminjäsenten vaikutusmahdollisuuksia, koska he saavat itse päättää, kenelle johtajuus annetaan. (Heikkilä 2002, 134–135.)

Työtyöhyvinvointi, ja työmotivaatio ovat nousseet puheenaiheeksi viimeisten vuosien aikana. Työnvaatimustason ja uusien teknologiaratkaisujen myötä, ovat työntekijät saaneet enemmän arvostusta. Tilanteeseen vaikutti myös 2020–2022 aikana ollut koronapandemia, joka muutti työntekemisen. Johtamistyyllillä on vaikutusta siihen, miten työntekijät motivoituvat omasta työstään. Siksi on tärkeää, että esihenkilö osaa kuunnella

työntekijöitään ja tukee heidän työntekeään. Nykyajan johtajalta vaaditaan empatiakykyä, ennen kaikkea niissä tilanteissa, kun työskentely tapahtuu verkon välityksellä (Humala 2007).

Opinnäytetyössä tutkitaan suomalaista perheyrittäjä Savonlinja Oy:tä, joka omaa pitkän kokemuksen henkilöliikennöinnistä. Tutkittava yritys on mielenkiintoinen työn kannalta, koska sen henkilöstömäärä on suuri, mutta toimii eri toimipisteillä eri puolilla Suomea. Yrityksen suuresta koosta, voi päätellä, että yrityksessä on monta esihenkilöä ja heillä on oma näkemyksensä johtamisesta ja sen vaikutuksista niin omaan toimintaan kuin henkilöstöön. Siksi voidaan olettaa, että tutkimuksen kautta saatava tieto vahvistaa yrityksen käsitystä nykyisestä johtamisesta. Ennakkokäsitysten perusteella yrityksessä vallitsee modernin johtamisen kulttuuri. Aihe itsessään on mielenkiintoinen, koska johtajuus luultavasti tulee lähivuosina- ja vuosikymmeninä luultavimmin kehittymään modernin johtamisen suuntaan. Siitä huolimatta opinnäytetyön tekijöiden käsitys on, että useat organisaatiot käyttävät edelleen perinteistä johtamisen mallia.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ymmärrystä, miten moderni johtamistyyli vaikuttaa työntekijöihin. Samalla on tarkoitus tuottaa tutkimustietoa tutkittavana olevalle yritykselle. Tutkimuksen myötä yritys joko saa varmuuden, että heidän esihenkilöidensä käyttämä johtamistyyli on yritykselle sopiva tai heidän tulee mahdollisesti tehdä muutoksia nykyiseen malliin.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, miten yrityksen työntekijät suhtautuvat käytössä olevaan johtamistyyliin ja erityisesti, miten kohdattu johtamistyyli vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa, työmotivaatioonsa ja tuottavuuteensa. Opinnäytetyön avulla saadaan sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkemykset asiaan. Molempien ryhmien näkemykset ovat avainasemassa, kun pohditaan yrityksen tulevaisuutta. Opinnäytetyössä etsitään vastausta seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Mikä vaikutus modernilla johtamistyyllillä on työntekijöiden työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työ tuottavuuteen yrityksessä?

Johtamisen tyyliä on monenlaisia. Yhteensä johtamisen tyyliä on kuusi: määräävä, visionäärinen, ihmissuhdekeskeinen, osallistava, tahdittava ja valmentava (Sistonen 2008). Perinteiseen johtamiseen liitetään määrääviä elementtejä, kun modernissa johtamisessa katseet kääntyvät osallistavaan ja valmentavaan toimintaan. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan modernia johtamistyyliä ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen. Yrityksen koon takia tehdään henkilöstörajoituksia. Tutkimuksessa

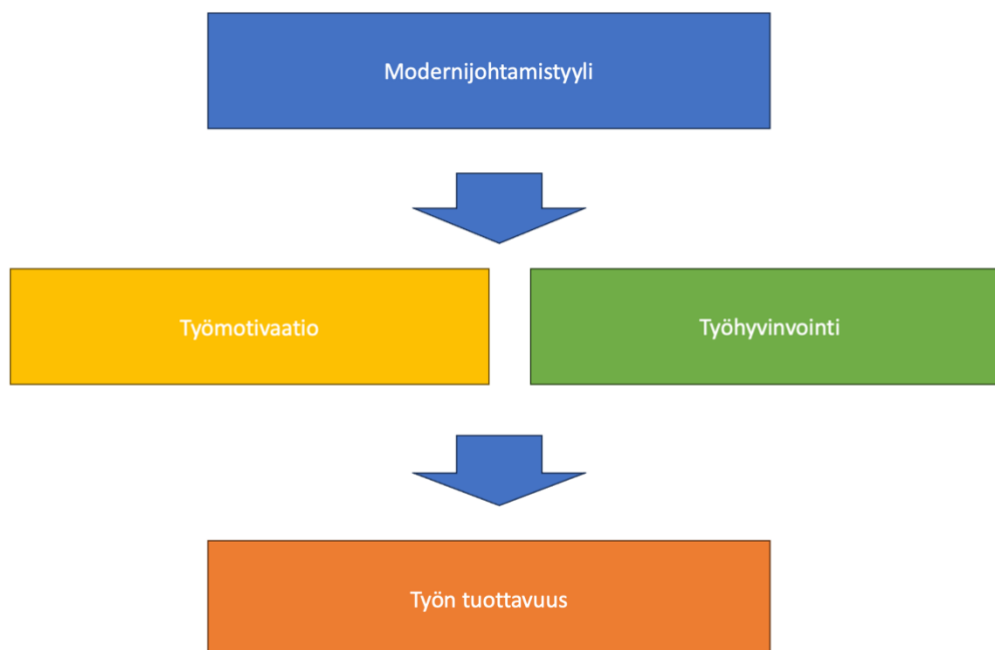
tarkastellaan kahta toimipaikkaa, jotka ovat liitoksissa toisiinsa. Valituista toimipisteistä saadaan tietoa, joka antaa yleiskäsityksen siitä, millaisia vaikutuksia esihenkilöiden johtamistavoilla on työntekijöiden työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen.

Tutkimuksen aiheen rajauksessa on otettava huomioon monia seikkoja. Aiheen valintaan on muutama perussääntö, joita on syytä noudattaa, ennen kuin varsinaista tutkimustyötä aiotaan aloittaa. Aiheen tulisi olla tutkijalle riittävän haastava, mutta ei kuitenkaan liiaksi. Rakenteellinen selkeys ja johdonmukaisuus ovat avainasemassa, kun aihetta valitaan. Näiden kahden lisäksi valittavan aiheen tulisi olla riittävän yleinen, mikä mahdollistaa aiheen tutkimisen jouhevasti. Rajaukseen vaikuttavat myös työn optimaalinen pituus ja kenelle luettava teksti on suunnattu. Mikäli teksti on suunnattu kaikille halukkaille, olisi tekstin oltava mahdollisimman selkeälukuinen ilman liiallista termistön käyttöä. Termejä tulee käyttää, mutta ne on syytä avata tekstissä. (Hiesjärvi ym. 2009.) Tehtävä opinnäytetyö suunnataan kaikille johtamisesta kiinnostuneille ja tekstissä kiinnitetään huomiota selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Tutkimuksen näkökulmana toimii yksilö. Työssä ei keskitytä tutkimaan asiakkaita, vaan henkilöstöä ja esihenkilöitä, joka tuo mukanaan uudenlaisen näkökulman yrityksen toiminnasta.

1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ovat käytetyt käsitteet ja teoriat. Tämän opinnäytetyön merkityksellisimpiä käsitteitä ovat moderni johtamistyyli, työtyöhyvinvointi, työmotivaatio ja työn tuottavuus. Ne toimivat pohjana opinnäytetyössä tehtävälle tutkimukselle, koska niiden avulla saadaan käsitys johtamisesta kohdeyrityksessä. Vilkan (2021) mukaan käsitteet luovat näkökulman käsiteltävään aiheeseen. Ennen kaikkea käsitteiden käyttö luo työhön rakenteellista selkeyttä ja sen myötä saadaan luotua täsmällistä tietoa aiheesta.

Aiheen ollessa pinnalla, on siitä tehty monia tutkielmia sekä kirjoituksia. Näiden pohjalta pystytään soveltamaan jo olemassa olevia teorioita tutkimukseen. Tehtyjen tutkimuksien ja kirjallisuuden laajan saatavuuden myötä, myös teorioiden täsmällisiksi toteaminen on helpompaa. Kuvio 1 esittää työn kannalta oleellimmat käsitteet ja niiden vuorovaikutussuhteet. Modernin johtamistyylin tavoite on lisätä työhyvinvointi ja työmotivaatiota, jotka puolestaan parantavat työn tuottavuutta.



Kuvio 1. Tietoperustan käsitteet

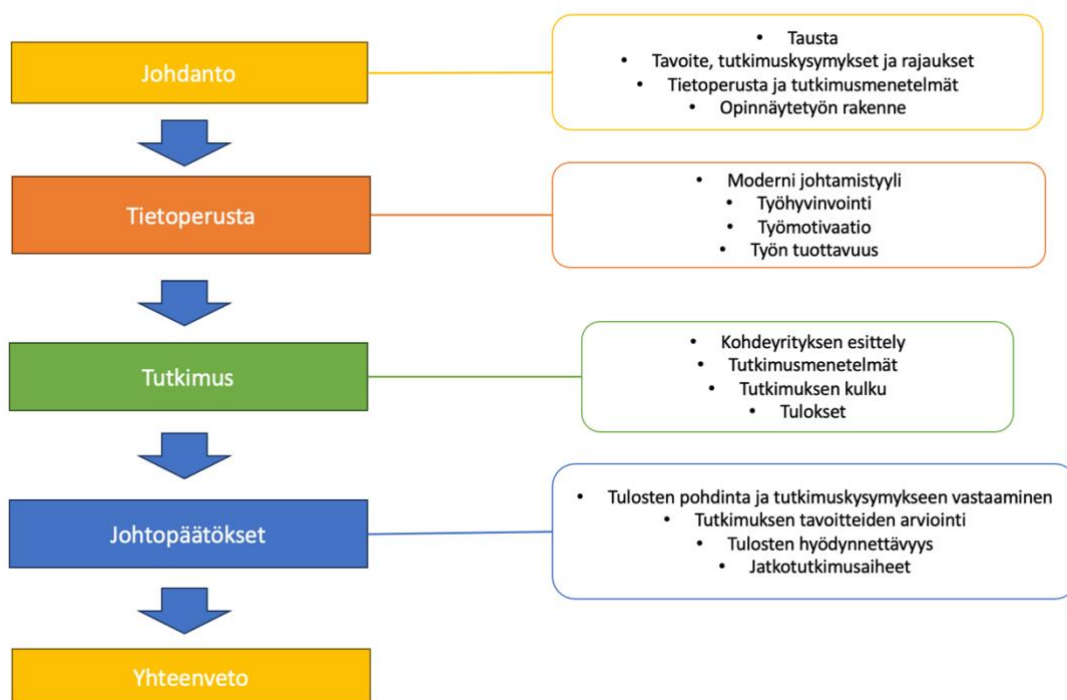
Opinnäytetyössä käytetään laadullisen- ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Pääosin käytetään kuitenkin laadullista menetelmää, koska aihetta halutaan tutkia syvällisesti. Lisäksi yleisesti ottaen kvalitatiivisessa tutkimuksessa otetaan huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset aiheeseen liittyen (Vilkkä 2021). Tehtävät sähköinen kysely ja haastattelut tehdään yksilöllisesti, jolloin saadaan yksilön näkökulma parhaiten esiin työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja tuottavuuteen liittyen (Hiesjärvi ym. 2009). Tutkimus suoritetaan työntekijöille suunnatulla sähköisellä kyselylomakkeella ja esihenkilöiden Teams-haastatteluilla. Kysely perustuu opinnäytetyössä käsiteltävään teoriaan sekä valittuihin tutkimuskysymyksiin. Yrityksen työntekijöille suunnattuun kyselyyn ja esihenkilöiden haastatteluja varten laaditaan omat kysymykset. Kysymykset ovat kuitenkin keskenään samantyyppisiä, jotta vastauksia voidaan vertailla ja niistä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tutkimuksessa toteutetaan jatkuvaa luotettavuuden tarkastelua

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä osiossa käydään lävitse aiheen kannalta oleellimmat teoriat. Alussa määritellään moderni johtamistyyli, jota tutkimuksessa tutkitaan. Samalla tutustutaan jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja tietolähteisiin, joissa käsitellään modernia tyyliä. Oleellista on myös määritellä, mitä työhyvinvoinnilla, motivaatiolla ja tuottavuudella tarkoitetaan. Samalla saadaan tietoa, miten ne liittyvät moderniin johtamistyyliin. Teorian kautta saadaan selville, tukeeko moderni johtamistyyli kaikkia kolmea työn tekemisen

kannalta oleellista aihealuetta (työhyvinvointia, työmotivaatiota ja työn tuottavuutta), vai ollaanko tilanteessa, jossa johtamistyyllillä ei suoranaisesti ole merkitystä työn tekemiseen.

Opinnäytetyön toisessa vaiheessa suoritetaan varsinainen tutkimus kohdeyritykseen. Sen otannan avulla saadaan tietoa ja vahvistusta sille, tukevatko aikaisemmat tutkimukset ja kirjalliset lähteet saatuja tuloksia. Tulosten avulla saadaan myös tietää, jakavatko työntekijät ja esihenkilöt samanlaisia ajatuksia yrityksen nykyjohtamisesta. Opinnäytetyöraportti alkaa johdannosta ja päättyy yhteenvetoon, joka tiivistää, mitä opinnäytetyössä tehtiin. Kuvio 2 esittää opinnäytetyön rakenteen.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

2 Moderni johtaminen

2.1 Modernin johtamisen malli

Modernin johtamistyylin ajattelumalli on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Modernijohtaminen muuttuu ajan myötä uusien ideoiden ja ajatusten myötä. 2000-luvun alussa oli yleistä ajatella, että modernijohtaminen oli prosessi. Puhuttiin prosessiajattelumallista, jossa tehokkuus ja yhteistyö eri yksiköiden välillä oli arvossaan. Tärkeintä mallissa oli, että tapahtumat etenevät loogisessa järjestyksessä, joiden myötä syntyi tulosta. Tuloksen syntyminen ja tehokkuus olivat tärkeimpiä johtamisen mittareita prosessiajattelussa. Mallia voidaan pitää vanhanaikaisena, koska päätöksentekovalta oli ylimmän johdon hallussa ja työpaikka oli jaettu eri yksiköihin, kuten markkinointiin ja tutkimukseen. Sitä voidaan pitää nykyisen moderninjohtamisen ajattelun lähtölaukauksena, koska tiimit alkoivat nousta yhä suurempaan rooliin. (Vanhala ym. 2002, 210–212.)

Yhä nopeammin kehittyvän maailman myötä, on johtaminenkin murroksessa. Tämän päivän johtamisessa katseet ovat tuloksen lisäksi siirtyneet yhä enemmän työntekijöihin. Esihenkilöstä halutaan henkilö, joka tekee yhteistyötä tiiviisti työntekijöiden kanssa. Kompleksisen määritelmän myötä tutkijoilla eri tulkintoja siitä, mitä moderni johtaminen on. Joidenkin mukaan johtaminen on tavoitteiden saavuttamiseen pyrkivää, joka edesauttaa työpaikkaa kehittymään (Sydänmaalakka 2014, 75). Toiset taas kuvailevat moderninjohtajan olevan henkilö, joka pystyy ottamaan työpaikalla erilaisia rooleja ja sitä kautta mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen ja onnistumisen (Rubanovitsch 2020, 110). Kolmas tapa, jolla modernia johtamista, on kuvattu, on: valmentava johtaminen. Sen perusideana on, että esihenkilö auttaa työpaikan työntekijöitä onnistumaan työssään, kun hän ikään kuin toimii heidän valmentajanaan (Räsänen & Luoma 2007, 187). Kuviossa 3 on esitetty johtamismallien kehitystä vuosisatojen aikana. Oleellista kuviosta on huomata, että johtamisessa ollaan siirtymässä aikaan, jossa työntekijöitä arvostetaan aiempaa enemmän. Myös pehmeät arvot nousevat kovien arvojen rinnalle, mikä vaikuttaa esihenkilön tapaan johtaa työntekijöitä. (Rubanovitsch 2020, 30–31.)



Kuvio 3. Modernin johtamisen aikajana (Rubanovitsch 2020, 30–31)

2.2 Esihenkilön merkitys työyhteisössä

Yksilön merkityksen kasvaminen on omalta osaltaan luonut uusia johtamisen tapoja. Kun esihenkilö oivaltaa omassa johtamisessaan yksilön tärkeyden, on hänen mahdollista lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota, merkityksellisyyden tunnetta omaan työhön ja työntekijä kokee, että hänen työpanostaan arvostetaan. (Sydänmaalakka 2014, 79–80.) Kun esihenkilö osaa tuoda työntekijöistään vahvuudet esille, auttaa se esihenkilöä itseään kehittymään johtajana (Rubanovitsch 2020, 27). Tapa, jolla esihenkilö voi saada nämä kolme tunnetta esiin työntekijöissään ovat itseohjautuvuus, tasa-arvo, vapaus, avoimuus ja läpinäkyvyys. Esihenkilön on myös muistettava, että hyvällä tiedon kululla, voidaan lisätä tuottavuutta. (Sydänmaalakka 2014, 82.)

Tiedon kulun lisäksi esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä osassa yksilökeskeistä johtamista. Kun vuorovaikutustaidot ovat hallussa, voidaan sillä edistää työpaikan yhteisöllisyyttä, mikä taas lisää uusien ideoiden syntyä. Käytyjen keskusteluiden on suotavaa olla avoimia ja aika ajoitin spontaaneja. Näin työntekijän on helpompi lähestyä lähiesihenkilöään, mikä luo kuvan, että hänet nähdään työpaikalla ihmisenä, eikä kulueränä. Parhaimmissa tapauksissa spontaanit keskustelut luovat uusia ideoita kehittää työtä. (Leppänen & Rauhala 2012, 269, 271, 275.)

Kiitokset ja kehut ovat osa nykypäivän johtamista (Leppänen & Rauhala 2012, 271). Kiitoksen ei tarvitse olla suuri, mutta hyvin tehdystä työstä jää työntekijälle tunne, että hän on tehnyt työnsä hyvin ja se on huomioitu. Usein on niin, että työntekijät ovat ne, jotka tietävät parhaiten, miten jokin työ kannattaa tehdä, koska he sitä päivittäin tekevät ruohojuuritasolla. Työntekijät arvostavat rakentavaa palautetta ja se koetaan tärkeäksi (Hamel & Breen 2007, 188).

2.3 Modernin johtajan piirteet

Rubanovitsch (2020, 113) on teoksessaan listannut kymmenen tärkeintä nykyajan johtajan ominaisuutta:

- mahdollistaja
- kasvattaja
- uudistaja
- bisneksen rakentaja
- valmentaja
- delegeoiva johtaja
- viestivä johtaja
- luottamuksen rakentaja
- esimerkillä johtava
- tavoitteellinen johtaja.

Jokaisella piirteellä on oma tehtävänsä. Mahdollistaja pyrkii antamaan työntekijöille mahdollisuuden onnistua työssään. Esimerkiksi tarjoamalla heille hyvät työolot ja työkalut. Esimerkillä johtava esihenkilö näyttää työpaikalla suunnan ja tavoitteet, joita tavoitellaan ja on itse johtamassa edestäpäin yhdessä työntekijöiden kanssa. Kaikki luetellut piirteet eivät voi toteutua kaikissa esihenkilöissä. Oleellista on, että jokainen esihenkilöasemassa toimiva löytäisi näistä kymmenestä piirteestä muutaman, jotka olisivat esihenkilölle itselleen mahdollisia toteuttaa omassa työssään. Esitettyjen piirteiden tärkeimpänä sanomana on, että esihenkilön paikka ei ole olla vahtimassa ja käyttämässä työntekijöiden tekemisiä, vaan tukea heitä omalla toiminnallaan. (Rubanovitsch 2020, 113,119.)

Puhuttaessa johtamisesta ei voida välttyä puhumasta persoonallisuuksista. Podcastissa Thorén (2022) kuvailee haastattelussa erilaisia johtajien puolia. Hän toi haastattelussaan ilmi, että yleensä johtajista näkyy vain kovat arvot. Kovat arvot tarkoittavat analysointia tilanteista, faktapohjaista johtamista sekä päätöksen teon loogisuutta. Pehmeisiin arvoihin puolestaan kuuluvat: empaattisuus ja ihmisten keskiöön nostaminen. Voisi kuvitella, että

kovat arvot viittaisivat perinteiseen johtamiseen, ja pehmeät arvot olisivat modernia johtamista. Kuitenkin modernissa johtamisessa tarvitaan niin kovia kuin pehmeitä arvoja. Se on kokonaisuus, jossa molemmat puolet täydentävät toisiaan. Yhdistelemällä kahta toisistaan poikkeavaa tapaa, päästään hyvään lopputulokseen.

2.4 Modernin johtamisen vaikutus työyhteisöön

Esihenkilön tulee olla oma aito itsensä työpaikalla. Hänen tulisi olla henkilö, johon työntekijät pystyvät luottamaan vaikeissakin tilanteissa. Tätä varten esihenkilön on luotava kuva itsestään omalla tekemisellä, että häneen voidaan luottaa ja häntä voi helposti lähestyä, jos hänelle on asiaa. Luottamuksen rakentaminen ei ole helppoa, mutta olemalla kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä ja ideoista, luo luottamukselle pohjan. Nykypäivänä esihenkilön tärkeimpiin tehtäviin liittyy resurssien tarjoaminen, jolla työntekijä onnistuu työssään. Yhtä tärkeää on luottaa heidän tekemiseensä antamalla tilaa tehdä työ rauhassa ja antaa vapauksia. Vapauksia on monenlaisia. Hän voi antaa esimerkiksi päätöksentekoon mahdollisuuden, kun asia pitää hoitaa nopeasti. On vaihtelevaa, miten paljon ja millaisia vapauksia työntekijät loppupeleissä saavat. Se riippuu yrityksestä ja sen kulttuurista. (Rubanovitsch 2020, 120.) Moderni johtaja auttaa työntekijöitään saavuttamaan halutun tavoitteen. Oleellista on, että tavoitteet ovat selkeät. (Thorén 2022.)

Kaikella toiminnalla pyritään kasvattamaan yrityksen tuottavuutta. Moderninjohtamisen keinot siihen ovat erilaiset. Valmentavalla ja tukevalla tyylillä on päämääränä hyvinvoinnin, jaksamisen ja hyvien työolojen kautta päästä tuottaviin lopputuloksiin. Monet ovatkin sitä mieltä, että esimerkillä johtamisen ja tiimien kautta voidaan päästä tilanteeseen, jossa hyvinvoinnin ja motivaation kautta saadaan luotua entistä hyvinvoivempia ja motivoituneita työyhteisöjä, jotka tiimihengen kautta saavat luotua haluttua tulosta. Esimerkillä johtaminen vaatii esihenkilöltä uskallusta heittäytyä työntekijöiden asemaan ja ymmärtämään yksilöllisiä tarpeita ja näkökulmia. (Räsänen & Luoma 2007, 187, 197, 202.)

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnin käsite on noussut viimeisen vuosikymmenen aikana entistä enemmän median otsikoihin ja siitä ollaan kiinnostuneimpia. Yhä useampi kokee työssä olon raskaaksi, niin henkisesti kuin fyysisesti. Ennen kaikkea henkinen rasittavuus, on fyysistä puolta enemmän noussut keskustelun aiheeksi. (STT a 2020.) Mankan ja Mankan (2016) mukaan jopa 71 % kunta-alan työntekijöistä kokee työn henkisesti raskaaksi. Syitä henkisen rasittavuuden tunteelle on monia. Yksi keskeisimmistä tekijöistä on työkuorman kasvu. Työntekijät kokevat, että lisääntyvä kiire, jatkuvat muutokset ja henkilökunnan vähyys, ovat merkittäviä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet työhyvinvoinnin alenemiseen.

Usein hyvinvoinnista puhuttaessa, tarkoitetaan käsitteellä fyysistä työhyvinvointia. Se tarkoittaa, että ihminen on fyysisesti hyvässä kunnossa ja hän jaksaa tehdä raskasta fyysistä työtä työpaikalla. Tähän vaikuttavat hänen henkilökohtaiset elämäntapansa. Työtyöhyvinvointi on kuitenkin monien asioiden kokonaisuus. Yksi merkittävimmistä tekijöistä työhyvinvointiin on mielenterveys. Mielenterveys asiat ovat olleet pinnalla viimeisen kymmenen vuoden aikana (Koivisto 2016). Useimmiten keskustelu on kääntynyt nuoriin ja lapsiin, joiden mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet pandemia vuosien jälkeen (Aalto-Setälä ym. 2021).

Behmin (2022) mukaan, työhyvinvointi lähtee liikkeelle kolmesta perustekijästä. Ensimmäisenä peruspilarina on, että työpaikalla kaikki voivat hyvin. Aihe koskee kaikkia yrityksessä toimivia henkilöitä niin johtoa, esihenkilöitä ja työntekijöitä. Se on työterveyden lähtökohta. Toisena peruspilarina toimii yhteisö. Työyhteisö toimii halutulla tavalla. Jaetut roolit ja vastuut ovat henkilöstölle selvät. Viimeisenä peruspilarina on, organisaation toiminta. Nämä kolme tekijää ovat lähtökohtana työhyvinvoinnille.

Suonsivun (2014) mukaan työhyvinvointi usein mielletään vain koskemaan työtä. Se on kuitenkin osa laajempaa kokonaisyhyvinvointia, jolla on vaikutuksia niin työelämässä kuin siviilielämässä. Siksi on tärkeää, että työpaikalla kiinnitetään huomiota terveyttä edistäviin asioihin, niin fyysisiin kuin psyykkisiin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan käsittelemään työhyvinvointiin. Työtyöhyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat: tuloksellisuus, henkilöstöjohtaminen ja työtyytyväisyys.

3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Liiallinen kiire ja kova työtahti lisäävät stressiä työyhteisössä (STT a 2020). Kuten yleisesti tiedetään stressillä, on niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia yksilön toimintaan.

Parhaimmassa tapauksessa työntekijä ylittää itsensä ja saa aikaan parempia tuloksia. Liian pitkälle vietyä, on stressillä negatiivisia vaikutuksia niin henkisesti kuin fyysisesti. Liian pitkään jatkunut stressi alistaa sydäntaudeille, diabetekselle ja voi aiheuttaa työuupumusta, riittämättömyyden tunteen takia (Manka & Manka 2016).

Työhyvinvoinnin kolme osatekijää ovat yksilö, yhteisö ja organisaatio. Nämä kolme muodostavat niin sanotun työhyvinvoinnin pääoman (kuvio 4). Työtyöhyvinvointia ei voida ajatella pelkästään koskemaan yksittäistä työntekijää. (Manka & Manka 2016.) Tämä siksi, että jokainen tehty päätös vaikuttaa kaikkiin kolmeen palaseen. Yrityksen johdon tehtävä on miettiä, miten työpaikan kulttuuri tukee työhyvinvointia. Esihenkilö puolestaan pohtii, miten hän saa aktivoitua työntekijät tekemään parhaansa ja miten oma johtamistyyli vaikuttaa työssä jaksamiseen.



Kuvio 4. Inhimillisen pääoman kytkennät (Manka & Manka 2016)

3.3 Johtaminen ja työhyvinvointi

Työtyöhyvinvointi ja johtajuus ovat liitoksissa toisiinsa. Hyvät johtamistavat omaava yritys ja organisaatio, auttavat työntekijöitä saavuttamaan halutun lopputuloksen. Kaikki lähtee olemassa olevasta kulttuurista. Mikäli yrityksessä on käytössään johtamisenmalli, joka alentaa työntekijää, on sillä pitkäkestoisia vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin. Työssä koettu työhyvinvointi on merkittävässä osassa henkilöstön elämää, koska noin kolmannes päivästä vietetään työpaikalla (Leppänen & Rauhala 2012, 293).

Lähtökohtaisesti jokainen on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan (Piironen 2020). Termi itsensä johtaminen, on sidoksissa omaan hyvinvointiin. Itsensä johtaminen koskee kaikkia työpaikalla työskenteleviä henkilöitä (Mäkinen 2021). Jokainen yksilö voi omilla teoillaan ja päätöksillään vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Työntekijällä oletetaan olevan halua ja riittävät taidot pitää omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolta. Omalla

toiminnallaan hän tuottaa hyvinvointia itsellensä ja se heijastuu työpaikalla muihin työtä tekeviin yksilöihin. (Behm 2022.)

Esihenkilön on muistettava pitää omasta hyvinvoinnista huolta, vaikka hyvinvoinnin näkökulmasta hänen tärkein tehtävänsä on ylläpitää henkilöstön työhyvinvointia. Jos esihenkilö ei muista pitää omasta jaksamisestaan huolta, on sillä vaikutusta johtamiseen sekä laajemmassa mittakaavassa koko työyhteisöön. Huono työhyvinvointi vaikuttaa esimiehen harkintaan, joka loppupeleissä tuottaa vaikeuksia tehdä päätöksiä. (Hakanen.)

Työpaikka on poikkeus hyvinvoinnin kohdalla. Työpaikalla työhyvinvointia on mahdollista johtaa tietyissä määrin. Hyvinvoinnin johtaminen ei ole irrallinen kokonaisuus. Työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat osa suurempaa kokonaisuutta. Jokaisessa tehdyssä päätöksessä on otettava hyvinvointiin liittyvät teemat huomioon ja millaisia vaikutuksia niillä on työhyvinvoinnin kannalta. (Behm 2022.) Esihenkilöllä on vastuu normaalin arjen toiminnasta. Se on yksi esimerkki, joka vaikuttaa työpaikan hyvinvointiin. Jokainen päätös, joka koskee normaalia työtä, on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Siksi ei voida mieltää, että työhyvinvoinnin johtaminen olisi erillistä johtamista. (Mäkinen 2021.)

Keskeinen tekijä johtamista ovat eri mittareiden seuraaminen. Mittareita on yhteensä kolme: hyvinvointi, ilmapiiri ja poissaolot. (Behm 2022.) Poissaolojen mittari, on kolmesta esitetystä selkein. Se on helposti saatavilla ja sitä on helppo esihenkilön ja johdon seurata. Hyvinvointia ja ilmapiiriä, voidaan mitata tutkimusten avulla. Aktiivisella toiminnalla esihenkilö voi seurata ja kysyä, millaiseksi työntekijät kokevat oman hyvinvointinsa ja työpaikan ilmapiirin.

Työpaikasta voidaan käyttää nimitystä yhteisö. Yhteisössä on oleellista ottaa toiset huomioon. Esihenkilö voi tähän vaikuttaa omalla tekemisellään. Yksilökeskeisessä maailmassa työntekijät haluavat tulla kuuluksi ja tuoda omia näkemyksiään esille julkisesti. Nykypäivänä yksi esihenkilön tärkeimmistä taidoista ovat vuorovaikutustaidot. Hyvillä taidoilla hän pystyy luomaan positiivista ilmapiiriä työntekijöihin, joka näkyy työhyvinvointina ja tuloksellisuutena. (Leppänen & Rauhala 2012, 302–303.)

Nykypäivänä puhutaan varhaisesta välittämisestä. Sen tarkoituksena on, että työpaikalla esiintyviin ongelmakohtiin. Työterveyden osalta puuttumisen aiheita voivat olla yksittäisen työntekijän käyttäytyminen, jolla on pitkällä aikavälillä negatiivisia vaikutuksia koko työyhteisöön. Puuttuminen ei ainoastaan koske häiriökäyttäytymistä, vaan myös yksittäisen työntekijän terveyteen liittyvät asiat, ovat varhaisen väittämisen piirissä. Esihenkilöllä on vastuu puuttua tekijöihin, jotka vaikuttavat niin yksittäisen kuin koko työyhteisön työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. (Behm 2022.)

3.4 Työilmapiiri

Jaben & Häkkisen mukaan (2010) Hyvän ilmapiirin ja vuorovaikutustaitojen myötä, työntekijöillä on mahdollisuus tehdä aloitteita. He voivat ehdottaa, miten asiat voitaisiin heidän mielestään hoitaa toisin. Esihenkilön tarkoitus ei ole heti tuomiota ehdotusta, vaan yhdessä työntekijöiden kanssa keskustella, onko idea mahdollista toteuttaa. Näin yhdistyvät kaksi merkittävää kokonaisuutta yhteen: vuorovaikutus ja päättäminen yhdessä työntekijöiden kanssa.

Arvostus ja luottamus ovat perusta hyvälle suhteille työpaikalla. Molemminpuolinen luottamus, luo ilmapiirin, jossa omia näkemyksiä uskalletaan tuoda esille, vaikka käsiteltävä aihe olisi arkaluontoinen. Behmin (2022) mukaan, ilmapiirillä on selkeä vaikutus työhyvinvointiin. Sen voidaan todeta olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä työpaikan hyvinvoinnin kannalta. Työntekijöillä on suurin vastuu ilmapiirin luomisessa. Kun kokonaisilmapiiri on kunnossa, on sillä monia positiivisia vaikutuksia. Työntekijöistä tulee entistä avoimempia ja he uskaltavat tuoda omia ideoitaan ja näkemyksiään esille. Ennen kaikkea se antaa mahdollisuuden tehdä virheitä, ilman että niihin puututaan tuomitsevasti.

3.5 Onnellisuus

Suomi on ollut tutkitusti kuusi kertaa maailman onnellisin maa (Eromäki 2023). Onnellisuudella on tutkitusti vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Henkilöstön lisäksi, sillä on positiivisia vaikutuksia yritykselle ja organisaatiolle. Työntekijän kannalta positiivisia vaikutuksia ovat fyysinen ja psyykkinen työhyvinvointi sekä sosiaaliset suhteet muihin työntekijöihin paranevat onnellisuuden myötä. Yrityksen kannalta keskeisiä asioita ovat vähenevät poissaolot ja tuottavuuden lisääntyminen. (Leppänen & Rauhala 2012, 291.)

Onnellisuuden osatekijöitä on lukematon määrä. Osalle onnistumiset ja ihmisten tapaaminen luovat onnellisuuden tunteen. Väite: ”raha luo onnellisuutta”, ei viimeisimpien tutkimuksien mukaan ole tärkein onnellisuutta tuottava lähde. Nykypäivänä henkilöstö arvostaa eniten työpaikan ilmapiiriä ja työyhteisöä. (Leppänen & Rauhala 2012, 293–294.) Onnellisuutta lisäävät onnistumisen tunteet arjessa. Sen ei tarvitse olla kovinkaan suuri tuottaakseen työhyvinvointia. Onnistumisen tunteen voi tuoda esimieheltä tai toiselta työntekijältä saatu positiivinen palaute. (Jabe & Häkkinen 2010, 328.)

Onnellisuudella on vaikutuksia niin työntekijöihin kuin esihenkilö asemassa oleviin. Esihenkilön näkökulmasta, se että työntekijät ovat onnellisia, vaikuttaa se myös hänen jokapäiväiseen työhyvinvointiinsa ja jaksamiseensa ja päinvastoin. Kun hän omalla esimerkillään ja positiivisella asenteellansa saa työntekijöistään parhaat puolet esiin, alkaa

hänkin kokea onnistuvansa esimiehenä. Hän kokee, että töihin on kannattavaa mennä ja hän saa työntekijöitä tukea omassa työssään. Tukeminen on näin ollen kahden puolinen kauppa. Lähiesihenkilö on kuitenkin se henkilö, johon työntekijät ensimmäisenä tukeutuvat ongelmatilanteissa. Kun hän omalla positiivisella asenteella lähestyy vaativampiakin tilanteista, saa hän työyhteisön toimimaan tehokkaammin ja samalla pystyy lisäämään työn tuottavuutta. (Leppänen & Rauhala 2012, 293.)

3.6 Esihenkilön merkitys työpaikalla

Jokainen työntekijä on yksilö. vaikka tehtäisiin samaa työtä. Jokaisella on omat luonteenpiirteet, joita esimiehen tulee kunnioittaa ja ymmärtää. Vahvuuksien kautta saadaan luotua paras mahdollinen tulos niin tuloksellisesti, kuin hyvinvoinnin kannalta. (Jabe & Häkkinen 2010, 328.) Aktiivinen rooli työpaikalla on suorassa yhteydessä siihen, kuinka usein ja kuinka moni työntekijöistä kokee työtyöhyvinvointinsa huonoksi (Kanste 2005; Suonsivu 2014). Aktiivisesta roolista käytetään nimitystä aktiivinen johtaminen (Behm 2022). Esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä, joka arvostaa omia työntekijöitään. Omalla esimerkillä on tutkittu vaikutus niin työntekijöihin, kuin yrityksen asiakkaisiin (Manka & Manka 2016, 100). Kuviossa 5 on esitetty kokonaisuudessaan esihenkilön keinot vaikuttaa työpaikan työhyvinvointiin



Kuvio 5. Esihenkilön tavat vaikuttaa työhyvinvointiin

Yrityskulttuureissa ollaan siirtymässä aikaan, jossa työntekijöitä halutaan ottaa mukaan päätöksentekoon. Työhyvinvointisuunnitelma koskee kakkia työpaikalla työskenteleviä henkilöitä aina johdosta työntekijöihin. On siis oleellista, että työntekijät saavat äänensä kuuluviin, kun tehdään linjauksia, miten työhyvinvointia aiotaan työpaikalla edistää.

(Suonsivu 2014, 166.) Työntekijälle syntyy tunne, että hänen on mahdollisuus vaikuttaa työpaikkaa koskevissa asioissa, mikä puolestaan on kytköksissä siihen, miten merkitykselliseksi yksilö kokee työnsä. Työhyvinvoinnin lisäksi, on tutkittu, että mukana olo lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Suonsivu 2014, 43.) Työpaikoilla on eri-ikäisiä ja eri taseisia tekijöitä. Tärkeä osa työhyvinvointia ja jaksamista on, henkilöstön osaamisen kehittäminen. Osaava henkilöstä tuo mukanaan uudenlaista osaamista. Tietotaito leviää, myös muille yrityksessä työskenteleville, mikä lisää kokonaisosaamista mutta myös yhteisöllisyyttä, kun opettajana toimii samassa työpisteessä työskentelevä henkilö.

Työn imun käsite on noussut yhä yleisemmäksi käsitteeksi työhyvinvoinnista puhuttaessa. Se on tunne, jonka ominaisimpia piirteitä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Manka & Manka 2016, 101). Sen tarkoituksena on saada työntekijät innostumaan ja sitoutumaan työhönsä, joka vaikuttaa hänen työhyvinvointiinsa ja tuottavuuteen. Sillä on myös muita positiivisia vaikutuksia niin yritykselle, muille työntekijöille, ja työntekijälle itselleen. Se auttaa työntekijää sitoutumaan olemassa olevaan työpaikkaan, mikä yrityksen kannalta tarkoittaa vähemmän rekrytoitavaa ja uuden työntekijän perehdyttämistä. (STT b 2019.)

4 Työmotivaatio

4.1 Motivaatioteoriat

Motivaatiota on tutkittu pitkään. Ajatuksen lähtökohtana on ollut, miten työntekijät saadaan tekemään määrätty tehtävä tehokkaasti. Yleisessä arkikielessä käytetään motivaatio sanaa, mutta työpaikalla puhutaan työmotivaatiosta. Motivaatiolla yleisesti tarkoitetaan mielentilaa, joka on kytköksissä ihmisen vireyteen. Vireys määrittää, kuinka kauan henkilön jaksaminen riittää suorittamaan tehtävää. Työmotivaatiolla taas tarkoitetaan vireystilaa, joka edistää työntekijän työtä. Se myös määrittää motivaation voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat henkilön omat sisäiset- ja ulkoiset motivaation lähteet. Yksi ulkoisista tekijöistä on työpaikan palkitsemiskulttuuri. (Hakonen 2015, 136–137.) Opinnäytetyössä ei paneuduta yleisesti motivaatioon, vaan tarkoituksena on käsitellä työmotivaatioon liittyviä asioita.

Hakosen (2015) tietokirjallisuudessa on useita tutkimuksia erilaisista motivaatioteorioista. Jokainen teoria pyrkii selvittämään motivaation syntyä. Vanhan mallinen teoria: vahvistamisen teoria, ei ole enää nykyaikaa. Sen ideana oli, että palkinnot ja rangaistukset ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä. Jos työntekijä teki työnjohdon mielestä asioita väärin, seurasi siitä hänelle rangaistus. Ajatuksen takana on, että seuraukset ovat syitä tärkeämpiä. Epäkohtiin puututtiin rangaistusten keinoin.

Nykyaikana katse on kääntynyt teemoihin, joissa etsitään vastausta, mikä meitä motivoi. Sisältöteoria pyrkii vastaamaan tähän kysymykseen. Sen perusajatuksena on, että työstä saatava rahallinen palkkio, ei motivoi työntekijöitä. Teorian mukaan motivaatiota synnyttäviä tekijöitä ovat fyysiset ja turvallisuuteen liittyvät perustarpeet. Seuraavan askeleen ajattelussa ovat ottaneet teoriat, joiden mukaan työpaikoilla motivaation kannalta, on syytä antaa työntekijöille vastuuta omasta työstään. Teorian uskotaan lisäävän motivaatiota ja työntekijän ottaa itsenäistä roolia annettujen tehtävien tekoon. Vaikka itsenäisyys ja vastuut lisääntyvät, on merkittävää, kuinka paljon ja millä intensiteetillä työntekijä saa palautetta tehdystä työstä. Työn sisältöön kannattaa panostaa ja antaa työntekijälle vastuuta ja itsenäisyyttä työtehtävien hoitoon. Palautetta tehdystä työstä auttaa kehittämään. (Hakonen 2015, 141,143.)

Teorioita siitä, miten ihminen motivoituu, on useita. Tässä työssä ei käsitellä niitä kaikkia. Asia, joka työmotivaatiossa on otettava huomioon, on motivaation syntyminen. Tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen siitä, mistä motivaatio syntyy (Carlsson & Forssell 2012, 166). Useissa organisaatioissa uskotaan käsitykseen, jonka mukaan raha synnyttää motivaatiota. Raha itsessään ei ole motivaationlähde, vaan se tukee motivaation syntymistä

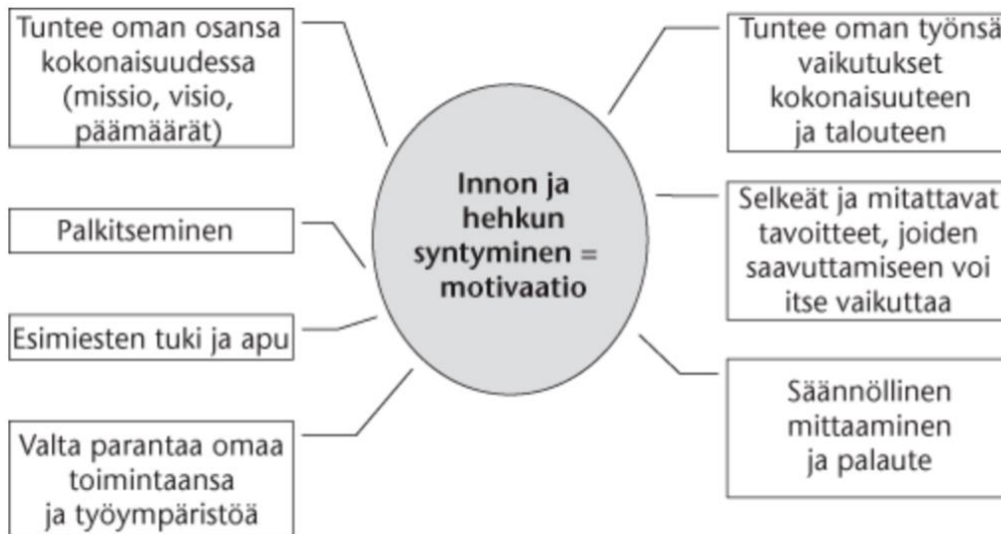
(Hakonen 2015, 150–151). Vaikka raha ei olekaan motivaation lähde, on sillä vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Moni työntekijä pohtii työpaikkaa hakiessaan palkan suuruutta. Liian alhainen palkkaus ei myöskään tuota työntekijälle motivaatiota (Tuominen 2017). Voidaankin todeta, että raha on yksi motivaation lähteistä, mutta se ei ole kaikista suurimmassa roolissa työmotivaation kannalta.

4.2 Sisäinen- ja ulkoinen motivaatio

Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että työmotivaatioon vaikuttavia tekijät ovat sisäisiä sekä ulkoisia. Lähtökohtana on, työntekijät ovat työhyvinvoinnin tavoin vastuussa omasta työmotivaatiostaan. (Aarnikoivu 2008.) Sisäisen motivaation lähteet ovat lähtöisin työntekijästä itsestään (Terveysverkko). Sisäisen motivaation syntyä vaikuttavia tekijöitä ovat: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Hakonen 2015). Hän kokee, että työtä on kannattavaa tehdä ja hänellä on itsestä lähtevä halu tehdä työtä. Keskeisiä sisäisen motivaation lähteitä ovat: unelmat, arvot, missiot ja omat sisäiset vahvuudet työssä. Sisäisten motivaatiotekijöiden lisäksi, ulkoiset tekijät muovaavat motivaatiota.

Ulkoiset motivaatiota tuottavat tekijät, ovat sanansa mukaisesti ulkoisia. Työelämässä ulkoiset motivaation lähteet ovat työnantajalta peräisin. (Aakko & Aaltonen 2018, 8.) Yleisempiä ulkoisia tekijöitä ovat työstä saatava palkka. Palkan ollessa yleisin on kiitoksella ja muistamisella todettu olevan vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Pitää muistaa, että ihmiset niin siviilissä, kuin työpaikalla motivoituvat eri asioista (Tuominen 2017). Toisille saatu palkka on kiitosta suuremmassa arvossa. (Carlsson & Forssell 2012, 167.) Palkan lisäksi asetetuilla tavoitteilla on vaikutusta motivaatioon. Jotta ne motivoisivat parhaiten työntekijöitä, on niiden oltava innostavia. (Aarnikoivu 2008.) Korkean motivaation on tutkittu lisäävän työpaikkaan sitoutuneisuutta (Liukkonen ym. 2002, 229).

Yleisesti voidaan todeta, että motivaatio ei ole yhden tekijän summa. Kyse on kokonaisuudesta. Pelkkä palkitseminen ei riitä motivoimaan työntekijää. Sen lisäksi hänellä täytyy olla itse intoa ja halua tehdä omaa työtään. Kuvio 6 kuvaa motivaatioon vaikuttavia tekijöitä Aarnikoivun (2008, 153) mukaan kuvio 6 tukee ajatusta, jonka mukaan työmotivaatio on kahden kaappa: työnantajan ja työntekijän. Molemmilla osapuolilla on vaikutusta siihen, miten motivaatiota voidaan työpaikalla ylläpitää ja synnyttää.

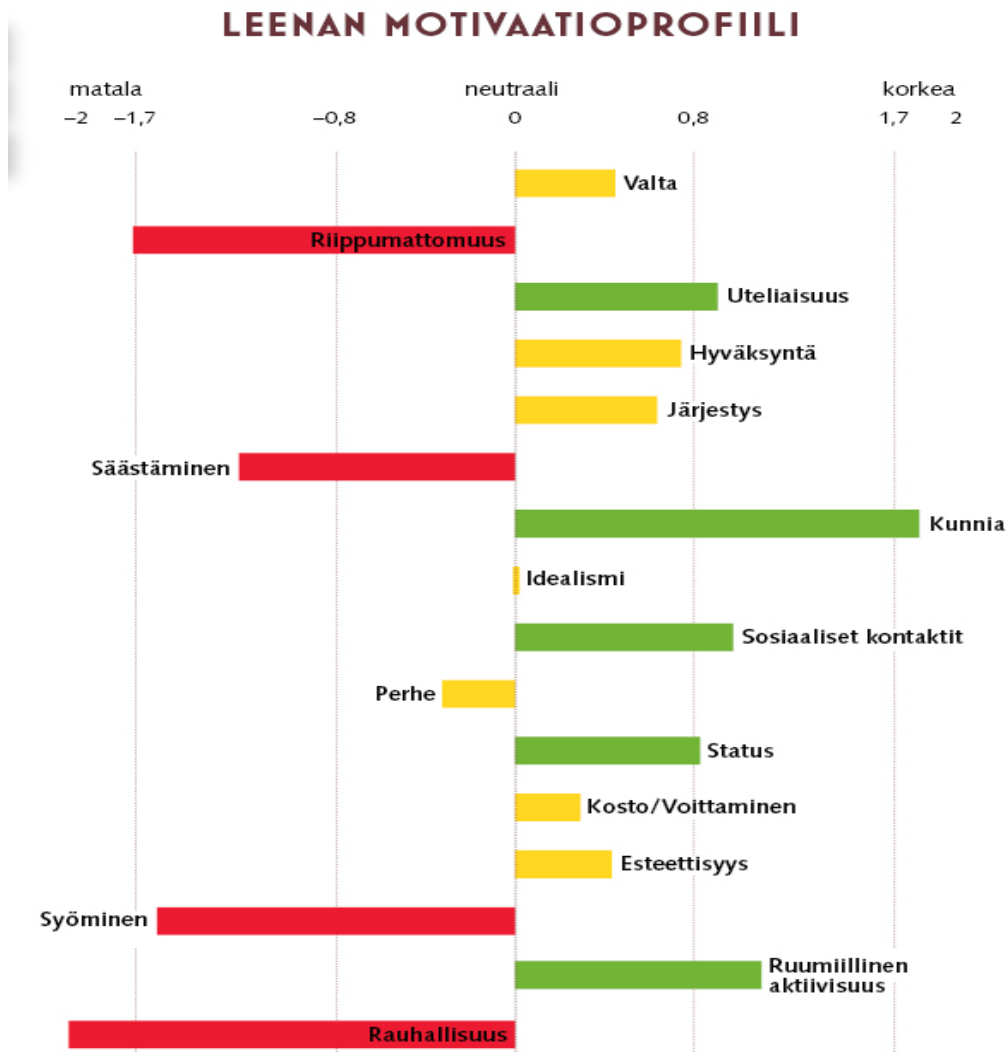


Kuvio 6. Motivaation syntyyn vaikuttavat tekijät (Aarnikoivu 2008, 153)

4.3 Esihenkilötyö ja motivaatio

Esihenkilön näkökulmasta, on tärkeä tietää, miten työntekijöitä motivoidaan. Jokainen työntekijä on yksilö, mutta omalla toiminnallaan esihenkilön, on mahdollista vaikuttaa motivaation syntymiseen. Aarnikoivun (2008, 153) mukaan, sana vaikuttaa, on tärkeä osa esihenkilön käsitystä siitä, miten hän voi motivoida työntekijöitään. Esihenkilö itsessään ei voi synnyttää työntekijän motivaatiota, hän voi vain tukea sen syntymistä omalla toiminnallaan. On kuitenkin oleellista muistaa, että vaikutus voi olla positiivista sekä negatiivista, tilanteen mukaan (Liukkonen ym. 226).

Raatikainen (2004) tuo omassa teoksessaan ilmi oleellisen asian esihenkilötyöhön liittyen. Esihenkilön tehtävänä arjessa on luoda innostavaa ilmapiiriä ja motivoida omia työntekijöitään. Jotta hän kykenee motivoimaan, on hänen tunnettava työntekijöihinsä vaikuttavat sisäiset – ja ulkoiset motivaation lähteet. Esihenkilön ei ole mahdollista tietää sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, ilman tarpeellisia työkaluja (Carlsson & Forssell 2012, 167). Mayor ja Risku (2015) esittelevät yhden työkalun, jota esihenkilö voi hyödyntää kartoittaakseen työntekijöiden sisäisiä motivaation lähteitä. Työkalu on nimeltään motivaatioprofiili. Vahvat motiivit ovat profiiliin oikealla puolella ja heikot motiivit näkyvät kuvion vasemmalla puolella. Kuvion keskellä olevat palkit edustavat neutraalisuutta teemaa kohtaan. Kuviossa 7 on esitetty yksi teoksessa olleista kuvitelluista motivaatioprofiileista. Profiilin avulla esihenkilö pystyy sopeutumaan eri työntekijöiden motivaatiotekijöihin ja tuomaan heidän vahvuuksiaan esille.



Kuvio 7. Leenan motivaatioprofiili (Mayor & Risku 2015)

Erilaisten työkalujen lisäksi, on esihenkilöllä muita keinoja vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Tärkein tekijä on esihenkilö itse ja hänen käyttäytymisensä työpaikalla. Huonosti käyttäytyvä esihenkilö laskee työmotivaatiota ja hyvällä käytöksellä hän voi sitä nostaa. Ei siis ole yhdentekevää, minkälaisen kuvan työntekijät saavat hänestä. Työhyvinvoinnin kohdalla todettiin vuorovaikutuksen merkityksellisyys omaan hyvinvointiin. Vuorovaikutuksella on myös merkitystä motivaation synnyttämisen kanssa. Voidaan todeta, että avain hyvinvointiin ja motivaatioon on hyvässä vuorovaikutuksessa. Kuunteleva ja ymmärtävä esihenkilö, on avainasemassa motivaation synnyttäjänä. (Liukkonen ym. 2002, 226.)

Negatiivista- ja kehittävää palautetta on annettava, jotta työntekijällä on mahdollisuus kehittyä ja kasvaa omassa työssään (Tuominen 2017). Kun palautetta annetaan työntekijälle, on oleellista varmistaa palautteenannon ympäristön turvallisuus. Sen lisäksi

työntekijän tulisi kokea olonsa turvalliseksi, vaikka aihe olisikin arkaluontoinen. (Ford 1992, 217.)

Vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen lisäksi, esihenkilöllä on muita tapoja lisätä työntekijöiden motivaatiota. Oman esimerkin tärkeyttä ei voi väheksyä. Kaikki mitä esihenkilö tekee arjessa, vaikuttaa kaikkiin työpaikalla työskenteleviin. Motivoiva esihenkilö antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Sillä on positiivista vaikutusta tunnustuksen saajalle siten, että hän saa lisäintoa tehdä työtään. Yhtä lailla on oleellista, että vaikeissa tilanteissa esihenkilö pitää omien työntekijöidensä puolia. Se luo me-henkeä koko työyhteisöön, kun työntekijät voivat luottaa siihen, että oma lähiesihenkilö ajaa heidän asioitaan. Näiden lisäksi ei tule unohtaa palkitsemista. Palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista, se on kaiken lähtökohta. Palkitseminen on laaja käsite. Voidaan todeta, että yleisimpiä palkitsemisen muotoja ovat rahapalkkiot ja ylennykset. (Liukkonen ym. 2002, 229.) Hakonen (2015) suosittaa, että palkitseminen on järkevintä tehdä heti suorituksen jälkeen. Näiden lisäksi myös tunnustus tehdystä työstä, voi toiselle olla palkkio (Liukkonen ym. 2002, 229.)

4.4 Työntekijöiden tarpeet

Erään teorian mukaan työpaikoilla on kolme ryhmää ja kullakin ryhmällä on omat tarpeensa. Saavuttamisen ryhmään kuuluvat henkilöt ovat työntekijöitä, jotka saavat motivaationsa nimensä mukaisesti saavuttamisesta. Heille tärkeintä on työssä suoriutuminen. Liittymisen ryhmään kuuluville sosiaaliset suhteet ovat keskiössä. Heille tärkeintä on, että esihenkilö on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Viimeisenä on ryhmä, joka saa vallan tarpeesta motivaatiota. Tällä ryhmälle on ominaista, että he kaipaavat julkista kiitosta tehdystä työstä. (Aarnikoivu 2008, 156–159.)

Ryhmiä lisäksi työpaikoilla on eri ikäisiä työntekijöitä, jotka motivoituvat eri asioista. Nykysukupolvi ei enää samalla tavalla nosta työstä saatuja etuuksia suurimmaksi motivaation lähteeksi. Heille tärkeimpiä tekijöitä ovat yrityksen kulttuuri, arvot, johtaminen ja omat kehittymismahdollisuudet. (Tuominen 2017.)

Lopuksi voidaan yleisesti todeta, että työmotivaatio käsitteenä on esihenkilön ja organisaation näkökulmasta hankala. Esihenkilö omassa työssään, joutuu ottamaan monta tekijää huomioon, jotta työntekijät pysyisivät motivoituneina. Ei ole olemassa yksittäistä tapaa tai työkalua, jolla tehtävässä onnistuisi. Kyse on tilannetajusta. Esihenkilön on otettava niin työntekijän sisäiset motivaatiotekijät huomioon, sekä yrityksen asettamat tavoitteet. Hänen pitäisi omalla toiminnallaan ja käytöksellään saada työyhteisö toimimaan tehokkaasti, samalla motivoiden.

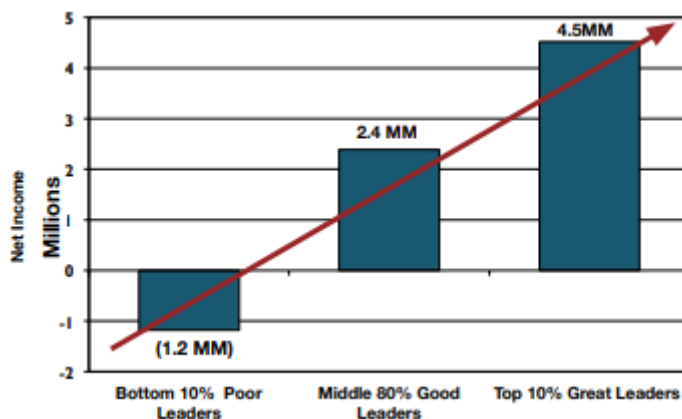
5 Työn tuottavuus

5.1 Työn tuottavuuden määritelmä

Osakeyhtiöiden perustarkoitus on määritelty osakeyhtiölaissa (Osakeyhtiölaki 624/2006, 5§). Sen mukaan osakeyhtiöiden tarkoitus on tuottaa osakkeenomistajille tuottoa. Tämän takia tuottavuus on oleellinen mittari kaikessa toiminnassa, muutoksissa ja kehityksessä. Tämän takia myös johtamisen vaikutuksista tuottavuus on yksi oleellisimmista mittareista. Tuottavuus toimii myös johtajuuden vaikuttamien asioiden mittareina.

Tuottavuus tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, kuinka paljon panostuksella saadaan tuotosta aikaseksi. Kannattavuutta pystytään tutkimaan rahasummien avulla, mutta sama ei oikein sovellu yksinään tuottavuuteen, koska rahallisiin arvoihin pystytään vaikuttamaan muillakin keinoilla kuin työn tuottavuuteen perustuvilla tavoilla. Tuottavuuden eri osa-alueita on työ, materiaalin, energian ja pääoman käyttö. (Osaavayrittäjä.) Näistä yleensä esimiehellä on eniten vaikutusvaltaa työ käyttöön ja vähiten vaikutusta energian ja pääoman käyttöön.

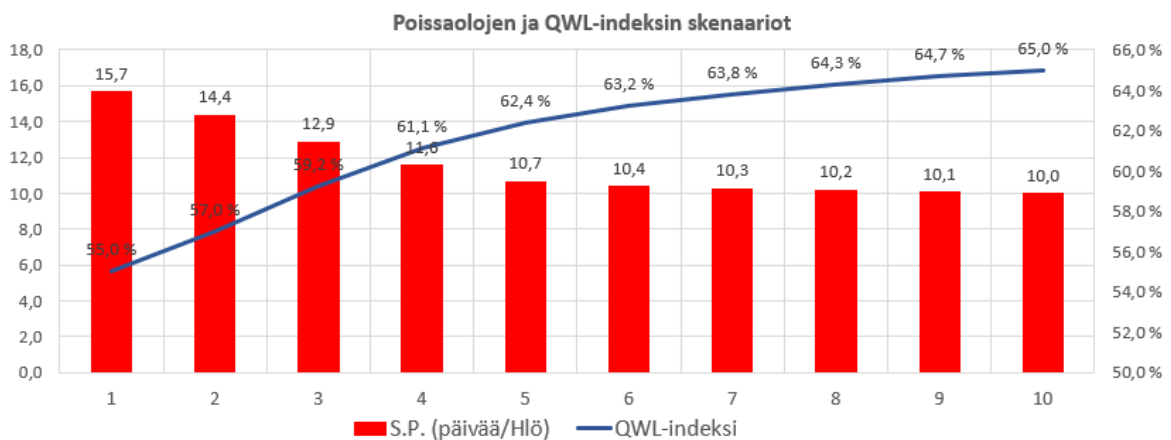
Tuotto korreloi hyvin usein tuottavuutta. Tutkimusten mukaan parhaimmat johtajat pystyvät toimillaan vaikuttamaan suuresti yhtiön tuottoon (Zenger & Folkman 2014 1–3). Vaikutusmahdollisuushan pienenee, kun valtaa ja vastualueita pienennetään, mutta voidaan olettaa, että mahdollisuudet pysyvät suhteessa suurin piirtein yhtä isoina valtuuksiin nähden. Tästä voidaan päätellä, että esimiehillä on iso merkitys tuottavuuden kanssa, koska työnvalvonta on päivittäisessä arjessa heidän valvonnassaan, mikä on hyvin oleellinen osa yhtiöiden toimintaa. Kuvio 8 esittää johtamisen vaikutukset tuottavuuteen.



Kuvio 8. Johtamisen vaikutukset saatavaan tuottoon (Zenger & Folkman 2014, 3)

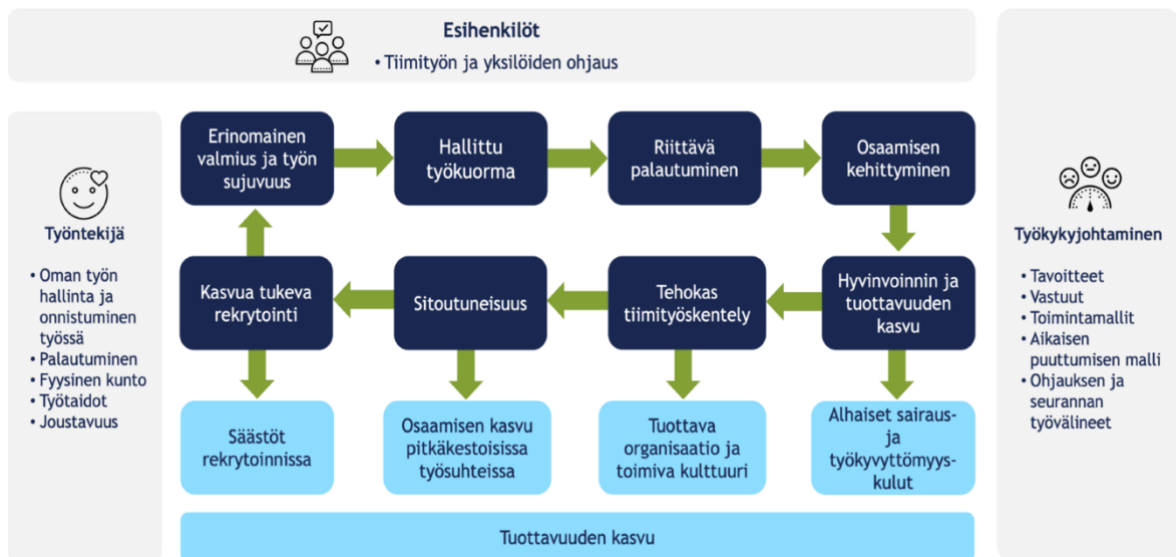
5.2 Työhyvinvointi osana tuottavuutta

Yksi tapa mitata työhyvinvointia on tuottavuus (Rantanen ym. 2015). Esimerkiksi sairaspöissaolojen lisääntyessä tuottavuus laskee ja työmoraaalin kasvaessa tuottavuus voi nousta (Eskelinen ym. 2022). Työhyvinvointia pystyy tutkimaan muillakin tavoilla, mutta tämä on yksi faktoihin perustava tapa, joka tukee yhtiön pääasiallista tavoitteita. Myös, jos heikko työhyvinvointi aiheuttaa yhtiössä tiheää vaihtuvuutta, niin se myös rasittaa negatiivisesti yhtiön tuottavuutta. Poissaolojen kustannukset kasvavat nopeammin, mitä enemmän ihmisiä on poissa, koska silloin lisätyövoiman tarvitseminen, tai työn heikkeneminen muuttuu välttämättömäksi (Kesti 2023). Kuviossa 9 esitetään mahdollisia vaihtoehtoja, jossa tarkastellaan poissaolojen ja tuottavuuden välistä yhteyttä.



Kuvio 9. Hyvinvointialueiden tuottavuuden parantaminen on keskeinen tavoite (Kesti 2023)

Tuottavuus sana on saanut myös paljon negatiivissävytteisiä mielikuvia median ja nopeiden vaikutustapojen takia (Rantanen ym. 2015). Tämä voi johtaa siihen, että jos hyvinvointia tutkitaan työntekijöiden tietäen, se voi jo itsessään laskea työhyvinvointia, mikä laskee tuottavuutta ja voi aiheuttaa kierteen, jos muutosten myötä aloitetaan tutkimuksia vastaavalla tavalla. Kuvio 10 havainnollistaa tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 10. Tuottavuuteen vaikuttavat tekijät (Aava)

5.3 Johtamistyyli ja tuottavuus

Johtamistyyliä on monia erilaisia, ja niille on välillä hyvinkin eri tapa lähestyä tuottavuuden lisäämistä. Vanhoillisimmissa johtamistavoissa uskotaan enemmän työntekijän tarkkaan ohjeistamiseen ja valvomiseen, koska sen logiikan mukaan ihminen on laiska, ja tekee vain minimin, jos se on mahdollista, ilman seuraamuksia. Modernimmat tavat uskovat ihmisten luovuuteen ja siihen että jos työntekijöille annetaan vapauksia, he toimivat enemmän omilla vahvuus alueillaan ja kehittävät paremmin toimintaa, mikä osaltaan lisää tehokkuutta. Myös kannustimissa on eroja näissä eripäiden esimerkeissä. Vanhoillisempi perustuu yleensä kannustimiltaan materiaan, esimerkiksi työhuoneisiin, bonuksiin, tai isompaan palkkaan. Modernimpi yleensä panostaa yleensä enemmän hyvinvointia parantaviin kannustimiin. Näitä voi olla esimerkiksi liikunta mahdollisuudet, lyhennetyt työajat, pidennetyt lomat, tai ekstra mukavuudet työpaikalle, kuten esimerkiksi aamiais- tarjoilu.

Ennen uskottiin yleisemmin niin sanottuun "keppi ja porkkana" ajattelu malliin (Opimatematiikkaa). Tässä mallissa palkitaan usein ulkoisilla palkinnoilla hyvästä toiminnasta, ja rangaistaan joillain tapaa, millä on todettu positiivinen vaikutus mekaanisten tehtävien suoritustehokkuuteen (Pink 2009). Tätä tapaa harvemmin käytetään modernimman ideologian johtamisessa, koska negatiivista vaihtoehtoa pidetään kehittävää ajattelua rajoittavan tekijänä. Uskotaan myös, että rangaistuksen poistaminen auttaa toimintaa kehittymään, koska virheistä on mahdollista oppia, ja löytää muita kehitettäviä asioita.

5.4 Palkitseminen osana tuottavuutta

Palkitsemistapoja on yleisesti kahta erilaista. Nämä kaksi ovat taloudelliset ja ei taloudelliset, joista kumpikaan ei vahvasti liity pelkästään moderniin tai perinteiseen johtamiseen. Taloudellisia palkintoja ovat raha- ja rahan arvoiset palkinnot. Ei taloudellisia palkintoja on esimerkiksi tunnustukset, kiitokset ja erilaiset myönnettävät statukset (Rautonen 2022.) Ei rahalliset ovat yleensä yrityksille halvempia, mutta rahallisissa on mahdollista saada verohyötyjä, mikä tekee niistä myös houkuttelevia vaihtoehtoja, myös yritykselle, jos näillä pystytään tekemään alemmasta palkkatarjouksesta tekemään houkuttelevampaa neuvotteluvaiheissa.

Palkitseminen vaikutus on hyvin tapauskohtaista, ja sitä tulisi tarkastella tapauskohtaisesti. Sen tarpeellisuutta ja hyötyjä ei pystytä tarkasti määrittelemään yleisellä tasolla. Palkitsemisella voi olla hyviä ja huonoja puolia. Myös mikä palkinta tapa on paras, niin palkittavalle kuin palkitsijalle on tapaus kohtaista, ja voi vaihdella suurestikin.

Palkitsemisessä on myös riskinsä. Mieleinenkin työtehtävä, vaikkei tehtävä muuttuisi, voi muuttua epämieluiseksi, jos siitä annetaan jossain kohtaa palkintoa, ja myöhemmin otetaan palkinto pois tai heikennetään sitä. Tämä johtuu siitä, että palkinto ohjaa ihmistä tekemään työtä palkinnon takia, eikä oman tykkäämisen vuoksi. Jos näin käy, se voi laskea työmotivaatiota huomattavasti palkinnon puuttuessa. (Lepper ym. 1973, 129–137.)

Toinen huono puoli palkitsemisessä on sen väliaikaisuus. (Willingham 2007). Ihmiset motivoituvat palkinnosta usein palkinnon koon mukaan, mutta isokaan palkinto ei yleensä motivoi niin pitkäksi aikaa, jotta palkinto maksaisi itsensä kasvaneena tehokkuutena takaisin. Pienissä palkinnoissa hyöty saattaa olla olematon, ja vielä huonoimmassa tapauksessa haitallinen, jos työntekijä katsoo palkkion oleva loukkaava hänen näkemäänsä vaivaansa nähden, millä voi olla hyvin pitkä kantoisia seuraamuksia, mikäli niitä ei tuoda esille.

6 Tutkimus

6.1 Kohdeyrityksen esittely

Savonlinja Oy on suomalainen linja-autoliikenteeseen keskittynyt perheyrittys. Yhtiön toiminta alkoi vuoden 1924 lopussa, jolloin Toivo J. Honkanen aloitti aikataulun mukaisen liikenteen Lappeenrannan ja Lauritsalan välillä. 1920-luvulla yhtiön pääpaikka siirtyi Toivon mukana Mikkeliin, jonka jälkeen toiminta alkoi kasvamaan. Vuonna 1956 yhtiössä tapahtui sukupolvenvaihdos, kun yhtiön johtoon astui Toivon poika Raimo O. Honkanen. Raimon johdolla yhtiö kasvoi voimakkaasti 1970-luvulla yritysostojen ansiosta. (Savonlinja a.)

Linja-autoliikenteen lisäksi yhtiö on ollut mukana muilla aloilla, esimerkiksi henkilöautojen myynnissä, kun se osti Vauhti-Vaunu-nimisen autoliikkeen vuonna 1947. Vauhti-Vaunu toimi Savonlinjan rinnalla vuoteen 2017 asti. Yhtiössä on ollut myös pitemmän aikaa säiliöautotoimintaa. Nykyisin yhtiön toiminta on keskittynyt voimakkaammin linja-autopuolen sopimusliikenteeseen eri kaupungeissa. Yhtiö sivujen mukaan, se kuljettaa vuosittain yli 17 miljoonaa matkustajaa kuudella eri toimipisteellä. Tämä tapahtuu yli 500 työntekijän ja yli 350 linja-auton voimin. (Savonlinja b.)

6.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä tehtävässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska tarkoituksena oli tutkia modernin johtamistyylin ilmiötä ja vaikutuksia. Määrällisellä tutkimuksella eli kvantitatiivisella tutkimuksella saatu numeerinen tulos, ei anna syitä, miten johtamistyylien vaikutukset koetaan kohdeyrityksessä. Valitulla tutkimusmenetelmällä saatiin työntekijöiden sekä esihenkilöiden kokemuksia aiheen teemasta (Vilkkä 2021,118).

Tutkimuksessa käytettiin kahta erillistä aineistonkeruu menetelmää. Mukana oleville työntekijöille tehtiin sähköinen kyselylomake, joka jaettiin heidän lähiesihenkilöidensä kautta. Lomakkeessa oli avoimia kysymyksiä sekä suljettuja kysymyksiä, joihin työntekijät vastasivat. Heikkilän (2008) mukaan avoimet kysymykset ovat perusteltuja laadullisessa tutkimuksessa. Jos kysymykset olisivat suljettua, ei se antaisi tutkijoille mahdollisuutta eritellä teemasta syntyviä syitä. Samalla syitä ei ole mahdollista erotella. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa käytetään haastatteluja aineistonkeruuseen.

Toisena aineistonkeruu menetelmänä käytettiin laadullisella tutkimukselle tyypillistä menetelmää: haastatteluja. Haastattelu voidaan toteuttaa eri tavoilla. Haastattelu voi olla teemahaastattelu, jossa kysymykset ovat ennalta määriteltäviä, mutta niiden tarkka esitys järjestystä ei ole päätetty. Haastattelut suoritettiin lomakehaastatteluna. Ero

teemahaastatteluun on, että kysymysten järjestys on päätetty etukäteen. Vilkan (2021) on perusteltua käyttää lomakehaastattelua tilanteissa, jossa tutkittava aihe on laaja. Koska tutkimus käsittelee neljää teema ja niiden yhteisvaikutuksia, on lomakehaastattelu sopiva työkalu esihenkilöiden haastatteluun.

Haastattelujen hyvänä puolena voidaan pitää, että niiden kautta saadaan haastateltavan omia ajatuksia esille, hänen itsensä kertomana. Sama pätee avoimiin kysymyksiin. Sekä haastatteluiden sekä kyselylomakkeiden avulla saadaan tuotua työntekijöiden sekä esihenkilöiden näkemyksiä esille. Aineistonkeruun kannalta on oleellista saada yksilöiden näkemyksiä esille, heidän itsensä kertomana.

Tutkimuksen analysointimenetelmä on hermeneuttinen analyysi. Menetelmässä tulkinnat ovat pääasiallinen tapa lähestyä tutkittavaa ongelmaa. Tehtävissä tulkinnoissa ihminen toimii pääosassa. Ennen kaikkea tarkoitus on selvittää syvällisesti ihmisten toimintaa ja pyrkiä tehtyjen tulkintojen avulla syvällisesti ymmärtää siihen vaikuttavia tekijöitä. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

6.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksesta saatiin pääsääntöisesti laadullista dataa, tutkimuksesta osittain saatiin numeraalista tietoa. Tietyissä kohdissa voidaan todeta, että tietty osa työntekijöistä oli samaa mieltä tietystä tutkimuksessa esiintyvistä asiasta. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut tuottaa tilastollista tietoa, vaan perehtyä teemaan yrityksessä ja ymmärtämään, miten se vaikuttaa yrityksen toimintaa. Työssä ei lähdetty yleistämään ilmiötä, vaan keskityttiin kohdeyrityksen malliin.

Tutkimuksen ensimmäisenä vaiheena suunniteltiin tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset jaettiin aihealueittain. Ensimmäisenä tutkittiin, modernia johtamistyyliä. Tyylin lisäksi tutkittiin työhyvinvointia, työmotivaatiota ja tuottavuutta. Kysymysten kokonaismäärä työntekijöille on 20 ja esihenkilöille 21. Suljettuja kysymyksiä esitettiin työntekijöille kahdeksan ja 12 kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Esihenkilöille esitettiin vain avoimia kysymyksiä. Liitteistä 1 ja 2 löytyvät tutkimuksessa esitetyt kysymykset.

Kun kysymykset oli päätetty, siirryttiin tekemään kysymyslomakkeita. Kyselylomakkeiden alustana toimi Google Forms. Täten tulokset saatiin suoraan työn tekijöille suoraan ilman välikäsiä. Vaikka tutkimuksessa pidettiin haastatteluita, oli opinnäytetyön tekijöiden mukaan selkeämpää tehdä kysymykset valmiiksi ja käydä ne lävitse määrätystä järjestyksessä. Näin tultiin säästämään aikaa haastatteluissa, koska voitiin olettaa, että esihenkilöillä yleisesti ottaen kiirettä.

Yleensä ennen kyselylomakkeiden lähettämistä on yleistä lähettää saatekirje kohdeyritykselle. Sen kielellinen tyyli on kohteliasta ja siinä tuodaan esiin tärkeitä seikkoja tutkimukseen liittyen. Saatekirjeessä tulisi vähintään mainita seuraavista asioista: tekijät, tavoite, tietojen käyttöä koskevat asiat, vastausaika, luottamuksellisuus ja lopuksi tulisi kiittää mukana olevaa yritystä. Tässä tutkimuksessa saate lisättiin kyselylomakkeen alkuun.

Kun aineistonkeruulomakkeet oli suunniteltu, alkoi aineistonkeruu. Työntekijöille menevä kysely lähetettiin heidän lähiesihenkilölleen, joka välitti kyselyn eteenpäin. Lomake jaettiin työntekijöille Teams-sovelluksen kautta. Työ jaettiin noin 90 työntekijälle helmikuun kolmannella viikolla. Jokainen tutkimuksessa mukana ollut työntekijä suoritti vastaamisen itsenäisesti. Työntekijöiden kyselytutkimuksen tulokset kerättiin anonymisti. Työntekijöillä oli kolme viikkoa aikaa vastata esitettyihin kysymyksiin.

Esihenkilöiden haastattelut suoritettiin samaan aikaan, kun työntekijät vastasivat heille lähetettyyn kyselylomakkeeseen. Haastattelut suoritettiin Teams-sovelluksen kautta. Haastattelut tallennettiin tulosten analysoimista varten. Haastatteluille oli varattu 1–2 tuntia aikaa esihenkilöä kohti (taulukko 1). Jokainen mukana ollut esihenkilö haastateltiin henkilökohtaisesti. Tavoitteena oli, että haastattelut suoritettaisiin helmikuun aikana. Jos aikataulullisesti ei ollut mahdollista toteuttaa haastatteluita, oli haastattelut suoritettu viimeistään maaliskuun alkuun mennessä.

Esihenkilöt	Kesto (h)	litteroidun aineiston määrä (s.)
H1	1,5	57
H2	1	54
H3	1	37
H4	0,75	29

Taulukko 1. Haastattelujen kesto ja litterointi

Kyselylomakkeen vastausajan umpeuduttua ja haastatteluiden jälkeen oli tulosten analysoimisen aika. Analysointiin käytettiin aikaa kuukauden verran. Tulosten analysoinnissa käytettiin hermeneuttista analysointimenetelmää. Koska tutkimuksen keskiössä olivat yrityksen työntekijät ja esihenkilöt, antoi menetelmä mahdollisuuden ymmärtää yrityksen johtamista ja syventyä aiheeseen tarkemmin. Se auttoi ymmärtämään syitä, miten esihenkilöt olivat päätyneet käyttämään modernia johtamistyyliä.

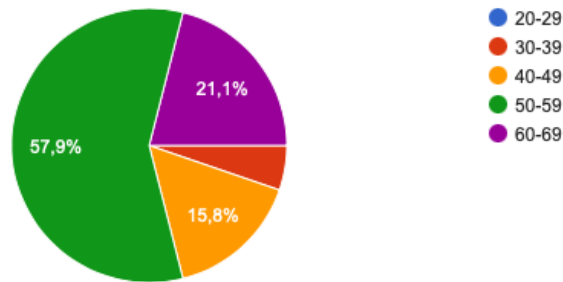
7 Tutkimustulokset

7.1 Taustakysymykset

Tutkimukseen vastanneet vastasivat hyvin jakaumaltaan yhtiön työntekijöiden edustusta toimipaikoilla, sekä sukupuoli- että ikäjakaumalta. Kyselyssä löytyi käytännössä kaikissa osissa valtaosan näkemys, josta vain pieni osa kyselyyn vastanneista poikkesi. Vastanneista työntekijöistä yli puolet olivat noin 50-vuotiaita. Vähiten vastanneita oli 30-vuotiaista. (Kuvio 11.) Lähes kaikki kyselyyn vastanneet olivat miehiä. Vain muutama nainen vastasi tehtyyn kyselyyn ja yksi ei halunnut kertoa sukupuoltaan. (Kuvio 12.) Suurin osa vastanneista ilmoitti työskentelevässä Lappeenrannan toimipisteellä (Kuvio 13).

Ikä

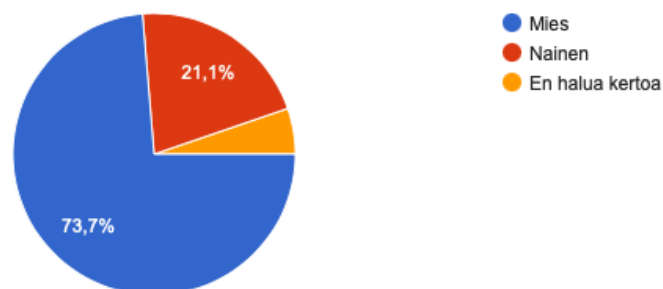
19 vastausta



Kuvio 11. Ikäjakauma

Sukupuoli

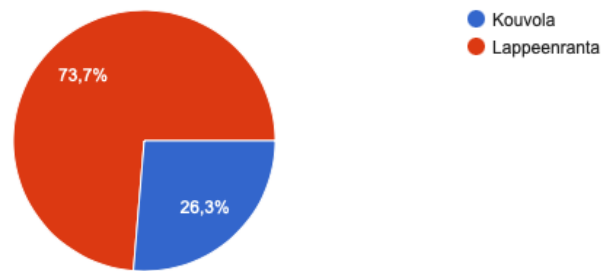
19 vastausta



Kuvio 12. Sukupuolijakauma

Toimipiste

19 vastausta



Kuvio 13. Paikkakuntajakauma

7.2 Moderni johtaminen

Asioita, joita kyselyn mukaan työntekijät usein toivoivat, olivat suuriltaosin linjassa moderninjohtamisen mallien kanssa. Asioita, joita työntekijät toivoivat riippumatta siitä, että tapahtuuko se jo nykyhetkessä, oli esimerkiksi: Tasa-arvoista johtamista, vuorovaikutusta, kuuntelevaa ja kannustavaa, mutta silti jämääkää johtamista. Tutkimuksesta on myös pääteltävissä, että työntekijät ovat valtaosin tyytyväisiä nykyiseen johtamiseen, mikä viittaisi, että johtamistyyli mukailee modernia johtamista, ja että johtamistyyli toimii ainakin työntekijöiden näkökulmasta.

Moderniin johtamiseen kuuluu myös yksilön huomioiminen, joka tuli useampaan kertaan vastaan, kun kysyttiin, miten esihenkilö tukee työntekijöitä työssään. Yleisimpiä vastauksia kyselyyn liittyi yksittäisten henkilöiden auttamiseen ja itse henkilöstä välittämiseen. Kyselyyn tuli myös vastauksia, joiden mukaan vastaaja ei tiennyt miten esihenkilö auttaa, tai ettei vastaajan mielestä auta millään tapaa. Tähän ei tutkimusmateriaalista löytynyt viitettä mistä tämä johtuisi, mutta voisi olla mahdollinen kehitettävä osa-alue johtamisessa. Esimerkkejä tuli myös tutkimuksen aikana vastaan missä esihenkilö on opastanut, tukenut, tai johtanut työntekijää omalla esimerkillään. Asia, joka mielletään yleensä enemmän vanhanaikaiseen johtamiseen, mikä tuli kyselystä ilmi on ns. Keppi ja porkkana tyyli. Tämä ei kuitenkaan tullut negatiivisessa valossa esille vastauksessa, joten voidaan olettaa, että henkilö, joka tämän mainitsi vastauksessaan pitää asiaa muuta johtamistyyliä tukevana tapana.

Opastaa ja neuvoo tarvittaessa (anonyymi työntekijä)

Kysyy kuulumisia työn teosta (anonyymi työntekijä)

Kysymyksessä, jossa kysyttiin työntekijöiden näkemyksestä, minkälaisesta johtamista he pitävät. Monet korostivat positiivisena asiana pitkää kokemusta ja ammattitaitoa minkä

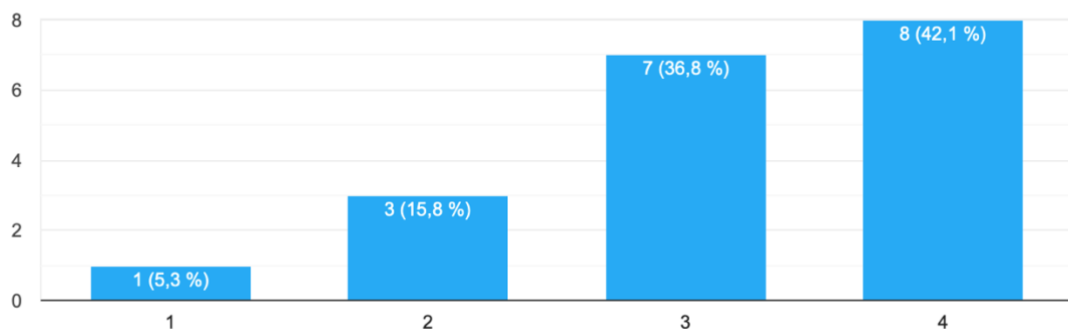
suurin osa esihenkilöistä omasivat. Mikään ei viitannut, että yksikään esimiehet olisivat kykenemättömiä tai epäsopivia tehtävissään.

Työntekijöiltä kysyttiin heidän yleistä tyytyväisyyttään esihenkilöiden johtamiseen. Lähes jokainen vastannut oli tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen nykyiseen johtamiseen. Ainoastaan neljä vastaaja ilmoitti olevansa tyytymätön johtamiseen. Kuviossa 14 on esitetty työntekijöiden tyytyväisyys johtamiseen pylväskaavion avulla.

Olen tyytyväinen nykyiseen johtamiseen

 Kopioi

19 vastausta



Kuvio 14. Työntekijöiden tyytyväisyys johtamiseen

Kaikilla haastatelluilla esimiehillä oli hyvä käsitys modernista johtamisesta, perinteisestä johtamisesta ja niiden eroista. Kaikki haastateltavat myös olivat samaa mieltä siitä, että heidän mielestään yhtiölle toimipaikoille modernityyli on oikea ratkaisu. Useammassa haastattelussa tuli myös ilmi, että yhtiössä on ennen aikaan käytetty hyvin perinteisiä ja valta-asemaan perustuvia johtamistapoja. Näitä ei kuitenkaan kukaan kuka nosti aiheen esille pitänyt väärinä, vaan enemmänkin ajan kuvana, ja siinä ajassa toimivina tyyleinä.

Siis johtamistyylin on niinku muuttumassa niin kun niin kun niin kun sanotaan, että niin kun työntekijälähtöisesti lähtöiseksi eli elikkä elikkä otetaan ne työntekijät huomioon (Esihenkilö 1).

Kyllä elikkä nyt ollaan menossa siihen entistä enemmän siihen tavallaan siihen keskustelemaan kulttuuriin (Esihenkilö 2).

No kyllä me niinku oletan, että siihen semmoiseen niin kun, että oltaisiin yksi yhtenäinen porukka, eikä olisi se johtotason ihmiset ja ja työntekijät (Esihenkilö 3).

Mutta, kyllä mä nyt toivon, että ollaan tähän modernimpaan suuntaan menossa (Esihenkilö 4).

Esihenkilöt kertoivat auttavansa työntekijöitä hyvin ihmisläheisin keinoin. Näihin kuuluivat: kuuntelu ja keskustelu, sekä hyvin henkilökohtaisistakin asioista työntekijän näin halutessaan ja yleinen positiivinen ja ystävällinen asenne työpaikalla ja kollegoiden seurassa. Monia samoja asioita haastateltavat nostivat, kuin kyselyyn vastanneetkin, näitä oli esimerkiksi: tasa-arvoinen kohtelu, auttaminen, positiivisuus ja muiden huomioon ottaminen.

Yksi suurimpia suurimpia on tota noin niin, että kuuntelee niitä työntekijöitä (Esihenkilö 1).

Ei pelkästään sitä niin että olisi auto kunnossa vaan se, että miten se menee, että esimies on kiinnostunut työntekijöistä (Esihenkilö 2).

Puolustan tavallaan niinku työntekijöitä, että haen sen niin kun turvan sille työntekijälle tehdä sitä työtä ja sitä kautta sitten puhumalla (Esihenkilö 3).

Yksi kehitysehdotus mikä tuli vastaan oli työntekijän ja esihenkilön välisen vuoropuhelun lisääminen. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että esihenkilöt eivät juuri saa palautetta johtamisestaan. Ainoastaan esihenkilö 1 kertoi saavansa palautetta työntekijöiltään. Nämä vaikuttavat asioilta, jotka tutkimuksen valossa voisivat korjata toisensa lisäämällä esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskeisiä kohtaamisia.

No ei hyvää eikä huonoa, että ei siitä nyt sellaista (Esihenkilö 4).

Oon aika paljon (Esihenkilö 1)

Niin siihen ei ole oikeastaan suoraa palautetta tullut (Esihenkilö 2)

7.3 Työhyvinvointi

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella yrityksen työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa olevan kohtuullisen hyvällä tasolla. Muutama vastaaja ilmoitti, että työhyvinvointi on heikko tai vaihteleva. Syiksi huonolle voinnille mainittiin henkilökohtaiseen elämään liittyvät terveydelliset huolet ja sairaudet.

Ihan hyväksi (anonyymi työntekijä)

Kohtalainen (anonyymi työntekijä)

Melko ok (anonyymi työntekijä)

Tutkimuksessa selvitettiin, miten oma esihenkilö tukee työpaikalla työhyvinvointia. Työntekijöiden näkemyksen mukaan, esihenkilö ottaa heidän vapaapäivätoiveensa hyvin huomioon, ja pyrkii järjestämään työvuorot mahdollisimman hyvin palvelemaan

työntekijöiden toiveita. Tehtyjen haastatteluiden perusteella, esihenkilöt ovat tässä asiassa samaa mieltä työntekijöiden kanssa. Haastateltavat 1 ja 2 toivat omissa puheenvuoroissaan ilmi, että he pyrkivät ottamaan työntekijöiden vuorotoiveet huomioon, mahdollisuuksien mukaan.

Antaa vapaata tarpeen mukaan (anonyymi työntekijä)

Selkeät aamu ja iltavuorot (anonyymi työntekijä)

No yksi merkittävimmistä keinoista, on siitä tavallaan vuorolistojen teossa tavallaan niinku, että että, jos heillä on suuntaan tai toiseen olevien toiveita (Esihenkilö 2).

Elikkä pyrkii niitä työvuoroja laittamaan sille toiveiden mukaan (Esihenkilö 1)

Työntekijöille tehdyssä kyselyssä, osalle ei ollut selvää tai tuttua, miten esihenkilö tukee heidän työhyvinvointiaan. Osa mainitsi, että esihenkilöt kuuntelevat työntekijöitään ja pyrkivät auttamaan heitä työssä jaksamisessa. Erityisesti työntekijät mainitsivat, että osa esihenkilöistä kyselee kuulumisia, olivatpa ne työhön tai muuhun työntekijään liittyviä asioita. Esihenkilöt 1 ja 3, kertoivat kuuntelemisen ja keskustelun kuuluvan heidän tapaansa edistää yksittäisen työntekijän työhyvinvointia. Esihenkilö 3 erikseen mainitsi kahvihetket työntekijöiden kanssa, jossa on mahdollista käydä avointa vuorovaikutusta.

En tunne, että tukisi (anonyymityöntekijä)

Keskustelut ja ja sitten tuota kahvihetkiä tai tai joku ilta jossain tai jotain muuta vastaavaa ei työn merkeissä (Esihenkilö 3).

Yksi yksi mikä niinku työhyvinvointi ja niinku niinku edistää paikalla, niin niin kuuntelee niitä kuljettajia (Esihenkilö 1).

Keskustelun ja kuuntelun lisäksi työntekijät mainitsivat, että esihenkilöiden omalla esimerkillä on vaikutusta työhyvinvointiin. Eräistä vastauksesta nousi esiin, että avoin asenne ja omien työntekijöiden puolien pitäminen lisäävät työhyvinvointia, koska näin työntekijät voivat luottaa omaan esihenkilöön.

Pitää kaikkien puolta (anonyymi työntekijä)

Työntekijöillä ja esihenkilöillä oli hyvin samankaltaisia ajatuksia työhyvinvoinnin edistämisestä. Esihenkilöt kertoivat tarkemmin, että heidän näkemyksensä mukaan kaluston kunnossapidolla on merkitystä työhyvinvointiin, koska suurimmanosan ajasta työntekijät viettävät aikaa linja-autoissa. Eräs esihenkilöistä, kuitenkin mainitsi, ettei arjessa työhyvinvointia tueta, muuten kuin lain määräämien taukojen muodossa. Esihenkilö 1 toi

ilmi työnantajan tukevan esihenkilöiden työhyvinvointia joustavilla työajoilla sekä työkaluilla, kuten tietokoneen näytöt.

Aika heikosti voin sanoa – vessa ja ruokatauot mitkä laki on määrittänyt (Esihenkilö 3)

No sehän lähtee nyt oikeastaan sitten siitäkin, että jos ajattelee, että että, onko meidän autokalusto kunnossa (Esihenkilö 2).

Pyritään pitämään se kalusto semmoisessa kunnossa, että siellä niinku kuljettaja viihtyy (Esihenkilö 1).

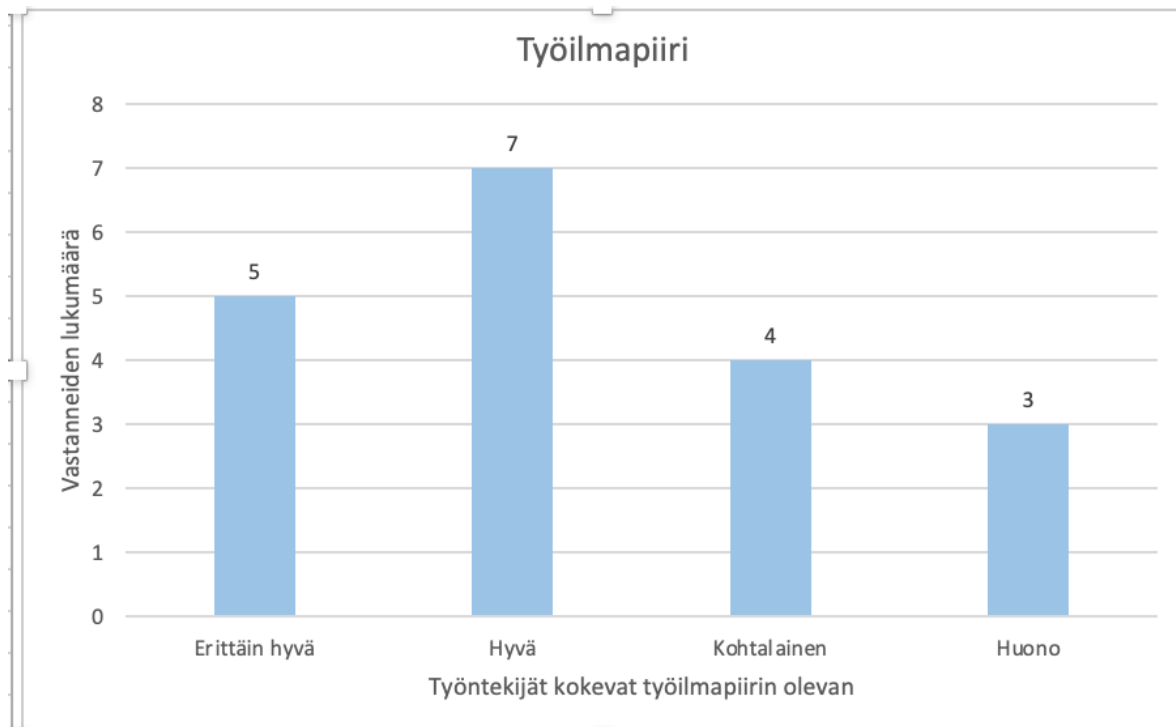
Työhyvinvoinnin tukemisen jälkeen, kysyimme työntekijöitä ja esihenkilöitä työpaikanvaikutusmahdollisuuksista. Työntekijät olivat kahtiajakautuneita. Noin puolet kokivat vaikutusmahdollisuuksien olevan hyvät ja puolet kokivat vaikutusmahdollisuudet huonoksi. Muutama koki asian neutraaliksi. Työntekijät eivät kyselyssä tarkemmin avanneet, miksi kokevat vaikutusmahdollisuuksien olevan hyvät tai huonot.

Esihenkilöt toivat haastatteluissa esimerkkejä siitä, millaisilla keinoilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja tuoda omia kehitysehdotuksia käsiteltäväksi. Lähes jokainen haastateltu esihenkilö kertoi, että työntekijät tuovat esille omia kehitysideoitaan kasvotusten. Kasvokkain käydyt keskustelut ovat usein spontaaneja päivän aikana tapahtuvia kohtaamisia sekä erikseen järjestettyjä työpaikkakokouksia ja esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskisiä tapaamisia. Lisäksi yrityksellä on käytössään aloitejärjestelmä, jonne työntekijät voivat laittaa kehitysehdotuksia. Esihenkilö 4 mainitsi, että hän kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä ja ideoita sekä pitää yllä niin sanottua avointen ovien politiikkaa. Haastatteluista jäi sellainen kuva, että työntekijöillä on ideoita kehittää työpaikan toimintaa.

Ideoita ihan suusanallisesti (Esihenkilö 1)

No ihan, jos tässä nähdään tässä niinku varikolla, niin ne tulee ihan reippaasti tuolta sitten kertomaan tai sitten Teamsissa laitetaan (Esihenkilö 4).

Työhyvinvointiin liittyvässä viimeisessä osiossa käsiteltiin työilmapiiriin liittyviä asioita. Työntekijöille tehdyssä kyselyssä tarkasteltiin yleisesti, millaiseksi he kokevat yrityksessä vallitsevan ilmapiirin. Kuvioista 15 käy ilmi, että noin puolet toimipaikkojen työntekijöistä kokevat työilmapiirin olevan hyvällä tasolla ja vähän alle puolet se olevan kohtalaista tai huonoa.



Kuvio 15. Työntekijöiden näkemys yrityksessä vallitsevasta työilmapiiristä (n=19)

Haastatteluiden aikana esihenkilöt nostivat esiin keinoja, joilla työilmapiiriä pyritään luomaan paremmaksi. Mitään selkeää yksittäistä keinoa eivät esihenkilöt maininneet, mutta korostivat työilmapiirin koostuvan monesta tekijästä. Esihenkilöt 1 ja 4 mainitsi avoimuuden ja viestinnän olevan keino, pitää yllä hyvää työilmapiiriä. Yhtä lailla konflikteihin puuttuminen aikaisessa vaiheessa, vähentää riskiä ilmapiirin heikkenemiseen. Esihenkilö 2 painotti esihenkilön merkitystä työilmapiirin luojana. Hänen mukaansa erilaisuuden hyväksyminen ja esihenkilön omat käytöstavat vaikuttavat työyhteisöön. Monessa kohtaa haastatteluja nousi keskustelun merkitys esiin. Esihenkilöiden mukaan keskustelut työntekijöiden kanssa, auttavat parantamaan työpaikan ilmapiiriä. Esihenkilön 2 haastattelusta nousi seikka, joka on vaikuttanut negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin: kevään lakot.

Että, ei se ole pelkkää sitä työ, että sitten ollaan kiinnostuneita niinku tuossa, jos joku tulee niin, sitten saatetaan höpötellä ihan muuta, että mitä mitä siinä omassa elämässä nyt sitten on muuta harrastukset tai jotain. (Esihenkilö 4).

Suurin vaikuttava tekijä siihen on, että on avoimuus – tietysti työnjohtaja kertoo sitä, mitä pystyy kertomaan kuljettajille kerrotaan (Esihenkilö 1).

Tehtyjen haastatteluiden pohjalta, olivat kaikki osallistujat sitä mieltä, että hyvän työilmapiirin luominen on kaikkien vastuulla. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että esihenkilöllä on keinot luoda hyvää ilmapiiriä. He myös totesivat, että omalla käytöksellä on merkitystä, koska se heijastuu työntekijöiden tekemiseen.

Kyllähän siis toki sen ilmapiirin luominen tapahtuu niissä työntekijöissä, mutta kyllähän esimies pystyy jonkun verran vaikuttamaan siihen ilmapiiriin myös omalla toiminnallaan ja omilla toimillaan (Esihenkilö 3).

7.4 Työmotivaatio

Työmotivaation ensimmäisenä teemana oli, miten työntekijät itse motivoituvat työstään. Vastauksista kävi ilmi, että suurimmalle osalle työntekijöistä raha, on merkittävin motivaation lähde. Rahan lisäksi osa vastaajista kertoi, työyhteisön, vaihtelevien työpäivien ja asiakkaiden synnyttävän motivaatiota. Vaihtelevista työpäivistä mainittiin tilausajot, jotka poikkeavat normaaleista päivittäisistä ajotehtävistä. Näiden lisäksi asiakkaiden kerrottiin motivoivan osaa työntekijöistä. Yksittäisiä mainintoja oli, että työ itsessään on motivoivaa. Eräs vastaajista totesi, että merkittävän tekijä työmotivaation heikkenemiselle on kiire.

Tykkään kohdata asiakkaita ja tarjota heille mahdollisimman hyvän palvelun (anonyymi työntekijä).

Raha ja asiakkaat (anonyymi työntekijä)

Kysyttäessä, miten esihenkilö tukee työntekijöiden työmotivaation syntymistä, oli vastaus yksiselitteinen. Suurimmalle osalle työvuorosuunnittelu, luo työmotivaatiota. Osa vastaajista ei osannut vastata esitettyyn kysymykseen tai he eivät olleet huomanneet tapoja, jolla esihenkilöt tukevat motivaation syntymistä. Yksittäisinä mainintoina kerrottiin esihenkilöiden kuuntelemistaidon olevan kytköksissä omaan työmotivaatioon. Kuuntelutaidon lisäksi osa työntekijöistä kokee, että avoin keskustelu ja saatu palaute, ovat esihenkilöiden keinoja, joilla pyritään lisäämään työmotivaatiota. Lisäksi palkitseminen koettiin yhdeksi keinoksi.

Saan mieleiset työ vuorot (anonyymi työntekijä)

Kuuntelee työaikatoiveet, aina itse 100 % työntouhussa/läsnä (anonyymi työntekijä)

Esihenkilöitä kysyttäessä, miten he motivoivat työntekijöitä, olivat vastaukset samantyyppisiä. Haastatteluista nousi esiin palautteen antamisen tärkeys sekä työntekijöiden kannustaminen arjessa. Esihenkilö 2 tukee työmotivaation syntymistä luomalla positiivista työympäristöä ja pyrkii lisäämään ymmärrystä, kuinka arvokasta työtä työntekijät tekevät. Esihenkilö 3 pyrkii saamaan työntekijät osallistumaan ideointiin, jolla työoloja parannettaisiin. Täten työtä tulisi mukavampaa ja tehokkaampaa. Esihenkilöt motivoivat myös lisäbonuksissa, esimerkiksi kahvilipukkeilla, rahalla sekä kannustamalla omia työntekijöitään.

Eliikkä luomalla positiivisuutta, työpaikkaa (Esihenkilö 2)

Siis varmaan se, että haastan niitä työntekijöitä niin kun – ideoimaan (Esihenkilö 3).

Suoraan vaan silleen, että hei tosi hyvä juttu ja sellaista kannustavaa (Esihenkilö 4).

Kahvipullakahvi lipuke täytyy hakea paikalliseen (Esihenkilö 3)

Kaikki haastatteluun osallistuneet esihenkilöt uskovat, että heidän johtamistyyllillään on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työmotivaatioon. Esihenkilö 3 ei osannut sanoa, motivoiko hänen käyttämänsä johtamistyyli positiivisesti työntekijöitä. Ajatus on lähtöisin modernista johtamisesta. Koska heidän tyylinsä on työntekijöitä ymmärtävä ja tukeva, he näkevät oman tyylin lisäävän työmotivaatiota.

No toivottavasti niinku silleen positiivisella mielellä (Esihenkilö 4)

Uskon, että se vaikuttaa positiivisesti (Esihenkilö 1).

Minun on pakko sanoa, että en osaa tällä hetkellä niinku sanoa, että onko se oikein (Esihenkilö 3).

Esihenkilöt 2 ja 4 mainitsivat haastatteluiden aikana, että omalla käytöksellä, voi suoraan vaikuttaa työntekijöihin. Omat hyvät käytöstavat ja aito kiinnostus työntekijöistä heijastuu koko työyhteisöön. Mikäli esihenkilö on positiivinen, luo hän omalla esimerkillään hyvää ilmapiiriä, joka korreloituu hyvään oloon. Esihenkilöt kokevat hyvän olon olevan suorassa yhteydessä motivaatioon tehdä työtä. Esihenkilö 3 oli ainoa, joka ei osannut sanoa, miten hänen edustamansa tyyli vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon.

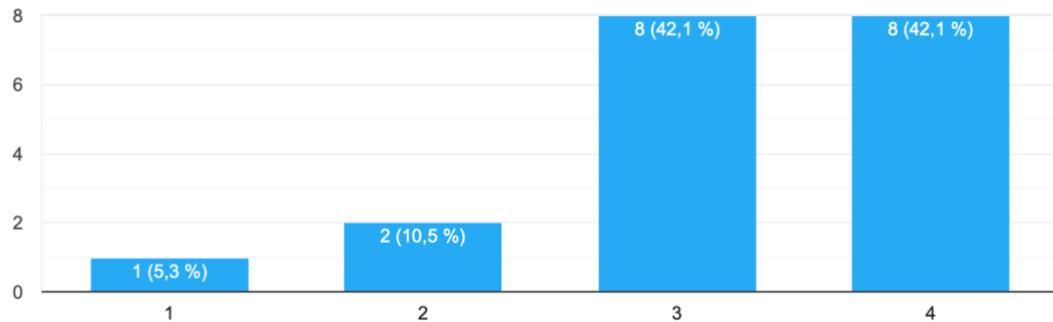
Lähtee sitten siihen, että omasta suhtautumisesta ja käytöksestä (Esihenkilö 2).

Työntekijöiltä kysyttäessä, johtaako heidän esihenkilönsä omalla esimerkillään, oli tulos selvä. Saaduista vastauksista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että yrityksessä vallitsee esimerkillä johtamisen kulttuuri. Kaikista vastaajista vain kolme olivat sitä mieltä, että esihenkilöt eivät hyödynnä esimerkillä johtamisen tyyliä. Kuviossa 16 on esitetty pylväskaavion muodossa työntekijöiden mielipiteen jakautuminen.

Esihenkilöni johtaa omalla esimerkillään?



19 vastausta



Kuvio 16. Esihenkilöt johtavat omalla esimerkillään

Tutkimuksessa selvittiin myös, kokevatko esihenkilöt itse johtavansa esimerkillä. Mikäli he kokevat, niin miten se näkyy arjessa. Voidaan todeta, että sekä esihenkilöt että työntekijät, kokevat työpaikalla vallitsevan kulttuuri, jossa työtä johdetaan esimerkillä. Jokainen haastatteluun osallistunut esihenkilö, kertoi johtavansa esimerkillä. Eräs vastanneista koki tärkeäksi, että työpaikalla esihenkilöt omalla tekemisellään näyttävät suuntaa ja osallistuvat arjen työtehtäviin. Samalla esihenkilöstä tulee yksi tiiminjäsen.

Kyllä minä niinku pyrin siihen, että annan niinku sen oikean esimerkin (Esihenkilö 3).

Se, että esimerkkijohtaminen, niin sehän on tärkeätä (Esihenkilö 1)

Niin en osaa pitää itseäni, että mä olisin muka jotenkin ylempänä kuin muut täällä (Esihenkilö 4).

Haastatteluista nousi esiin seikka, jonka mukaan työntekijöiden auttaminen, on yksi tavoista johtaa esimerkillä. Tällaisiksi mainittiin hätätilanteet ja kolarit. Esihenkilön on tärkeää osata itse ajaa linja-autoa ja pyrittävä aktiivisesti auttamaan selvittämään, mitä onnettomuuspaikalla on tapahtunut, jotta pystyy auttamaan tilanteessa.

Joskus jopa sitten se kuljettajan itse ruoskinta saattaa olla sen pienemmän asian takia, että häntä jopa pitää käydä lohduttamaan, että ei nyt, että sen maailma ei nyt lopu siihen (Esihenkilö 2).

Esihenkilöiltä selvitettiin keinoja, joilla he keräävät tietoa, mikä motivoi yksittäistä työntekijää. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että keino, jolla asiaa voidaan selvittää, on työntekijöihin tutustuminen. Esihenkilöt erikseen mainitsivat kahdenkeskisten keskusteluiden olevan avain asemassa. Keskusteluiden aikana esihenkilöt pyrkivät

saamaan tietoa aiemmista työpaikoista ja siviilielämän asioista. Tuntemalla työntekijän taustan ja odotukset, on esihenkilöiden mahdollista motivoida työntekijöitä arjessa.

Elikkä vähän niin kun taustoihin perehtymällä (Esihenkilö 1)

No toisen tunteminen (Esihenkilö 4)

Kysymys kautta (Esihenkilö 3)

Työmotivaation viimeisessä vaiheessa kartoitettiin, miten yrityksessä jaetaan tunnustusta tehdystä työstä. Haastatteluista nousi kaksi selkeää keinoa, joilla työntekijöitä palkitaan: sanallinen palaute ja ruokalippu. Sanallisia palkitsemisen keinoja ovat kehuminen, kiittäminen ja itsensä ylittävästä toiminnasta jaetaan kiitosta. Ruokalipun lisäksi esihenkilöt antavat työntekijöille kahvilippuja hyvin tehdystä työstä.

Esimies huomiona ei maksa mitään. Ne on ihan hyviä. Tota pikkaisen ollaan joskus ollaan harrastettu tätä ihan tyyliä te kahvilippu (Esihenkilö 2.)

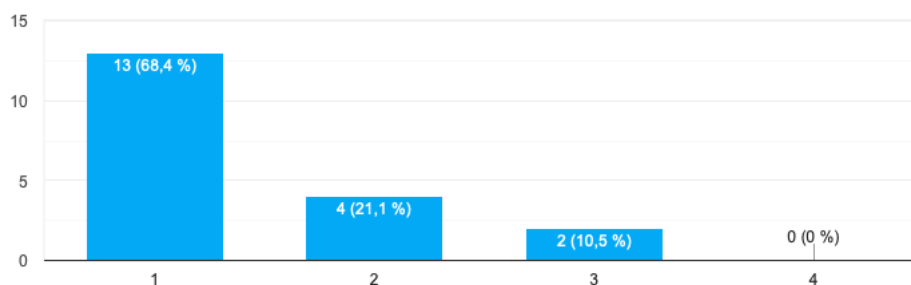
7.5 Työn tuottavuus

Työn tuottavuudesta sekä esihenkilöt, että työntekijät vastasivat hyvin saman suuntaisesti. Isoimpana erona kyselyn ja haastatteluiden välillä oli, että kyselyyn vastanneista kaikki eivät olleet miettineet työntuottavuutta, kun taas esihenkilöillä se on hyvin oleellisessa osassa. Yleisesti toimipisteillä pidettiin tuottavuuden olevan hyvällä tasolla, eikä esihenkilöt tai työntekijät nähneet, että töissä olisi ollut ns. turhaa työtä (kuvio 17).

Työhöni kuuluu myös turhaa työtä?

 Kopioi

19 vastausta



Kuvio 17. Työntekijöiden työhön ei kuulu turhaa työtä

Kaikkien esihenkilöiden vastaukset johtamisen vaikutuksesta tehokkuuteen ja tuottavuuteen oli linjassa keskenään. Konsensus oli, että johtamisella ja sen tyyliellä pystytään vaikuttamaan huomattavasti siihen.

Jos siellä huutaa ja räyhää kuljettajille jatkuvasti niin, ei niitä kuljettajia silloin myöskään kiinnosta niin kuin se homma. Ja sitten taas siinä tulee tää tämmöinen niin kun, kun ei niitä kiinnosta niin sitten taas sattuu ja tapahtuu (Esihenkilö 3.)

Isoin ja eniten korostettu asia haastatteluissa tuli kulupuolelta. Kaikki neljä haastateltavaa kertoi kuinka tyytyväisen ja hyvin opastetun kuljettajan polttoaineen kulutus ajossa voi olla huomattavasti parempi kuin päivävastaisessa tilanteessa. Myös polttoaineen kulutuksen merkitystä korostettiin tuottavuutta tavoiteltaessa.

Aina kun mitä rajummin sitä kaasua alkaa painaa sitä ennemmin kuin luo polttoainetta sitä enempi menee rahaan sitten, jos sillä työntekijällä on niinku hyvä olla hyvä olla tota töissä ja ja auto toimii hyvin (Esihenkilö 1).

Polttoaineen kulutuksessa ja siis ajotavan seurannassa ja ne pärjää tosi hyvin (Esihenkilö 2).

Toinen haastatteluissa esille tullut asia oli työvuorot, ja tämän avulla autojen käytön maksimointi. Tämän mukana yleensä oli myös työajan maksimointi, jolloin tauot saadaan käytettyä tehokkaasti ja työaikana on mahdollisimman vähän hukka-aikaa. Yksi kuluerä mihin esihenkilöt kokivat pystyvänsä jossain mitassa vaikuttamaan työllään, oli sairauslomat.

Johtaminenhan on siinä, että jos siellä pystyt johtamaan näitä työntekijöitä silleen, että ensinnäkin ne viihtyy täällä töissä ja sitten ne tota noin niin ke niin tota, on mahdollisimman vähän sairauslomalla (Esihenkilö 1).

Palkitsemista pidettiin myös hyvänä tapana lisätä tehokkuutta kaikkien haastateltavien toimesta. Palkitsemiselle ei nähty juurikaan haittapuolia, ja useampi sanoi, että sitä heidän mielestään kannattaisi lisätä tulevaisuudessa. Toimipisteillä yleisin käytetty palkitsemismenetelmä oli kahviliput.

No kyllä edelleenkin se kannustaa sitä ihmistä, kun se huomaa, että tää oli niinku hyvä juttu (Esihenkilö 4).

No kyllä niinku tähän mennessä niin on nähnyt niin, positiivisena näkemyksenä, elikkä se innostaa niinku sitä kuljettajaa tekemään enemmän (Esihenkilö 3).

Sekä haastatteluissa että kyselyssä kävi vahvasti ilmi, että tuottavuuteen vaikuttaa voimakkaasti tutkimuksen muutkin osa-alueet, mikä vaikeuttaa arvioimista johtamistyylin suoraan vaikutusta tuottavuuteen yksinään. Työntekijät yhtyvät esihenkilöiden näkemykseen. Kaikki työntekijät toivat tutkimuksessa ilmi, että työhyvinvointi- ja työmotivaatiolla on vaikutusta työn tuottavuuteen (kuvio 18). Tämän takia kokonaisuus on hyvin tärkeä myös tuottavuudelle, koska jos yksi muista alueista on heikolla tasolla,

tuottavuuskaan tuskin pääsee parhaalle mahdolliselle tasolle, ainakaan pitkällä aikavälillä. Varsinkin työhyvinvointi voi työn tehottomuuden ja lisääntyneiden virheiden ja poissaolojen kautta heikentää kannattavuutta suurestikin.

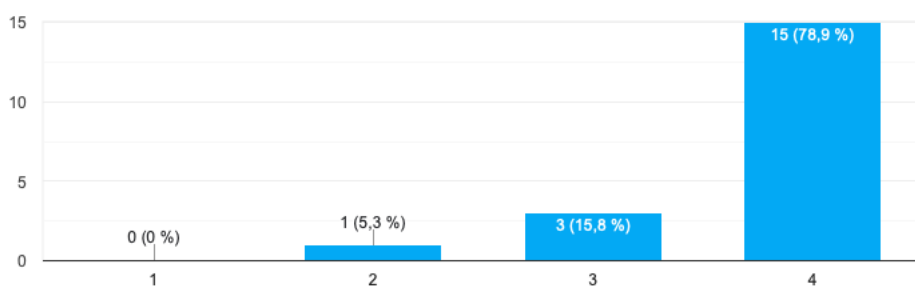
Jos työntekijöillä ei ole motivaatiota olla töissä tai se on pahoinvoiva, niin he tilastollisesti se on enemmän sairaana (Esihenkilö 2).

Se ei ei voi hyvin, eikä niinku jaksa, niin ei se kyllä sitten niitä käy tuolla liikenteessä kaikkennäköistä (Esihenkilö 4).

Työhyvinvointini- ja työmotivaationi vaikuttavat tehokkuuteeni?

 Kopioi

19 vastausta



Kuvio 18. Työhyvinvointi- ja työmotivaatio vaikuttavat työn tuottavuuteen

8 Johtopäätökset

8.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella ja tutkia kohdeyrityksen työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia ja käsityksiä johtamisesta. Johtamisen lisäksi tarkasteltiin, miten esitetyt teemat työhyvinvointi, työmotivaatio ja työn tuottavuus ovat liitoksissa moderniin johtamistyyliin ja millaisia vaikutuksia sillä on. Tavoitteisiin pääsemisen kannalta oli oleellista saada työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemys, jotta teemoja voidaan tarkastella yrityksen tasolla.

Modernin johtamisen malli on tullut yleisempään käytäntöön tällä vuosituhanella. Se tyypillisesti koittaa poistaa hierarkia, kannustaa tiimityöhön ja vähentää auktoriteettia työpaikalla. Modernissa johtamisessa myös korostuvat esihenkilöiden vuorovaikutustaidot (Leppänen & Rauhala 2012, 269).

Tutkittavassa yrityksessä noudatettiin pääasiassa moderninjohtamisen periaatteita, niin kuin odotettiin. Tutkituilla paikkakunnilla moderninjohtaminen tuli hyvin alkuvaiheessa tutkimusta esille. Yksikään haastateltavissa ei ollut perehtynyt tarkemmin periaate tasolla moderninjohtamisen konseptiin, mutta omasivat hyvän käsityksen sen perusteista ja vaikutuksista. Jokainen haastateltava piti myös tyyliä hyvänä ja oikeana tähän hetkeen, ja toivoivat että moderninjohtaminen jatkuu kehityssuuntana myös tulevaisuudessa. Kaikkien haastateltavien vastaukset olivat tästä aiheesta hyvin samassa linjassa

Työntekijöillä tutkituilla paikkakunnilla oli myös kyselyn perusteella vastaava käsitys moderninjohtamisen toteutumisesta. Tutkimuksessa ei merkittävästi tutkittu työntekijöiden käsitystä modernista johtamisesta, mutta kysymyksien vastaukset viittasivat vahvasti, moderniin johtamiseen. Vastaukset myös viittasivat myös pääosin työntekijöiden tyytyväisyyteen.

Perinteisempää johtamistyyliä ei esiintynyt haastateltavissa, ja työntekijöidenkin joukossa kyseiseen tyyliin toivovia ei käytännössä löytynyt. Vaikka tätä tyyliä on aikaisemmin ollut yhtiössä, niin haastattelujen ja kyselyn perusteella tämä on ainakin tutkituilla paikkakunnilla menneisyyttä, eikä vaikuta todennäköiseltä tai loogiselta asialta tulevaisuudessa. Työntekijät kyselyn perusteella pitävät kannustavasta esihenkilömallista, mikä on myös hyvin esimerkillinen modernin johtamisen piirre (Leppänen & Rauhala 2012, 269, 271, 275).

Työhyvinvointi on monien asioiden kokonaissumma. Siihen vaikuttavat niin yksilön elämäntavat, työyhteisö sekä esihenkilön johtamistyyli. Työnantajalla on tiettyjä velvoitteita, mutta lähtökohtaisesti, jokainen on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Esihenkilö

itse, voi vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Kun esihenkilöllä on vaikutusta työntekijöihin, on hänen myös muistettava pitää omasta työhyvinvoinnista huolta, vaikka moderninjohtamistyylin tarkoituksena on, auttaa työntekijöitä työtehtävissään.

Kuten Leppänen & Rauhala (2012) sekä Jaben & Häkkinen (2010) toteavat omissa teoksissaan, on esihenkilön hyvillä vuorovaikutustaidoilla, luoda työpaikalle hyvää ilmapiiriä, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiin. Saadut tulokset tukevat teoriaa. Hyvin työntekijöiden kanssa toimeentuleva esihenkilö, on avainasemassa hyvän ilmapiirin luontia. Hyvä ja yhtenäinen työyhteisö on tiivis ja he osallistuvat työpaikan toimintaan, kertomalla kehitysehdotuksia työolojen parantamiseen.

Työhyvinvoinnin parantamisella pyritään karsimaan poissaoloja, joka on yksi keskeisimmistä työhyvinvoinnin mittareista (Behm 2022). Poissaolot, työhyvinvoinnin kohdalla puhutaan sairaspöissaoloista, vaikuttavat suoraan yrityksen tuottavuuteen (Leppänen & Rauhala 2012, 302–303). Siksi hyvällä johtamisella ja johtamistyyllillä, voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, joka vähentää poissaolojen määrää. Kohdeyritys pyrkii vähentämään poissaolojen määrää panostamalla kalustoon ja työvuorojen yhteensopivuuteen. Esihenkilöt itse omilla teoillaan auttavat ja ovat kiinnostuneita työntekijöidensä hyvinvoinnista keskustelujen kautta.

Aarnikoivu (2008) tuo esille sisäisen motivaation syntymiseen vaikuttavat tekijät. Motivaatio on moniulotteinen käsite ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää esihenkilön johtamistyylin vaikutuksia työmotivaatioon. Esihenkilöiden antama henkilökohtainen tuki ja halu auttaa työntekijöitä työssään, ovat yksi työmotivaatiota synnyttävä tekijä. Moderninjohtamisen yhtenä tarkoituksena, on tukea työntekijöitä ja auttaa. Voidaankin todeta, että modernilla johtamisella, on esihenkilöiden mahdollista synnyttää työn tekijän sisäinen motivaatio tietyssä määrin. Jokainen työntekijä itse määrittää, kuinka paljon esihenkilön johtamistapa lisää hänen työmotivaatiotaan.

Vaikka jokainen henkilökuntaan kuuluva saa ja luo omat työmotivaationlähteensä, on esihenkilöillä keinoja selvittää, mikä heitä motivoi. Mayor & Risku (2015) loivat motivaatioprofiilin, jonka tarkoituksena on selvittää, mikä työntekijöitä motivoi. Se on yksi mahdollinen työkalu. Tutkimuksesta selvisi, muita tapoja, joilla esihenkilöt pyrkivät selvittämään omien työntekijöidensä työmotivaationlähteet. Yksinkertaisimmillaan, moderninjohtaja saa selvyuden motivoivista tekijöistä keskustelemalla työntekijöiden kanssa. Keskustelu ei ole tenttaamiseen pyrkivää, vaan ideana on, kun esihenkilö oppii tuntemaan työntekijänsä, hän osaa paremmin luoda puitteet motivaation syntymiselle. Pienissä työryhmissä tällä on potentiaalia. Mutta, mikäli esihenkilöllä on useita kymmeniä, jopa satoja, ei hän välttämättä keskustelujen jälkeen osaa tai muista yksittäisten työntekijöiden

vastauksia. Tällaisissa tilanteissa motivaatioprofiili auttaa, koska se on muotoiltu kirjalliseen muotoon.

Palkitseminen on yksi työkaluista, joita käytetään työntekijöiden motivoimiseen. Yleisesti palkitseminen on rahallista tai työstä saadaan tunnustusta (Liukkonen ym. 2002, 229; Hakonen 2015). Kohdeyrityksessä esiintyy molempia tapoja. Työntekijät saavat esihenkilöiltä tunnustusta tehdystä työstä, heitä kiitetään ja kehuaan. Lisäksi ruoka- ja kahviliput ovat käytettäviä palkitsemismuotoja. Toisin sanoen, raha motivaationlähteenä, ei näy esihenkilöiden palkitsemistapana. Voidaankin pohtia, onko rahan merkitys motivoivana tekijänä vähentynyt. Tämän johtopäätöksen voi tehdä yrityksen esihenkilöiltä saatujen vastauksien perusteella. Yksilökeskeisemmässä ja toista tukevassa työpaikassa, arvostuksella ja kunnioituksella luodaan työmotivaatiota rahan sijaan.

Työn tuottavuus tärkeä osa yhtiöitä jo osakeyhtiölaissa määritellyn perustarkoituksen johdosta. Ja tähän esihenkilöt pystyvät merkittävästi vaikuttamaan (Zenger & Folkman 2014 1–3). Työn tuottavuuteen vaikuttaa merkittävästi myös muut osa-alueet, joihin muut asiat, mukaan lukien johtaminen, ja johtamistyyli, vaikuttavat. Tämän johdosta on mahdotonta erottaa tuottavuutta täysin muista osa-alueista.

Työntuottavuuteen tutkimuksessa vastaukset tulivat isoilta osin haastatteluista. Kaikki haastateltavat nostivat esiin heti aluksi kulupuolen. Tällä puolella pystyy haastateltavien mukaan tällä tasolla tekemään merkittävää muutosta oikeanlaisilla panostuksilla. Esimerkiksi polttoaineen kulutuksen pienentämisellä pystyy nopeasti parantamaan kannattavuutta.

Muita isojen kulujen aiheuttajia, joita tutkimuksen pohjalta pystyy parantamaan johtamisella, ovat sairauslomat ja työaikojen optimointi. Jälkimmäisessä työvuorosuunnittelu ja taukojen tehokas käyttäminen ovat oleellisessa osassa. Nämä myös vaikuttavat oleellisesti muitten osa-alueiden kautta sairauslomiin, jotka ovat hyvin kalliita yhtiölle, korvausten, tuurausten ja ekstra töiden johdosta.

Isoin asia millä tutkimuksen mukaan pystyy tuottavuutta parantamaan lisäämällä tuloja, on asiakaspalvelu, jolla voidaan mahdollisesti saada asiakas pysymään pitempiaikaisena asiakkaana. Tätä pystyy auttamaan hyvällä, ystävällisellä ja tehokkaalla toiminnalla kuljettajan osalta.

Palkitsemisella on tutkimusten mukaan risteäviä vaikutuksia (Willingham 2007). Tästä huolimatta tutkittavilla paikkakunnilla koettiin palkitseminen lähes yksiselitteisesti hyväksi. Sen määrää tutkimuksen mukaan olisi mahdollista ja kannattavaa myös lisätä, ilman kuitenkaan, että palkintojen arvo suuremmin kasvaisi.

8.2 Tutkimuskysymykseen vastaaminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata kysymykseen, mikä vaikutus modernilla johtamistyyllillä on henkilöstön työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että käytetyllä tyyllillä on vaikutusta. Voidaan jopa puhua merkittävästä vaikutuksesta. Lähtökohtana oli, että yrityksessä on käytössä modernijohtamistyyli. Se sai tukea haastatteluista ja tehdystä kyselytutkimuksesta. Esihenkilöllä on merkittävä vastuu johtajana. Hänen johtamistyyliinsä vaikuttaa suoraan työntekijöihin. Tutkimuksesta käy ilmi, että modernilla johtamistyyllillä on positiivisia vaikutuksia koko henkilöstöön.

Pohdittaessa vaikutuksia työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen, voidaan todeta johtamistyyllillä olevan vaikutusta näihin kolmeen teemaan. Modernilla johtamistyyllillä, esihenkilö luo positiivista ilmapiiriä, joka vaikuttaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin. Työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon, on noussut viime vuosien aikana yhä suurempaan rooliin. Esihenkilö myös omalla johtamistyyllillään tukee työntekijöiden hyvinvointia, esimerkiksi järjestämälle suotuisat työolot ja ottamalla heidät huomioon arjessa.

Modernilla johtamistyyllillä on työhyvinvoinnin lisäksi positiivista vaikutusta työmotivaatioon. Oma käytös, työntekijöiden kuuleminen, palkitseminen ja esimerkillä johtaminen, ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Esihenkilö itse ei voi luoda työmotivaatiota, mutta omalla tyyllillään, hän luo edellytykset, motivaation synnylle. Lisäksi esihenkilöillä, on työkaluja, jotka auttavat työntekijöitä motivoitumaan työstään.

Esihenkilön tyyllillä johtaa, työhyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla, on yhteyksiä työn tuottavuuteen. Työmotivaatio on yhteydessä tuottavuuteen, kun esihenkilö tukee ja kannustaa työntekijöitä, on hänellä mahdollisuus saada heidät tekemään parhaansa. Parhaansa tekeminen vaikuttaa kustannuksiin, joko positiivisesti tai negatiivisesti, riippuen miten hyvin esihenkilö saa työntekijät motivoitumaan työstään. Työhyvinvoinnin kohdalla, voi kyse olla työssäjaksamisesta. Mikäli työntekijä on uupunut työssään, on sillä negatiivisia vaikutuksia tuottavuuteen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työpaikalla käytetty johtamistyyli on merkittävässä roolissa niin henkisesti, fyysisesti kuin rahallisesti. Esihenkilöillä ja yrityksen johdolla, on vastuu, miten ja millaista tyyliä yrityksessä käytetään. Modernityyli on nykypäivää ja tulee tulevaisuudessa olemaan yhä merkittävämmässä roolissa. Sen vaikutukset henkilöstön jaksamiseen, innostumiseen ja tuottavuuteen, ovat nähtävissä.

Merkittävää on, että osa-alueet eivät ole irrallisia kokonaisuuksia, vaan ne ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

8.3 Tutkimuksen arviointi ja tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksessa on otettava huomioon muutama oleellinen seikka, jotka vaikuttavat tutkimuksen kokonaisuuteen. Tärkeimpiä tutkimuksen arvioinnissa käytettäviä käsitteitä ovat reliabiteetti ja validiteetti. Reliabiteetin tarkoituksena on varmistaa, että saadut tulokset on mahdollista toistaa tulevaisuudessa (Hirsijärvi ym. 2015, 231). Vilka (2021) kuitenkin toteaa, että toistettavuus on hankala toteuttaa, koska tutkimukset ovat yksilöllisiä. Validiteetin tarkoituksena on valita mittarit ja tutkimusmenetelmät, jotka sopivat kulloinkin tutkittavaan aiheeseen (Hirsijärvi ym. 2015, 231).

Kun tutkimusta tarkastellaan reliabiteetin näkökulmasta voidaan todeta, että tehty tutkimus on mahdollista toteuttaa uudelleen ja saada samansuuntaisia tuloksia. Tulokset ovat mahdollista uusaa, koska esihenkilöt ovat samat. Työntekijöiden näkökulmasta on reliabiteettia vaikea tarkastella, koska heidän vastauksiinsa vaikuttavat heidän lähiesihenkilönsä tapa johtaa. Toinen merkittävä tekijä on työntekijöiden vaihtuvuus. Jos työntekijät vaihtuvat tutkimuksien välillä, eivät tulokset välttämättä ole identtisiä. Voidaan kuitenkin olettaa, että esihenkilöiden keskuudessa vallitseva johtamistyyli, toisi uudessa tutkimuksessa samanlaisia tuloksia, kuin nyt.

Validiteetin kannalta tutkimus on onnistunut. Valitut tutkimusmenetelmät ja mittarit, toivat laadukkaita ja luotettavia tuloksia yrityksen nykyjohtamisen tilasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen myötä saatiin tuloksia, jotka auttavat ymmärtämään, käsiteltävää teemaa. Määrällisellä tutkimuksella ei olisi saatu laadullista dataa, ja ymmärrys yrityksen tilasta olisi jäänyt vaillinaiseksi saatujen numeroiden myötä olisi vaikea arvioida yrityksen nykyjohtamista.

Tutkimuksen aikana ovat tekijät omalla toiminnallaan pyrkinet edistämään hyviä tieteellisiä sääntöjä. Tämän lisäksi tulosten luotettavuus on otettu huomioon prosessin aikana. Voidaan todeta, että opinnäytetyön alkupuolella esitetyt teoriat ja niissä käytetyt lähteet, ovat laadukkaita ja niissä on käsitelty työn kannalta merkityksellisimpiä käsitteitä, jotka tukevat saatuja tuloksia.

Hyvien toimintatapojen mukaisesti työssä ei kerätty ja julkaista yksilöllistä tietoa tutkimukseen osallistuneista. Saaduista tuloksista selviää ainoastaan, missä työntekijät työskentelevät ja heidän ikänsä. Niistä ei selviä, kuka kyselyyn on vastannut, milloin ja mitä hän on vastannut. Tehty kyselytutkimus on jaettu työntekijöille esihenkilöiden kautta. Esihenkilöiden haastattelu suoritettiin kasvotusten. Heidän nimiään, ikäänsä,

sukupuoltansa eikä työtehtäväänsä ole tuotu esille lopullisessa työssä, jotta henkilöiden tunnistaminen ei olisi mahdollista.

Valittu otos oli riittävä ja tuloksissa saavutettiin saturaatiopiste jokaisen kysymyksen kohdalla, niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden kohdalla. Saturaatiopisteiden myötä, on saatu lopputulos luotettava. Tulos on positiivinen, vaikka tutkimuksessa jäätiin halutusta vastaajamäärästä. Syitä alhaiseen vastausprosessiin on hankala etsiä. Tehty kyselylomake oli kaikkien mahdollista täyttää ja siihen kannustettiin työntekijöiden ja esihenkilöiden kautta. Voidaan vain olettaa, että kaikki työpaikalla työskentelevät, eivät pitäneen omaa vaikutusmahdollisuuttaan tärkeänä.

Tutkimus oli kaiken kaikkiaan onnistunut ja tukee yrityksen ideologiaa toiminnan kehittämisestä. Valmis tutkimus tämä ei ole, mutta antaa ideoita ja mahdollista suuntaa tulevaisuudelle johtamistyylin saralla. Tutkimuksen tulos ei ole kovin tarkka, vaan enemmänkin universaali, jota pystyy soveltamaan muillekin alueille ja aiheisiin. Tutkimus tukee jo aloitettua työtä yrityksessä ja tuo lisäideoita ja tietoa tämänhetkisestä tilasta.

Nähdäksemme yrityksen johdolla on mahdollisuus hyödyntää tuloksia parantaakseen hyvinvointia, motivaatiota ja tuottavuutta. Viemällä yrityksen johtamistapaa entistä enemmän moderniin suuntaan, auttaa se niin esihenkilöitä kuin työntekijöitä. Modernilla johtamistyyllillä on tutkimuksen mukaan positiivisia vaikutuksia koko henkilöstöön.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen aikana tuli ilmi aiheita, joista olisi hyödyllistä yhtiölle tehdä jatkotutkimusta. Tutkimuksessa tuli ilmi, että ainakaan tutkituilla paikkakunnilla ei ole mitään yhtenäistä linjausta palkitsemisen suhteen. Palkitsemista myös haastattelujen pohjalta pidettiin hyvänä työkaluna monien osa-alueiden parantamisessa, niin se olisi todennäköisesti hyvinkin mahdollinen jatkotutkimus aihe. Toinen näkökulma, josta tutkimusta voisi lähteä katsomaan olisi tavoitteellinen näkökulma, eli: ”Mikä on yrityksen pitkän tähtäimen tavoite johtamisen suhteen ja mihin johtamisella halutaan vaikuttaa?” voisi olla tällaisen tutkimuksen otsikko.

Tutkimusta pystyisi myös laajentamaan toteutetulla tavalla muillekin toimipaikoille. Tähän ei tarvitsisi ennakkotietojen pohjalta tehdä juuri muutoksia, kuin sen mitä tutkinnan myötä ilmenisi. Toinen laajennuksen kohde voisi olla tutkimuksen tekeminen toimihenkilöille. Tämä vaatisi enemmän muutoksia tutkimusmenetelmään ja taustatyöhön.

Jokaista tutkimuksen osa-aluetta on myös mahdollista tarkentaa. Tehty tutkimus haki paljon yleiskuvaa ja käytännön hyötyä, mutta teoriatasolla jokaista osa-aluetta erikseen tarkastellen pystyisi näistä jokaisesta tekemään oman tarkemman, ja spesifimmän

tutkimuksen. Tämän pystyy tekemään myös muista, kuin tämän tutkimuksen kohdeyrityksestä, ja varsinkin tuottavuuteen liittyvä tutkimus hyötyisi isosti kirjanpitolietojen käytöstä tutkimuksessa.

9 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli selvittää, miten modernijohtamistyyli vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen. Toisena tarkoituksena oli tuottaa kohdeyritykselle informaatiota, jota he pystyvät hyödyntämään tulevaisuudessa, kun he tekevät henkilöstöä koskevia päätöksiä. Työstä ilmeni, että modernilla- ja ylipäättään johtamistyyliellä on vaikutusta kolmeen keskeiseen teemaan työpaikalla. Työhyvinvointia voidaan johtamisen kautta tukea ja esihenkilön teot ja asenteet ovat suorassa yhteydessä työntekijöiden motivaatioon. Lisäksi johtamistyyli, työhyvinvointi ja työmotivaatio, vaikuttavat työn tuottavuuteen. Yleensä esitetyt termit esiintyvät yksinään. Ne ovat kuitenkin liitoksissa toisiinsa.

Aihevalinta oli ajankohtainen, koska johtamisesta käydään jatkuvaa keskustelua, aihe ei vanhene koskaan. Sitä on myös pitkään tutkittu, ja monet tutkijat ovat päätyneet siihen tulokseen, että moderni johtaminen on tulevaisuuden tapa johtaa. Modernia johtamista eivät kaikki yritykset ole vielä omaksuneet, vaan usein käytetään perinteistä johtamisen malli. Itsessään modernijohtamistapa luo työpaikalle edellytykset, luoda kestäviä tuloksia, koska esihenkilöt asettuvat työntekijän asemaan. Enää he eivät ole henkilöitä, jotka komentavat, vaan enemmän auttavat ja kuuntelevat työntekijöiden mielipiteitä. On ymmärrettävää, miksi johtamistapa on saavuttanut tutkijoiden suosion. Yhä yksilökeskeisemmässä ja nopeammin muuttuvassa maailmassa, jossa tekoäly kehittyy, tarvitaan ihmisläheisempää johtamisen ajattelutapaa.

Tietoperustassa käsiteltiin mahdollisimman kattavasti aihetta koskeneita teemoja. Tärkeimpiä olivat moderni johtaminen, työhyvinvointi, työmotivaatio ja työn tuottavuus. Jokainen aihe on laaja, joten teemoja käsiteltiin tutkimuskysymyksen avulla. Työhyvinvoinnissa ei keskitytty kokonaisuhyvinvointiin, joka on oleellinen osa hyvinvoinnin käsitettä. Pääpaino oli, miten modernijohtamistyyli vaikuttaa kuhunkin teemaan ja käsitteeseen. Se avulla saatiin kattava pohja aineistoa, jotka auttoivat tutkimuksen kysymyksien ja teemojen asettelussa.

Tutkimuksesta saadut tulokset tukevat tietoperustasta saatua informaatiota modernin johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen. Hyvällä johtamisella, on yrityksen mahdollista saavuttaa hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö, joka tuottaa haluttua tulosta. Jokainen esihenkilö ja työntekijä on yksilö, siksi yrityksessä käytössä olevalla johtamistavalla on merkitystä kaikkeen. Enää ei voida ajatella, että työn tuottavuus on erillinen kokonaisuus. Etenkin työn tuottavuuden näkökulmasta, henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation on oltava kunnossa.

Esihenkilöllä on merkittävä rooli työyhteisössä. Hänen tapansa johtaa ovat suoraan yhteydessä henkilöstön tekemiseen. Avoimella ja toisia kunnioittavalla johtamisella, saadaan luotua työyhteisö, jossa toisia autetaan ja työilmapiiri on kaikille suotuisa. Esihenkilö luo pohjan, jonka päälle lähdetään työn teemoja rakentamaan. Jokainen työntekijä ja esihenkilö, ovat loppupeleissä vastuussa siitä, millaiseksi työpaikka muodostuu.

Lopuksi voidaan todeta, että työhön asetetut tavoitteet täyttyivät. Työstä saatiin luotua tietoa, miten esitetyt teemat ovat liitoksissa toisiinsa ja mikä niiden merkitys on yrityksen kokonaistoiminnan kannalta. Samalla saatiin luotua kohdeyritykselle päivitettyä tietoa, sen nykytilasta. Työn tekijät toivovat, että he ottavat saadut tulokset käsittelyyn, ja tekevät sen pohjalta päätöksiä, mihin suuntaan johtamista lähdetään viemään eteenpäin.

Modernissa johtamisessa on johtamisen tulevaisuus. Se toki saattaa muuttaa muotoaan, kun keksitään uusia tapoja. Uskomme vahvasti siihen, että ihmiskeskeinen ajattelutapa tulee saamaan entistä enemmän näkyvyyttä johtamisen osalta. Suurimpana syynä ovat yksilökeskeisyys ja teknologian kehittyminen. Ihmisten huomioonottaminen ja työolojen parantaminen ovat avaintekijöitä työntekijöiden saatavuuteen ja heidän jäämiseensä yritykseen. Johtamiseen, hyvinvointiin ja motivaatioon on suotavaa panostaa, koska se on keskeisessä roolissa yrityksen tuottavuuden kannalta.

Lähteet

Aakko, H. & Aaltonen, S. 2018. Sairaanhoidajien sisäinen motivaatio. Opinnäytetyö.

Viitattu 13.4.2024. Saatavissa

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158279/Aakko_Heini_Aaltonen_Salla.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Aalto–Setälä, T. Suvisaari, J., Appelqvist-Schmidlechner, K. & Kiviruusu, O. 2021.

Pandemia ja nuorten mielenterveys – Kouluterveyskysely 2021. Viitattu 15.1.2024.

Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143129/URN_ISBN_978-952-343-738-8.pdf?sequence=1

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAEBHXCTDG#/kohta:154/piste:b1868>

Aava. Tuottavuuden positiivinen kierre. Viitattu 9.4.2024. Saatavissa

<https://hyvinvoinnista-kilpailuetua.fi/tuottavuutta-takuulla-kumppanimalli/>

Behm, K. 2022. Työhyvinvoinnin johtaminen. Vieraana Kaisu Behm. Psykopodiaa 5.

YouTube-video. Viitattu 19.1.2024. Saatavissa

<https://www.youtube.com/watch?v=nCWzTETSOuc>

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2.painos. Helsinki: Tietosanoma.

Eromäki, V. 2023. Suomi on kuudennetta kertaa maailman onnellisin maa. Uutinen. YLE.

Viitattu 15.1.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/74-20022690>

Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. 2022. Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset

tutkimuksen valossa. Artikkel. Viitattu 26.1.2024. Saatavissa [https://akavaworks.fi/wp-](https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf)

[content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf](https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf)

Ford, M.E. 1992. Motivating humans: Goals, emotions and personal agency beliefs.

Viitattu 25.1.2024. Saatavissa [https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-](https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=997077)

[ebooks/reader.action?docID=997077](https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=997077)

Hakanen, J. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 15.1.2024. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/teemat/tyotyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

- Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. Palkitseminen ihmisten johtamisessa, luku 3.2. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hamel, G. & Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – Avoin uuden luomiseen. Jyväskylä: Talentum Media.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima
- Hiesjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen: Arvoja, innostusta, työhyvinvointia. Helsinki: Talentum.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Hermeneuttinen analyysi. Viitattu 14.4.2024. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/hermeneuttinen-analyysi>
- Kesti, M. 2023. Hyvinvointialueiden tuottavuuden parantaminen on keskeinen tavoite. Blogi. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa <https://markokesti.wordpress.com/2023/03/31/hyvinvointialueiden-tuottavuuden-parantaminen-on-keskeinen-tavoite/>
- Koivisto, M. 2016. Selvitys: Mielenterveysongelmat vievät työkyvyttömyyseläkkeelle, mutta hoitoa saa liian harva. Uutinen. YLE. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-8791707>
- Lepper, M. R., Greene, D. & Nisbett, R. E. 1973. Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa <https://psycnet.apa.org/record/1974-10497-001>
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. Viitattu 15.1.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FABBBXXTBBAEC#/kohta:JOHDA\(\(20\)IHMIST\(\(c4\)\)\(\(20\)Psykologia\(\(20\)johtajille\(\(20\)piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FABBBXXTBBAEC#/kohta:JOHDA((20)IHMIST((c4))((20)Psykologia((20)johtajille((20)piste:b4)
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

- Manka, M–L. & Manka, M. 2016. Työtyöhyvinvointi. Viitattu 15.1.2024. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAHBXCTEB#/kohta:TY\(\(d6\)TYÖHYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAHBXCTEB#/kohta:TY((d6)TYÖHYVINVOINTI((20)/piste:b4)
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IAIBEXCTEB#/kohta:MOTIVOIVA\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)K\(\(c4\)YT\(\(c4\)NN\(\(d6\)SS\(\(c4\)\(\(20\):\(Riippumattomuus\(\(20\)/piste:b1353](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IAIBEXCTEB#/kohta:MOTIVOIVA((20)JOHTAMINEN((20)K((c4)YT((c4)NN((d6)SS((c4)((20):(Riippumattomuus((20)/piste:b1353)
- Mäkinen, P. 2021. Työhyvinvointi ja johtaminen. YouTube-video. Viitattu 19.1.2024. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=jFkyJxqUZzq>
- Opimatematiikkaa. 2017. Keppi ja porkkana ovat tuhoisia motivaatiolle. Viitattu 30.1.2024. Saatavissa <https://opimatematiikkaa.com/keppi-ja-porkkana-ovat-tuhoisia-motivaatiolle/>
- Osaavayrittäjä. Tuottavuus. Viitattu 30.1.2024. Saatavissa <https://www.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-kehittäminen/tuottavuus>
- Osakeyhtiölaki 624/2006.
- Pink, D–H. 2009. Drive: the surprising truth about what motivates us. Edinburgh: Canongate.
- Piironen, H. 2020. Hyvän elämän politiikkaa – katseita sosiaalityön ammatillisuuden haasteisiin. Artikkel. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa <https://dialogi.diak.fi/2020/12/08/hyvan-elaman-politiikkaa-katseita-sosiaalityon-ammattillisuuden-haasteisiin/>
- Raatikainen, S. 2004. Esimiehen huoneentaulu: keinoja henkilöstön työmotivaation kehittämiseen. Opinnäytetyö. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Rantanen, H., Rantala, T. & Pekkola, S. 2015. Tuottavuuden kehittämisen esteet – Suomi eilen ja tänään. Viitattu 27.1.2024. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/104431/Tuottavuuden%20kehittämisen%20esteeet%20-%20Suomi%20eilen%20ja%20tänään.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Rautonen, M. 2022. Miten voin palkita henkilöstöäni. Viitattu 15.4.2024. Saatavissa <https://www.yrittajanaiset.fi/miten-voin-palkita-henkilostoani/>
- Rubanovitsch, M. Johda itseäsi – johda asiakkaitasi – Modernin johtajan käsikirja – Älä ole pomo. Viitattu 20.11.2023. Espoo: Hämeen kirjapaino.
- Räsänen, M. & Luoma, M. 2007. Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Vantaa: Talentum Media.
- Savonlinja a. Yritys. Viitattu 12.4.2024. Saatavissa: <https://savonlinja.fi/fi/yhteys/yritys/>
- Savonlinja b. Laatulupaus. Viitattu 12.4.2024. Saatavissa: <https://savonlinja.fi/fi/yhteys/laatulupaus/>
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Spiik. K–A. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: WSOY.
- STT a. 2020. Yhä useampi kokee työnsä henkisesti raskaaksi – monelle kiireen alla työskentely on tavallista. Uutinen. MTV. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/yha-useampi-kokee-tyonsa-henkisesti-raskaaksi-monelle-kiireen-alla-tyoskentely-on-tavallista/7979190>
- STT b. 2019. Työtyöhyvinvointi ennustaa yleistä mielenterveyttä – Nyt mielenterveysongelmien vuoksi menetetään 17 miljoonaa työpäivää vuodessa. Uutinen. YLE. Viitattu 15.1.2024. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-11092313>
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista 2. painos. EU: Unipress.
- Sydänmaanlakka, P. (toim.). 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting.
- Thorén, P. 2022. Johtaminen – numerot ja ihmiset – Petra Thorén – Lentokorkeus-podcast. YouTube-video. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=Hx-P4a4pUFc>
- Terveysverkko. Motivaatio. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>
- Tuominen, E. 2017. Eeva Tuominen – Mikä oikeasti motivoi työntekijöitä. Youtube-video. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=mRMFYI6s4eM>
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Viitattu 10.2.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>
- Willingham, D. 2007. Should Learning Be Its Own Reward? Artikkel. Viitattu 30.1.2024. Saatavissa <https://jessicareadyjackson.files.wordpress.com/2013/10/should-learning-be-its-own-reward-a-review.pdf>

Zenger, J. & Folkman, J. 2014. How extraordinary leaders double profits – why excellent leadership deserves your attention. Viitattu 29.1.2024. Saatavissa <https://blog.reflect-beratung.de/hubfs/Studien/How%20Extraordinary%20Leaders%20Double%20Profits%20-%20LRC.pdf>

Liite 1. Kyselylomake (työntekijöille)

Johtamistyilien vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen

Kyselytutkimuksella kartoitetaan työntekijöiden näkemyksiä Savonlinjan esihenkilöiden johtamistyyleistä. Tarkastelussa on johtamistyilien vaikutus työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen. Kysely sisältää avoimia- ja monivalinta kysymyksiä. Kyselyn ovat toteuttaneet LAB-ammattikorkeakoulun opiskelijat ja tutkimus on osa heidän opinnäytetyötään. Kyselyyn vastataan anonymisti ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tietoja käytetään tukemaan yhtiön johtamistyön kehittymistä. Arvioitu vastausaika on 15-30 minuuttia. Kiitos osallistumisesta tutkimukseen.

* Pakollinen kysymys

Siirry kysymykseen 1 Siirry kysymykseen 1

Perustiedot

1. Ikä *

Merkitse vain yksi soikio.

- 20-29
 30-39
 40-49
 50-59
 60-69

2. Sukupuoli *

Merkitse vain yksi soikio.

- Mies
 Nainen
 En halua kertoa
 Muu: _____

3. Toimipiste *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kouvola
 Lappeenranta

Siirry kysymykseen 4

Johtamistyyli

Seuraavassa käsitellään esihenkilöiden tapaa johtaa. Osa kysymyksistä on avoimia ja osassa on vastausvaihtoehdot. Vastaa omasta näkökulmasta ja omiin kokemuksiisi perustuen.

4. Millaista johtamistapaa toivot esihenkilöltäsi? *

5. Millä keinoilla esihenkilö tukee sinua työssäsi? Kerro konkreettisia esimerkkejä. *

6. Miten luonnehtisit esihenkilösi johtamista? *

7. Olen tyytyväinen nykyiseen johtamiseen*

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4

Täy: Täysin samaa mieltä

Siirry kysymykseen 8

Työhyvinvointi

Tässä osiossa kysymykset liittyvät työhyvinvointiin. Osa kysymyksistä on avoimia ja osassa on vastausvaihtoehdot. Vastaa omasta näkökulmasta ja omiin kokemuksiisi perustuen.

8. Millaiseksi koet oman työhyvinvointiasi?*

9. Miten esihenkilö tukee työhyvinvointiasi? Kerro esimerkkejä.*

10. Millaiseksi koet omat vaikutusmahdollisuutesi työpaikalla?*

11. Työpaikallani on hyvä työilmapiiri?*

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4

Täy: Täysin samaa mieltä

Siirry kysymykseen 12

Työmotivaatio

Tässä osiossa kysymykset liittyvät työmotivaatioon. Osa kysymyksistä on avoimia ja osassa on vastausvaihtoehdot. Vastaa omasta näkökulmasta ja omiin kokemuksiisi perustuen.

12. Mikä motivoi sinua työssäsi?*

13. Millaisilla keinoilla esihenkilö tukee työmotivaatiasi?*

14. Esihenkilöni johtaa omalla esimerkillään? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4

Täy: Täysin samaa mieltä

Siirry kysymykseen 15

Työn tuottavuus

Tässä osiossa kysymykset liittyvät työn tuottavuuteen. Osa kysymyksistä on avoimia ja osassa on vastausvaihtoehdot. Vastaa omasta näkökulmasta ja omiin kokemuksiisi perustuen.

15. Työhöni kuuluu myös turhaa työtä? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4

Täy: Täysin samaa mieltä

16. Mitä turhaa työtä työhösi kuuluu? *

17. Millaisilla keinoilla esihenkilö pyrkii lisäämään työn tehokkuutta? *

18. Työhyvinvointini- ja työmotivaationi vaikuttavat tehokkuuteeni? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4

Täy: Täysin samaa mieltä

Palaute kyselystä

19. Vapaa sana *

20. Bonuskysymys: miten juot kahviasi? *

Vaiitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Mustana
 Maidolla
 Kermalla
 Sokerilla
 En juo kahvia

Liite 2. Haastattelukysymykset (esihenkilöille)

Haastattelulomake: esimiehet

* Pakollinen kysymys

1. Nimi, titteli, työura, koulutus, alaisten määrä, kokemus *

Johtamistyyli

2. Kerrotko näkemyksiäsi modernista ja perinteisestä johtamisesta. Minkälaisia asioita yhdistät niihin? (mitä piirteitä niissä on?) *

3. Miten luonnehtisit omaa johtamistasi? *

4. Onko yrityksessä mielestäsi tietty tyyli, jota kohti ollaan menossa? Vai ollaanko jatkamalla samantyyppisellä tyylillä kuin ennenkin? *

5. Millä keinoilla tuet työntekijöitäsi? Kerro konkreettisia esimerkkejä. *

6. Millaista palautetta työntekijät ovat antaneet johtamisesta? *

Työhyvinvointi

7. Miten pyrit tukemaan työntekijöiden hyvinvointia? *

8. Miten normaalissa arjessa työhyvinvointi on huomioitu? *

9. Miten koet yrityksessä tehtyjen päätösten vaikuttavan työhyvinvointiin? *

10. Millä tavalla työntekijät saavat äänensä ja ideansa tuotua esille? *

11. Miten työpaikalla pyritään luomaan hyvää ilmapiiriä? *

Työmotivaatio

12. Miten motivoit työntekijöitä? *

13. Miten koet oman johtamistyylin vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon? *

14. Johdatko työpaikalla esimerkilläsi? Jos johdat miten se näkyy arjessa? *

15. Millä keinoilla saat selville, mitkä asiat motivoivat yksittäistä työntekijää? *

16. Jaatko tunnustusta hyvin tehdystä työstä? millaista ja kuinka usein. *

Työn tuottavuus

17. Miten koet oman johtamistyylisi vaikuttavan työntekijöiden tuottavuuteen? *

18. Kuinka paljon ja millä keinoilla työntekijät itse pystyvät vaikuttamaan tuottavuuteen omalla tehokkuudellaan? *

19. Miten koet palkitsemisen vaikuttavan työn tuottavuuteen? *

20. Koetko aikaisempien osa-alueiden (hyvinvointi, motivaatio) olevan kuinka merkittävässä osassa työntuottavuutta? perusteluja *

21. Bonuskysymys: Miten juot kahviasi? *
