

# Positiivinen psykologia osana palveluhenkilöstön johtamista

Mirka Rantanen



<b>Tekijä</b> Mirka Rantanen	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Positiivinen psykologia osana palveluhenkilöstön johtamista	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 59 + 13
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka GLO-hotellit voivat hyödyntää positiivisen psykologian tutkimusta palveluhenkilöstönsä johtamisessa. Vastausta päättutkimusongelmaan haetaan alaongelmilla, joiden mielenkiinto on siinä, miten positiivisella johtajuudella voidaan vaikuttaa yrityskulttuuriin, palveluhenkilöstön suoritukseen ja asiakasuskollisuuteen. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön jäsenten yhteisiä hyviksi todettuja tapoja toimia ja kohdella toisia. Asiakasuskollisuus on toistuvista myönteisistä asiakaskokemuksista syntyvää lojaalisuutta yritystä kohtaan. Palveluhenkilöstön suorituksella viitataan vuorovaikutukseen asiakkaan ja työntekijän välillä.</p> <p>Positiivisen psykologian tavoitteena on löytää keinoja, joilla lisätä ihmisten hyvinvointia ja onnellisuutta. Työn tietoperusta on rajattu positiiviseen organisaatiopsykologiaan, joka sisältää tutkimusta onnellisuudesta, innostuksesta, motivaatiosta ja psykologisesta pääomasta. Työssä on huomioitu palvelualan erityispiirteet.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona GLO-hotelleille. GLO-hotellit on lifestyle-hotelliketju pääkaupunkiseudulla. Ketjuun kuuluu neljä hotellia, joista ensimmäinen avattiin Helsingin ydinkeskustaan vuonna 2007. GLO-hotellit on osa Kämp Group-konsernia. Ketju lanseerasi syksyllä 2014 uudet arvonsa, jotka ovat kunnioittaminen, avoimuus ja mukaansatempaavuus.</p> <p>Tutkimus toteutettiin keväällä 2015. Tutkimusosan tavoitteena oli kartoittaa vahvuuksia ja kehityskohteita GLO-hotellien palveluhenkilöstön johtamisessa. Tutkimus rajattiin vastaanottojen henkilökuntaan. Työntekijöille laadittiin kysely ja esimiehiä haastateltiin. Tutkimustuloksissa vahvuuksina nousivat esiin positiivinen tunnelmasto niin yksiköissä kuin organisaatitasolla, korkea tulevaisuuden usko, onnistumiskeskeisyys, lähiesimiesten helposti lähestyttävyyden ja työntekijöiden valtuuttaminen. Ketjun arvoista kunnioittamisen koettiin toteutuvan parhaiten. Tärkeimmät kehityskohteet olivat johdon läsnäolo ja avoimuus, vaikutusmahdollisuuksien antaminen, palkitseminen, palautteenanto, urakehityksen tukeminen ja palveluhenkilöstön innostus.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella GLO-hotellien johdon ja esimiesten kannattaisi kehittää palkitsemista suuntaan, joka tukee sisäistä motivaatiota. Lisäksi työntekijöiden mielipiteiden keräämisestä tulisi tehdä systemaattisempaa. Työntekijöiden urakehityksen tukemiseen sekä palautteenantoon tulisi myös kiinnittää enemmän huomiota. Johdon tulisi tukea esimiehiä tässä tehtävässä. Johdon esimerkki on ensiarvoisen tärkeää myönteisen yrityskulttuurin rakentamisessa ja siksi johdon kannattaa olla tulevaisuudessa enemmän läsnä palveluhenkilöstön arjessa. Panostamalla edellä mainittuihin alueisiin, mahdollistetaan työntekijöiden innostus, joka on sekä työntekijän että yrityksen kannalta optimaalisin tila.</p>	
<b>Asiasanat</b> Positiivinen psykologia, johtaminen, yrityskulttuuri, asiakasuskollisuus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Positiivinen organisaatiopsykologia .....	4
2.1	Onnellisuus .....	4
2.2	Psykologinen pääoma .....	8
2.3	Sisäinen motivaatio .....	11
2.4	Työn imu .....	15
3	Positiivinen johtajuus palvelualalla .....	18
3.1	Menestyminen palveluliiketoiminnassa .....	18
3.2	Positiivisesti poikkeava johtajuus .....	22
3.3	Innostuksen johtaminen .....	25
3.4	Yhteenveto .....	28
4	Tutkimus GLO-hotellien palveluhenkilöstön johtamisesta .....	30
4.1	Teemahaastattelu esimiehille .....	30
4.2	Kysely työntekijöille .....	32
5	Tulokset .....	34
5.1	Kyselyn tulokset .....	34
5.1.1	Kokemus yrityskulttuurista .....	34
5.1.2	Tyytyväisyys esimiestyöhön .....	37
5.1.3	Oman työtehtävän ja työyhteisön arviointi .....	38
5.1.4	Onnellisuuden ja työn suhde .....	40
5.1.5	Vahvuudet ja kehitysehdotukset .....	41
5.2	Teemahaastattelujen tulokset .....	42
5.2.1	Asiakasuskollisuuden merkitys .....	42
5.2.2	Kokemus yrityskulttuurista ja siihen vaikuttamisesta .....	44
5.2.3	Oman esimiestyön kuvaus ja arviointi .....	47
5.2.4	Onnellisuuden ja työn suhde .....	50
5.2.5	Vahvuudet ja kehitysehdotukset .....	51
6	Johtopäätökset .....	52
6.1	Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset .....	52
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	56
6.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	58
	Lähteet .....	60
	Liitteet .....	64
	Liite 1. Kysely työntekijöille .....	64
	Liite 2. Teemahaastattelupohja esimiehille .....	71

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten GLO-hotellit voivat hyödyntää positiivisen psykologian tutkimusta palveluhenkilöstönsä johtamisessa. Aihetta lähestytään johdon ja esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen. Päättökysongelma on, miten GLO-hotellit voivat hyödyntää positiivista psykologiaa palveluhenkilöstönsä johtamisessa. Päättökysongelmaa lähestytään alaongelmilla. Alaongelmilla haetaan vastauksia kysymyksiin, miten positiivisella johtajuudella voidaan vaikuttaa yrityskulttuuriin, palveluhenkilöstön suoritukseen sekä asiakasuskollisuuteen.

Yrityskulttuuri muodostuu työyhteisön opituista ja jaetuista käsityksistä, joihin yhteisön jäsenten käytös pohjautuu. Yrityksen arvot ovat osa kulttuuria. Arvot kertovat, mihin yrityksessä uskotaan ja mitä asioita pidetään ihanteellisina. Yrityksen kulttuuri erottaa yrityksen muista. Yrityskulttuuri on keskeinen osa palveluosaamista, koska se rakentaa asiakaspalvelun toiminnan perustan. (Schein 1999, 24; Kauppinen 2002, 21; Honkola & Jounela 2000, 85.) Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan toistuvaa ostamista tai palvelujen käyttämistä. Uskolliset asiakkaat ovat kovenevassa kilpailussa palveluyrityksen tärkein pääoma. (Wiskari 2009, 116–119.) Palveluhenkilöstön suorituksella viitataan siihen, miten työntekijät onnistuvat asiakaspalvelussa eli vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Kannisto & Kannisto 2008, 6).

Positiivinen psykologia tutkii ihmisen vahvuuksia. Mielenkiinnon alla ovat keinot, joilla hyvinvointia voidaan lisätä. Tavoitteena on erottautua ongelmakeskeisestä psykologiasta. Perinteisesti psykologia on keskittynyt ihmismielen sairauksien ja poikkeavuuksien tutkimukseen, jonka seurauksena ymmärryksemme ja kykymme hoitaa ja parantaa mielisairauksia on kehittynyt valtavasti vuosikymmenten ajan. Tällä hetkellä tiedetään paljon siitä, miten huonosta elämästä päästään siedettävään, mutta samalla taka-alalle on jäänyt tieto, miten siedettävää elämää voidaan edistää. (Ojanen 2014, 10; Seligman 02/2004.)

Positiivisen psykologian tutkimus nojaa tieteelliseen tietoon toisin kuin positiivinen ajattelu, joka on populaari – eli maallikkopsykologian suuntaus (Ojanen 2014, 10).

Tutkimuskenttään kuuluu ajattelun ja käyttäytymisen tutkimusta sovellettuna laajasti yhteiskunnan eri osiin päiväkodeista puolustusvoimiin. Tutkimusta on verrattu myös terveydenhuoltoon. Mitä paremmin terveydenhuolto toteutuu, sitä vähemmän tarvitaan sairaanhoitoa. Yhtä lailla, mitä vahvempi mieli ihmisillä on, sitä vähemmän mielisairauksiin keskittymistä tarvitaan. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19.)

Positiivisen psykologian erottaa positiivisesta ajattelua myös se, että se ei kiellä negatiivisuutta. Negatiiviset tunteet ja epäonnistumiset ovat osa inhimillisyyttä. Pelko varoittaa mahdollisesta vaarasta ja välillä pettymyksen tunne on hyödyllinen. Fredricksonin mukaan positiivisia ja negatiivisia tunteita pitäisi kokea suhteessa 3:1. Negatiiviset tunteet ovat osa hyvää elämää, mutta liika negatiivisuus kaventaa ajatteluamme. (Leppänen & Rauhala 2012, 41–42.)

Valitsin aiheen, koska mielestäni monella palveluyrityksellä on johtamisessa vielä kehitettävää. Palveluhenkilöstön suorituksella on suuri merkitys asiakasuskollisuuteen ja koska johtamisella on mahdollista vaikuttaa palveluhenkilöstön suoritukseen, siihen kannattaa panostaa. Positiivinen psykologia ja johtamisen tutkimus ovat hyvin laajoja aihealueita, joiden tutkimus elää ja kehittyy jatkuvasti. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on avata kaikille kiinnostuneille, mitä positiivisella johtajuudella voidaan parhaassa tapauksessa palveluyrityksissä saavuttaa. Leppänen ja Rauhala kuvaavat positiivisen psykologian hyödyt organisaation johtamiseen ja lopulta liiketoiminnan tuloksiin erittäin osuvasti;

Johtamisella on ratkaiseva merkitys työssä viihtymiselle ja siten organisaation menestykselle. Kun työntekijät kokevat työnantajansa myönteisenä, se näkyy suoraan asiakkaiden kokemuksessa tyytyväisyytenä. Johtajilla ja esimiehillä on suuri mahdollisuus vaikuttaa ihmisten hyvään elämään, onnellisuuteen, kukoistamiseen ja elämänuskoon. Elämän hehkuun. Se tarttuu ihmisestä toiseen. Johtajasta avainhenkilöihin. Avainhenkilöistä asiakkaisiin. (Leppänen & Rauhala 2012, 297.)

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona GLO-hotelleille. Sijoitusyhtiö CapManin omistama ja Kämp Group -konserniin kuuluva GLO-hotellit Oy on Suomen ensimmäinen lifestyle-hotelliketju. Ketjuun kuuluu neljä hotellia pääkaupunkiseudulla, joista ensimmäinen avattiin Helsingin Kluuvikadulle vuonna 2007. Ketju on elinvoimainen ja suunnittelee viidennen hotellinsa avaamista Helsingin ydinkeskustaan. Ketju lanseerasi syksyllä 2014 uudet arvonsa, jotka ovat avoimuus (openness), kunnioittaminen (respect) ja mukaansatempaavuus (engaging). Uudet arvot liittyvät hiljattaiseen omistajan vaihtumiseen. Olen työskennellyt GLO-hotelleilla vastaanottovirkailijana, joten toimeksiantaja on minulle entuudestaan tuttu. Tämä auttoi keskittymään työssä olennaisiin asioihin.

Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kahteen päälukuun (luvut 2 ja 3). Ensimmäinen pääluku käsittelee positiivista organisaatiopsykologiaa, joka sisältää tutkimusta onnellisuudesta, psykologisesta pääomasta, sisäisestä motivaatiosta ja työn imusta.

Toinen pääluke kuvaa käytännönläheisemmin, miten positiivisella johtajuudella voidaan vaikuttaa yrityskulttuuriin, palveluhenkilöstön suoritukseen ja asiakasuskollisuuteen palvelualan yrityksissä.

Opinnäytetyön tutkimusosan tavoitteena on kartoittaa GLO-hotellien palveluhenkilöstön johtamisen vahvuuksia ja kehityskohteita sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Tutkimus on rajattu ketjun neljän hotellin vastaanottojen esimiehiin ja työntekijöihin. Tutkimustulosten perusteella tulen esittämään GLO-hotellien johdolle kehitysehdotukseni. Luvussa 4 esitellään tutkimusmenetelmät ja kuvaillaan tutkimuksen toteutus. Tutkimuksen tulokset käydään läpi luvussa 5. Luvussa 6 nostetaan esiin tutkimuksen merkittävimmät tulokset sekä peilataan niitä työn tietoperustaan. Luvussa esitetään myös toimeksiantajalle suunnatut kehitysehdotukset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan.

## 2 Positiivinen organisaatiopsykologia

Positiivisen psykologian tarkoituksena on diagnosoida hyvää ja löytää jokaisesta ihmisestä vahvuudet, joilla hyvinvointia voidaan edistää. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19). Työelämässä positiivinen psykologia etsii vastauksia siihen, miten selvitä työn vaatimuksista ja miten säilyttää innostus työhön vaikeuksienkin keskellä. (Hakanen 2011, 11). Tässä luvussa käsitellään positiivisen psykologian tutkimusta ja sen soveltamista organisaatioihin.

### 2.1 Onnellisuus

Yksi keskeisimmistä positiivisen psykologian tutkimuskohteista on onnellisuus. Onnellisuuden tutkimusta on vielä pari vuosikymmentä sitten pidetty epätieteellisenä, mutta nykypäivänä onnellisuutta tutkitaan sen omalla nimellä ja aiheesta on jopa tieteellisiä konferensseja, julkaisuja ja professuureja. Tutkimukseen on vaikuttanut muun muassa Marie Jahodan vuonna 1958 esittämä toteamus, ettei pahoinvoinnin poistaminen ole tae onnellisuudelle. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19.) Seligman (02/2004) on todennut myös, ettei hän terapiatyössään koskaan ole päässyt lähemmäksi onnellisuutta kuin neutraaliin ”nollatasoon”, jossa potilaalla ei ole enää paha olla. Onnellisuus ei paikkaa pahan olon jättämää tyhjää tilaa.

Ensin onnellisuus nähtiin tilana, jossa positiiviset tunteet, kuten ilo ja innostus ovat läsnä ja negatiiviset tunteet, kuten suru ja viha, ovat poissa. On kuitenkin ollut jo pitkään tiedossa, ettei pelkästä negatiivisten tunteiden poissaolosta seuraa positiivisten tunteiden läsnäoloa. Yleisimmin käytetty onnellisuuden mittari on PANAS. Mittarissa listataan kymmenen positiivista ja kymmenen negatiivista tunnetilaa ja pyydetään koehenkilöä arvioimaan, kuinka paljon hän on viimeisen kahden viikon aikana kutakin tunnetta kokenut. Tällainen näkökulma onnellisuuteen on kuitenkin hyvin mustavalkoinen ja olettaa, että positiivisten tunteiden paljous korreloi negatiivisten tunteiden vähyyteen. Kaikkien tunnetilojen oletetaan myös olevan samanarvoisia, eikä tunnetilojen aiheuttajilla koeta olevan merkitystä. Lisäksi näkökulmaan sisältyy oletus, että koehenkilöt pystyvät luotettavasti arvioimaan omia tunnetilojaan. Tutkimusten mukaan ihminen on kuitenkin varsin huono muistamaan kokemiaan tunteita. (Martela 2014, 35–36.)

Kun pohditaan, kuinka tyytyväinen ihminen on elämäänsä kokonaisuutena, lähestymistapa onnellisuuteen on kognitiivinen. Onnellisuutta pidetään tunnetilan sijaan ihmisen tietoisesti tekemänä kokonaisarviona elämästään. Kyseessä on elämäntyytyväisyysnäkökulma, jonka mukaan ihmisen odotusten ja todellisuuden välinen

kuilu määrittelee, kuinka tyytyväinen ihminen elämäänsä on. Elämäntyytyväisyyttä on käytetty onnellisuuden mittarina erityisesti taloustieteissä ja eri maita vertailtaessa. Usein elämäntyytyväisyyttä on mitattu kyselyillä, joissa kysymyksiä on ollut parhaimmillaan vain yksi, jonka vuoksi tutkimusta on kyseenalaistettu sen luotettavuuden osalta. Tutkimukset osoittavat myös, että kysyttäessä ihmisten tyytyväisyyttä elämiinsä, vastauksiin vaikuttaa hyvinkin pienet seikat kyselyhetkellä, kuten säätila. Luotettavuuden lisäksi voidaan kyseenalaistaa, onko elämäntyytyväisyys ylipäänsä pätevä onnellisuuden mittari. (Martela 2014, 38–39.)

Osa tutkijoista kokee, että onnellisuuden pelkistäminen positiiviseksi tunteiksi ja tyytyväisyydeksi kaventaa onnellisuuden käsitettä. Näiden teoreetikoiden inspiraation lähteenä ovat Aristoteleen ajatukset hyvästä elämästä eli eudaimoniasta. Kyse on ihmisen oman potentian täyttämisestä ja hyveiden mukaan elämisestä. Eudaimonisen onnellisuusteorian mukaan onnellisuudessa on kyse itseilmaisusta. (Martela 2014, 41–42.) Aristoteleen mukaan olemassa on kahdenlaisia hyveitä: ajattelun hyveitä, jotka perustuvat opetukseen ja luonteen hyveitä, jotka syntyvät teoista. Hyveet ovat tärkeitä, koska ne ovat tie onnellisuuteen. Aristoteleen mukaan juuri omaa potentiaaliaan toteuttamalla ihminen tulee onnelliseksi. Kehittyminen on ihmiselle luontaista, koska hän luonnostaan pyrkii hyvään. Ihminen vahvistuu ja eheytyy käyttäessään kykyjään ja taitojaan ja haasteiden ja vaativuuden kasvaessa taidot kehittyvät entisestään. (Ojanen 2014, 19.)

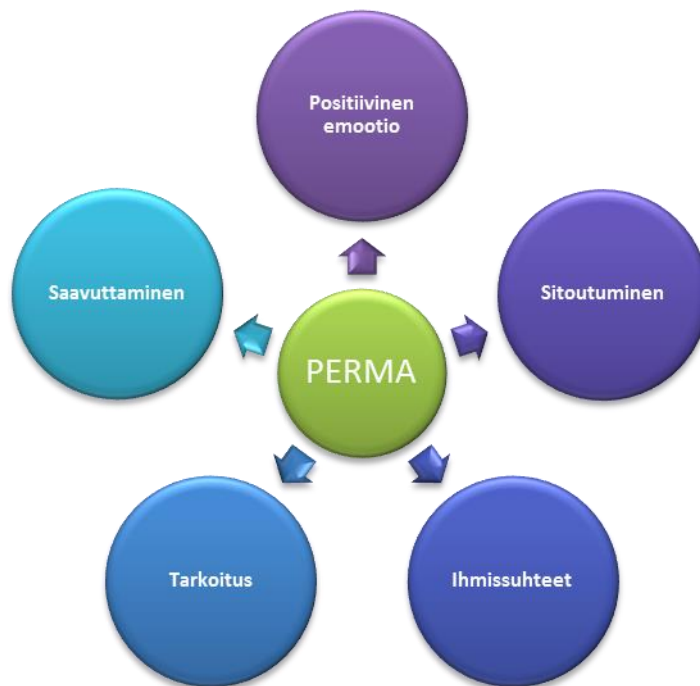
Subjektiiivinen hyvinvointi koostuu positiivista ja negatiivisista tunteista sekä elämäntyytyväisyydestä. Suurin osa siitä, mitä tiedetään ihmisen onnellisuuden lähteistä, perustuu siihen, mitkä seikat vaikuttavat ihmisen arvioon omasta subjektiivisesta hyvinvoinnistaan. Mittarin etu on, että siinä yhdistyvät sekä tunteet että järki. Toisaalta se voi olla myös tutkimuksen heikkous, sillä sen voidaan olettaa olevan jonkin asteinen kompromissi, jossa molempien puolien ongelmat yhdistyvät. Subjektiiivinen hyvinvointi ei ole mittarina täydellinen, mutta se toimii ainakin bruttokansantuotetta paremmin ja siksi sitä pidetään tällä hetkellä parhaana yhteiskunnan onnistumisen mittarina. (Martela 2014, 40–44.)

Seligman on tarkastellut positiivista psykologiaa aluksi onnellisuusteorian (authentic happiness theory) ja myöhemmin hyvinvointiteorian (well-being theory) kautta. Onnellisuusteorian mukaan onnellisuus koostuu kolmesta elementistä, jotka ovat positiivinen emootio (positive emotion), sitoutuminen (engagement) ja tarkoitus (meaning). Positiivinen emootio tuo tyytyväisyyttä elämään. Sitoutuminen on yhteydessä flow - käsitteeseen, joka viittaa keskittyneeseen tunnekokemukseen, jossa ihminen on täysin



yhtä tekemisensä kanssa. Flow-kokemuksesta kerrotaan tarkemmin kohdassa 2.3. Tarkoituksessa on kyse siitä, että ihminen haluaa palvella jotain, jonka hän kokee elämää suuremmaksi. Onnellisuusteorian tavoitteena on lisätä tyytyväisyyttä elämään näiden kolmen elementin kautta. (Seligman 2012, 11–13.)

Hyvinvointiteorian tavoitteena on lisätä kukoistusta (flourishing) ihmisten omissa elämässään ja koko maailmassa. Kukoistukseen liittyvät positiiviset emootiot, sitoutuminen ja tarkoituksellisuus. Kun onnellisuusteoriassa positiivisen psykologian aiheena on onnellisuus, hyvinvointiteorian aiheena on hyvinvointi. Onnellisuusteoriassa lähtökohtana on, että onnellisuus on oikea, mitattavissa oleva asia. Mitä enemmän tyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja tarkoituksellisuutta ihmiset arvioivat elämässään olevan, sitä onnellisimpia he ovat. Hyvinvointiteoria sen sijaan kieltää, että hyvinvointi on oikea mitattavissa oleva asia. Hyvinvointi on käsite ja käsitteet ovat mitattavissa erilaisilla elementeillä. Elementit taas ovat oikeita mitattavissa olevia asioita ja liittyvät hyvinvointiin, mutta eivät määrittele sitä. Hyvinvointi on käsitteenä samanlainen kuin esimerkiksi vapaus. Se ei ole itsessään mitattavissa, mutta monet elementit, kuten kansalaisten tunne vapaudesta, lehdistön sensuurin määrä ja vaalien säännöllisyys, liittyvät siihen. Näiden elementtien avulla kyetään mittamaan vapautta. Hyvinvointiteoriassa vastaavia elementtejä on viisi (Kuvio 1). (Seligman 2012, 14–15.)



Kuvio 1. PERMA-malli (Mukailtu Seligman 2012, 16–20)

Hyvinvointiteorian viisi mitattavaa elementtiä ovat positiivinen emootio (positive emotion), sitoutuminen (engagement), ihmissuhteet (relationships), tarkoitus (meaning) ja

saavuttaminen (accomplishment). Elementeistä puhutaan lyhenteenä PERMA. Positiivinen emotioni, sitoutuminen ja tarkoitus ovat samat kuin onnellisuusteoriassa. Uusia elementtejä ovat ihmissuhteet ja saavuttaminen. *Saavuttaminen* on usein yhteydessä positiivisiin emotionioihin, sitoutumiseen ja tarkoitukseen. Ihmiset, jotka saavuttavat paljon elämässään ovat usein keskittyneitä tekemiinsä asioihin (sitoutuminen), nauttivat siitä mitä tekevät (positiivinen emotioni) ja usein onnistuessaan tuntevat palvelleensa jotain elämää suurempaa (tarkoitus). *Ihmissuhteet* lisättiin elementteihin, koska hyvin harva positiivinen asia ilmenee yksin ollessa. Suuret ilontunteet, ylpeyden tunteet tai nauru tapahtuvat yleensä muiden ihmisten seurassa. Positiivisen emotionin merkitys on suurelta osin sama kuin onnellisuusteoriassakin, se tuo tyytyväisyyttä elämään. Erona onnellisuus ja elämäntyytyväisyys eivät ole enää päätavoitteita vaan vain osa tekijöistä, jotka ovat positiivisten emotionioiden alla. (Seligman 2012, 16–20.)

Onnellisuus ja liike-elämä ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, sillä pohjimmiltaan liike-elämän tarkoitus on edistää ihmisten hyvinvointia. Yritysten haasteena on vastata asiakkaiden tyytyväisyyden tarpeeseen. Esimerkiksi Sonyn ensimmäiset matkaradiot perustuivat päätelmään, että musiikki parantaa ihmisten mielialaa ja mahdollisuus kuunnella musiikkia liikkeessä tekee ihmisistä hyväntuulisempia. Elektroninen teknologia on vain yksi esimerkki liiketoiminnasta, joka tähtää ihmisten mielihyvän lisäämiseen. Lisäksi liike-elämässä tarvitaan aina ihmisiä tuotannon ja jakelun toteuttamiseen oli kyseessä sitten pieni ruokakauppa tai suuri konserni. Työntekijöiden tyytyväisyys on sidoksissa tuottavuuteen ja siksi menestystä tavoittelevan johtajan pitäisi tiedostaa ja osata soveltaa tietoa siitä, mikä tekee ihmisen onnelliseksi. (Csikszentmihalyi 2003, 31–36.)

Onnellinen työyhteisö tuottaa onnellisia ja tyytyväisiä asiakkaita ja lopulta lisää yrityksen tuottavuutta. Positiivisen psykologian tutkimus osoittaa, että onnelliset ihmiset ovat terveempiä, menestyneempiä, vastuuntuntoisempia ja sosiaalisesti aktiivisempia. Organisaatiot hyötyvät onnellisista työntekijöistä, koska onnellisuus lisää luovuutta, oppimiskykyä, nopeaa ajattelua, tuottavuutta, lojaalisuutta, tyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyyttä. Onnellisuus myös vähentää poissaoloja työstä. (Leppänen & Rauhala 2012, 290–291.) Rauramon (2012, 10) mukaan työ vaikuttaa keskeisesti hyvinvointiin, koska se kattaa suuren osa ihmisen elämästä. Työ turvaa toimeentulon, rytmittää arkea ja tuo mielekkyyttä elämään. Lisäksi työn kautta on mahdollista luoda ihmissuhteita. Yksityiselämä vaikuttaa yhtäläillä työhön, jonka vuoksi työhyvinvointi ei ole irrotettavissa muusta hyvinvoinnista.

Wärtsilän globaalin taloushallinnon kehitysjohtaja Merja Fischer on tutkinut organisaatiossaan työilmapiirin ja asiakastytyväisyyden välistä yhteyttä. Fischer on mitannut johtamansa palvelukeskuksen työntekijöiden tunnetiloja esimerkiksi kuukausittaisilla onnellisuus – ja hyvinvointibarometreillä. Johtamisstrategia palvelukeskuksessa korostaa työtyytyväisyyttä ja Fischerin yksikkö onkin työtyytyväisyyden osalta yksi konsernin parhaista. Vaihtuvuus yksikössä on alhainen ja prosessien tehokkuus on noussut 40–70 % prosessista riippuen. Lisäksi asiakastytyväisyys on kasvanut ja yksikkö on saanut hyvää palautetta palvelun nopeudesta ja laadun kehittymisestä. Fischerin väitöskirjatutkimus osoittaa, että positiiviset tunteet ja ilmapiiri vaikuttavat palveluliiketoiminnan kokonaiskannattavuuteen. (Leppänen & Rauhala 2012, 292–293.)

## **2.2 Psykologinen pääoma**

Positiivisen organisaatiokäyttäytymisen tutkimusalueeseen kuuluu olennaisena osana käsite psykologinen pääoma. (Luthans 2008, 218). Psykologinen pääoma ilmenee organisaatiossa asenteena, jota kuvaavat oma-aloitteisuus, yrittäjämäisyys, toimeliaisuus ja vastuunottaminen. Käsite on alun perin luotu vastaamaan tarpeeseen kehittää organisaatioita selviämään jatkuvista muutostilanteista. Psykologisessa pääomassa on kysymys siitä, miten positiivisen psykologian tutkimusta hyödynnetään organisaatioiden suunnittelussa, kehittämisessä ja johtamisessa. (Rauhala ym. 2013, 26–27.)

Psykologinen pääoma korreloi tutkitusti organisaation menestyksen kanssa. Pitkäjänteinen tutkimus on osoittanut yksiselitteisesti, että psykologisen pääoman kasvu yrityksessä näkyy parempana tuottavuutena. Tutkimusten mukaan yksilön ja työyhteisön psykologinen pääoma lisää työn iloa, työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. Mitä korkeampi yksilön psykologinen pääoma on, sitä joustavampi hän on myös muutostilanteissa. Mitä korkeampi yksilön tulevaisuuden usko on, sitä parempia ratkaisuja hän tekee. Korkean psykologisen pääoman omaavat ryhmät tekevät taloudellisesti parempaa tulosta. Työtytyväisyys näissä ryhmissä on myös parempaa ja vaihtuvuus vähäisempää. Psykologinen pääoma lisää työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä ja sitä kautta myös koko organisaation yrittäjähenkisyyttä. ”Yritykseni tärkeimmät tuotannontekijät kävelevät joka ilta ovesta ulos”, on Bill Gates kerran todennut. (Leppänen & Rauhala 2012, 50; Rauhala ym. 2013, 51, 53.)

Psykologinen pääoma ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan sitä voidaan kehittää. On olemassa persoonallisuuspiirteitä, jotka kehittyvät ihmiselle pitkälti geeniperimän ja

lapsuuden kokemusten seurauksena. Persoonallisuuspsykologian Big five -teorian mukaan viisi ydinpiirrettä ovat,

1. Miten ulospäin suuntautuneita olemme
2. Miten reagoimme tunteisiimme
3. Miten yhteistyökykyisiä olemme
4. Miten tunnollisia ja tarkkoja olemme
5. Miten avoimia olemme uusille kokemuksille.

Tutkimuksien mukaan pysyvät luonteenpiirteet selittävät vain 50 % onnistumisesta ja epäonnistumisesta. Tilanne selittää onnistumisista 10 % ja 40 % on kiinni mielentilasta. Mielentilat ovat psykologisen pääoman ulottuvuuksia, joihin on mahdollista vaikuttaa. (Rauhala ym. 2013, 48–49.)

Psykologisen pääoman neljä ulottuvuutta ovat *toivo* (hope), *optimismi* (optimism), *sinnikkyys* (reciliency) ja *itseluottamus* (efficacy). Luthans kutsuu tätä mallia HEROksi ja vastaavasti suomalainen versio on nimeltään TOSI. Psykologiseen pääomaan valitun ulottuvuuden on täytettävä seuraavat kriteerit: Ulottuvuuteen on liityttävä positiivisuus, ulottuvuuden taustalla on vankka teoria ja tutkimus, ulottuvuuden on oltava mitattavissa ja sen on oltava muunneltavissa tai kehitettävissä. Lisäksi ulottuvuuden täytyy olla työhön liittyvä, joka korreloi positiivisesti suoriutumisen kanssa. Ulottuvuudet voivat koskea yksilöä tai koko organisaatiota ja sen inhimillistä kapasiteettia eli ihmisiä. (Rauhala ym. 2013, 27–34.)

*Toivo* sisältää päämäärän ajattelemisen, motivaation sen saavuttamiseksi ja tietämyksen siitä, miten päämäärä saavutetaan. Sen kaksi elementtiä ovat tahdonvoima ja keinovoima. *Toivo* sisältää siis sekä tahdon että keinot suunnitelmien toteuttamiseen. Psykologisen pääoman *toivo* on proaktiivista ajattelua, toimintaa ja myönteisiä tunteita. *Toivo* parantaa tutkitusti työsuoritusta, työtyytyväisyyttä, työssä viihtymistä ja siihen sitoutumista. Työyhteisössä *toiveikkuudella* tarkoitetaan yhteistä kykyä asettaa haastavia tavoitteita ja kohdistaa yhteinen tahdonvoima ja energia niiden saavuttamiseksi. (Rauhala ym. 2013, 63, 36.). Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että tavallista *toiveikkaampien* johtajien johtamat yksiköt ovat tehokkaampia, vaihtuvuus niissä on pienempi ja työntekijät tyytyväisempiä (Luthans 2008, 216).

*Optimismilla* tarkoitetaan kokemusten myönteisiin puoliin keskittymistä ja tulevaisuuden mahdollisuuksien näkemistä. Optimismi näkyy työyhteisössä kykyinä nähdä asioiden tapahtuvan hyvin nyt ja tulevaisuudessa. Näin vaikeissa tilanteissa työyhteisöissä ei jäädä

märehtimään epäonnistumisissa, vaan osataan suunnata katse eteenpäin. (Rauhala ym. 2013, 38, 65.) Optimismilla on suuri rooli positiivisen psykologian tutkimuksessa, mutta se on ollut jo pitkään tunnettu psykologien ja tavallistenkin ihmisten keskuudessa. Optimismin myönteinen vaikutus fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen ja osallisuus ihmisen määrätietoisuuteen, onnistumiseen ja motivaatioon on hyvin dokumentoitu. Sen sijaan optimismin haittapuoleet ovat vähemmän tutkittuja. Esimerkiksi hyvinvoivilla ihmisillä on tapana olla optimistisia terveytensä suhteen ja siksi laiminlyövät usein ravitsemuksellisen ja fyysisen huolenpidon itsestään. Yrityksissä optimistiset johtajat taas saattavat jättää tarpeellisia päätöksiä tekemättä, joka johtaa siihen, ettei tavoitteisiin päästä. (Luthans 2008, 211.)

*Sinnikkyys* tarkoittaa voimaa, joka estää ihmistä luovuttamasta. Psykologisessa pääomassa sinnikkyys on voimaa kohdata muutoksia ja selvitä vastoinkäymisistä. Sinnikkäät ihmiset kestävät omia tunteitaan, ovat joustavia muutostilanteissa ja avoimia uusille kokemuksille. Ollakseen sinnikäs ihmisen on koettava merkitykselliseksi se, mitä hän tavoittelee. (Rauhala ym. 2013, 42.) Perinteisesti psykologia on nähnyt sinnikkyuden vain harvoin valittujen ominaisuutena, mutta tuoreemman teorian ja tutkimuksen mukaan sinnikkyys on osa ihmisten jokapäiväisiä ”taianomaisia” voimavaroja. (Luthans 2008, 217.) Työyhteisössä johtajalla on tärkeä rooli sinnikkyuden ylläpitämisessä. Sinnikkyyttä lisää kulttuuri, joka keskittyy vahvuuksiin, potentiaaliin ja pieniin onnistumisiin. Epäonnistumisiin keskittyminen sen sijaan lisää lannistumisen kulttuuria. (Rauhala ym. 2013, 67.) Sinnikkyuden rinnalle positiivisen psykologian tutkimukseen on noussut suomalainen kansallis-symboli sisu. Sisu eroaa sinnikkyudesta sen suunnittelemattomuuden takia. Sinnikkyys on pitkäjänteistä toimintaa, johon liittyy oleellisesti intohimo toimintaa kohtaan, kun taas sisussa on usein kyse toiminnasta ilman odotuksia. Sisulla viitataan kykyyn selvitä äärimmäisen ylivoimaisilta tuntuvista tilanteista. (Lahti 2014, 321–328.)

*Itseluottamus* selittää psykologisista tekijöistä kaikkein parhaiten ihmisen onnistumisia ja menestymisiä. Kysymys on ihmisen luottamuksesta omiin kykyihinsä. (Rauhala ym. 2013, 44.) Teoria käsitteen takana on Albert Banduran sosiaaliskognitiivinen motivaatioteoria, jossa puhutaan pystyvyysuskomuksista. Itseluottamuksessa on kyse itsensä reflektoinnista. Ihmiset peilaavat omia tekojaan ja kokemuksiaan jossain tietyssä tehtävässä ja muodostavat mielessään kuvan, kuinka vahvasti he uskovat onnistuvansa tulevaisuudessa kyseisessä tehtävässä. (Luthans 2008, 202.) Itseluottamus vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita ihminen asettaa, kuinka aktiivisesti hän toimii ja kuinka paljon hän panostaa työskentelyynsä. Organisaatioiden itseluottamusta Bandura nimittää yhteisluottamukseksi. Yhteisluottamus on yhteisön uskoa kykyynsä organisoitua, selviytyä haasteista ja saavuttaa yhteiset päämäärät. (Rauhala ym. 2013, 44, 68.)

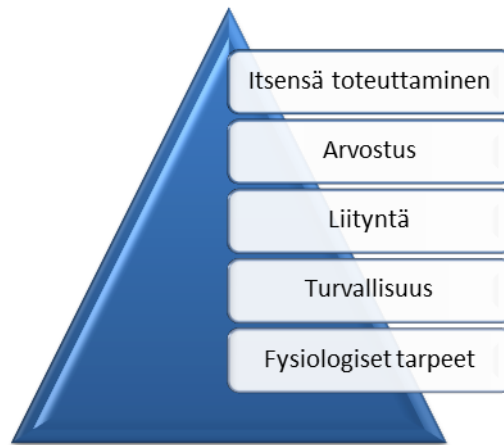
Psykologisen pääoman kehittämisessä myönteisyyden ilmapiiri on avainasemassa. Tavoitteeseen päästäkseen johdon on autettava henkilöstöä tuntemaan itsensä ainutlaatuisiksi ja välittämällä oikeasti heidän kuulumisistaan. On luotava virheet ja epäonnistumiset hyväksyvä kulttuuri, jossa epäonnistumiset käydään läpi onnistumiskeskeisesti ja niistä opitaan. Epämukavuusalueelle menemistä ja kehittymistä tuetaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 72–73.) Esimiehen usko ja luottamus alaisen kykyihin mahdollistavat parhaiden puolien esiin tulemisen. Esimiehen tuki haastavissa tehtävissä kasvattaa alaisen sinnikkyyttä. Onnistumisien kautta yksilö kokee elämäniloa ja merkityksen tunnetta työtään kohtaan. (Fischer & Vainio 2014, 54.) Nordström ja Ridderstråle (2006, 204–205) jatkavat, että ainoa tapa estää epäonnistuminen on olla yrittämättä. Epäonnistumisia sattuu, mutta niistä voi syntyä oppimiskokemuksia, jotka ovat paljon vahvempia kuin onnistumiseen liittyvät. General Electricin entinen toimitusjohtaja Jack Welch on todennut: ”Jos epäonnistumista rangaistaan, kukaan ei uskalla yrittää”.

### **2.3 Sisäinen motivaatio**

Yritysjohtajat, esimiehet ja muut työelämän ammattilaiset ovat aina olleet kiinnostuneita siitä, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Motivaatio on kuitenkin hyvin abstrakti tutkimuskohde ja käsitteenä vaikeasti määriteltävä, jonka vuoksi näkökulmia aiheeseen on lukuisia. (Liukkonen ym. 2006, 10.) Motivaatiota voidaan Surakan ja Laineen (2011, 34) mukaan kuvata ihmisen toimintaa ohjaavana voimana, jonka voimakkuus vaihtelee ihmisestä ja tilanteesta riippuen. Juutin (2006, 37–38) mukaan kyseessä on motiivien synnyttämä tila, joita voivat olla tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet. Hyppänen (2013, 140) esittää, että motivaation määrä kuvaa ihmisen innokkuutta tehdä työtä tavoitteiden eteen.

Teollisesta vallankumouksesta lähtien motivointi suuressa osassa organisaatioista on perustunut Frederick Winslow Taylorin tieteelliseen johtamiseen. Taylorin oppi pohjautuu ajatukseen, että työntekijät ovat osa isoa koneistoa. Jotta koneisto toimisi, työntekijöiden toimintaa on ohjattava palkintojen ja rangaistusten avulla. Yksinkertaistettuna työntekijöitä verrataan hevosiin – tapa saada hevonen oikeaan suuntaan on riiputtamalla rapeampaa porkkanaa tai käyttämällä terävämpää keppiä. Tämä ajattelumalli on integroitunut niin syvälle elämiimme ja organisaatioihimme, että se on vaikeasti tunnistettavissa. Yksi Taylorin ideologian vastustajista 1950-luvulla oli Abraham Maslow, joka kyseenalaisti ajatuksen ihmisestä pelkkänä positiivisten asioiden tavoittelijana ja negatiivisten asioiden välttelijänä. (Pink 2009, 19–20.)

Maslowin tarveteoria on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Teoria perustuu ihmisen tarpeeseen olla onnellinen. Teoria pohjautuu oletukselle, että ihmisen motivaatioon liittyy monia eri motiiveja samanaikaisesti. Ihmisillä on yhteiset universaalit tarpeet, jotka muodostavat hierarkkisen järjestelmän. Järjestelmässä alemman tason tarpeen on oltava tyydytetty ennen kuin ylemmän tason tarpeen merkitys korostuu. Tyydytetty tarve ei enää motivoi, vaan ihminen pyrkii tavoittelemaan yhä hierarkkisesti ylempiä tarpeita. Tarvehierarkian tasot ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuus, liityntä, arvostus ja itsensä toteuttaminen (Kuvio 2) Tunnettavuudestaan huolimatta, teoriaa ei ole pystytty tieteellisesti todistamaan. (Csikszentmihalyi 2003, 34; Juuti 2006, 45.)



Kuvio 2. Abraham Maslowin tarvehierarkia (Mukailtu Csikszentmihalyi 2003, 34–35)

Fysiologiset tarpeet pitävät ihmisen hengissä ja osalle maailman väestöstä se on jo hyvä saavutus. Näiden perustarpeiden jälkeen kiinnostus herää turvallisuuteen ja ihminen pyrkii pitämään huolta perustarpeistaan välttelemällä vaaratilanteita. Yhteiskunnan hyviä esimerkkejä turvallisuuden tavoittelusta ovat poliisi, oikeudenmukaiset lait ja vakaa valuutta. Turvallisuuden tarve ei kuitenkaan riitä vielä onnellisuuteen, vaan seuraavaksi tavoitellaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rakastetuksi tulemistä. Halu kuulua johonkin ja olla välitetty ajaa ihmisen etsimään tuotteita ja palveluita, jotka tekevät ihmisestä rakastettavan. Esimerkiksi merkkivaatteiden käyttö ja jäsenyys uskontokunnassa voivat olla keinoja tavoitella rakkautta. Useille ihmisille tämä riittää onnelliseen elämään, mutta osalle tämäkään ei riitä. Seuraavaksi onnellisuutta tavoitellaan muun muassa arvostetuilla ammanteilla, vallalla ja tinkimättömällä perhe-elämällä. Tämänkin jälkeen on vielä yksilöitä, jotka eivät saavuta onnellisuutta. Heille tie onneen on itsensä toteuttaminen, jota kutsutaan onnellisuuden korkeimmaksi tasoksi. (Csikszentmihalyi 2003, 34–35.)

Itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) mukaan sisäinen motivaatio liittyy ihmisen onnellisuuteen. Ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii, koska toiminnasta seuraa jokin palkinto. Esimerkkejä ulkoisista motivaatiotekijöistä ovat selviytyminen, raha ja

maine. Ulkoista motivaatiota voidaan kutsua vertauskuvallisesti keppi- ja porkkanamotivaatioksi, jossa ihmistä on yllytettävä toimintaan kielteisellä kepillä tai myönteisellä porkkanalla. Sisäinen motivaatio tulee sen sijaan henkilön sisältä. Tekeminen on itsessään innostavaa eikä ole riippuvaista ulkoisista palkkioista tai rangaistuksista. Sisäisesti motivoitunut henkilö pyrkii aktiivisesti tekemään asioita, jotka hän kokee mielekkäiksi. Tyypillinen esimerkki sisäisesti motivaatiosta on lasten leikki. Ulkoinen motivaatio liittyy tarvehierarkiassa alemman tason ja sisäinen motivaatio ylemmän tason tarpeiden tyydyttämiseen. (Hyppänen 2013, 143; Martela 2014, 44–46; Martela & Jarenko 2014, 14.)

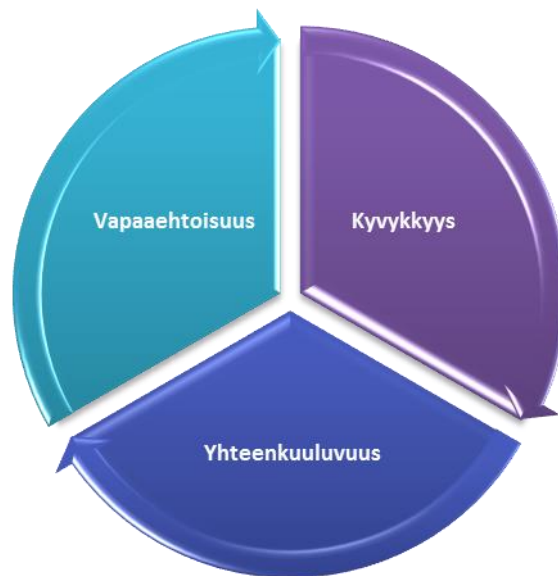
Itseohjautuvuusteorian ovat kehittäneet Edward Deci ja Richard Ryan. Tutkimusten mukaan myönteinen palaute motivoi enemmän kuin esimerkiksi raha. (Rauhala ym. 2013, 106). Deci tutki 1970-luvun alussa sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Hän osoitti kokeessaan, että ulkoiset palautteet usein heikensivät koehenkilön halua tehdä mielenkiintoista tehtävää. Kokeessa käytettiin kolmiulotteisia palapelejä, jotka olivat koehenkilöille jännittäviä. Sisäistä motivaatiota mitattiin sillä, kuinka kauan koehenkilö jatkoi pelaamista varsinaisen kokeen jälkeen. Rangaistukset, voimakas sumeri ja moitteet odotetusti vähensivät aikaa, mutta niin myös palkkiot ja naiskoehenkilöiden kehuminen. Tutkimuksissa selvisi, että ulkoisen motivaation lisääminen vähentää yksilön sisäistä motivaatiota. Tätä perusteltiin sillä, että ulkoiset palkkiot tekevät leikistä työtä. Ihmisellä on luonnostaan halu hallita omaa elämäänsä. Palkkiot luovat ihmiselle kokemuksen, ettei toiminta ole enää omaehtoista. Decin mukaan rahalla ei ole motivoiva, vaan kontrolloiva vaikutus. (Ojanen 2014, 77.)

Decin tutkimusten mukaan sisäisesti motivoituneet henkilöt osoittavat enemmän kiinnostusta, innostusta ja itsevarmuutta tehtäviinsä, kuin ulkoisesti motivoituneet henkilöt. He myös suoriutuvat paremmin, ovat määrätietoisempia ja luovempia tehtävissään. Heidän itsevarmuuteensa ja subjektiivinen hyvinvointinsa (kohta 2.1) ovat myös yleisesti ulkoisesti motivoituneita korkeampia. Nämä edut ilmenevät, kun sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneiden henkilöiden kyvykkyys ja pystyvyyden tunne ovat samalla tasolla. (Carr 2004, 47.)

Ryanin ja Decin mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka selittävät suuren osan ihmisen hyvinvoinnista ja sisäisestä motivaatiosta. Perustarpeet ovat vapaaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteenkuuluvuus (relatedness). Vapaaehtoisuudella viitataan ihmisen kokemukseen siitä, että hän on vapaa tekemään itseensä liittyviä päätöksiä. Vapaaehtoisessa toiminnassa ihminen ei toimi ulkoisen ohjauksen seurauksena, vaan hän kokee voivansa toteuttaa itseään. Kyvykkyydellä



tarkoitetaan ihmisen kokemusta siitä, että hän pystyy suorittamaan hänelle annetut tehtävät hyvin ja saa asioita aikaan. Yhteenkuuluvuus on ihmisen tunne siitä, että hänestä välitetään ja hän välittää muista ihmisistä. (Martela 2014, 48–50.) Parhaimmillaan perustarpeet muodostavat positiivisen kehän (Kuvio 3), jossa kaikki osat tukevat toisiaan. Toiminnan vapauksien lisäämisen myötä syntyy uusia kokemuksia, haasteita ja lopulta osaamista. Osaamisen kasvun myötä henkilö on tuottavampi osa yhteisöään, jonka myötä yhteisö on halukas lisäämään toiminnan vapauksia entisestään. (Martela & Jarenko 2014, 29–31.) Hakasen (2011, 30) mukaan perustarpeet mahdollistavat inhimillisen kukoistuksen, kasvun, eheyden ja terveyden ja työ on mielekäs, kun se tyydyttää nämä kolme tarvetta.



Kuvio 3. Sisäisen motivaation kehä (Mukailtu Martela & Jarenko 2014, 32)

Ryan ja Deci jakavat sisäisen motivaation sisäsyntyiseksi ja sisäistetyksi motivaatioksi. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa sitä, että toiminta itsessään on nautinnollista. Sisäistetty motivaatio tarkoittaa sitä, että toiminta tuntuu arvokkaalta, koska se liittyy itselle tärkeisiin arvoihin ja päämääriin. Sisäsyntyinen on motivaatiomuodoista vahvin, mutta sisäistettyä motivaatiota häilyvämpi. Siksi työelämässä sisäistetty motivaatio on ihanteellisin tila. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Sisäisen motivaation yhteydessä puhutaan usein flow-kokemuksesta. Käsite sai alkunsa Mihaly Csikszentmihalyin tutkimuksista. Hän tutki aluksi taiteilijoita ja tiedemiehiä tavoitteenaan ymmärtää, mikä sai heidät uhraamaan koko elämänsä jonkin heille merkityksellisen toiminnan eteen ilman odotuksia maineesta tai varallisuudesta. Vuosikymmenten tutkimustyö johti teoriaan, jonka mukaan luodessaan jotain uutta henkilö ikään kuin siirtyy toiseen todellisuuteen. Henkilön ollessa todella intensiivisessä

luomisprosessissa keskittyneisyyttä ei riitä mihinkään muuhun ympärillä. Henkilö ei huomioi enää kehonsa tuntemuksia, kuten nälkää ja väsymystä ja menettää vähitellen tietoisuutensa kehostaan ja identiteetistään. Tämä johtuu siitä, että ei ole mahdollista samanaikaisesti tehdä jotain keskittymistä vaativaa hyvin ja olla tietoinen itsestään ja olemassaolostaan. Olemassaolosta tulee väliaikaisesti rajoittunut. Monet tutkittavat vertasivat tuntemuksiaan tässä tilassa virtauksen kaltaiseksi, jonka vuoksi Csikszentmihalyi nimesi kokemuksen flowksi. (Csikszentmihalyi 02/2004.)

Flow-kokemus voi esiintyä, kun tehtävä on haastava ja sisäisesti motivoiva. Flow-kokemuksia esiintyy eniten sellaisissa yrityskulttuureissa, joissa työtehtävät vastaavat työntekijöiden taitotasoa. Työ ei osaa olla tylsää ja itseään toistavaa, mutta ei myöskään liian haastavaa ja stressaavaa. (Carr 2004, 61.) Ojanen kutsuu flow-kokemusta ajan riennoksi. Työ tai tehtävä imee mukaansa niin, että aika rientää. Flow on pitkän harjoittelun tulos ja vaatii yksilöltä riittäviä taitoja, keskittymistä ja tietoista panostusta kehittymiseen. Useiden tutkimusten mukaan ihmiset ovat työssään tyytyväisempiä kuin kotona, sillä työssä on runsaasti flow-kokemuksia. (Ojanen 2014, 89, 323.)

Tietotyö- ja palvelualoilla menestyvät tulevaisuudessa ne yritykset, joiden työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita. Sisäisesti motivoitunut työntekijä nauttii työstään, on innostunut ja hyvinvoiva. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee 125 % harvemmin burnoutin. Innostuneet työntekijät vaikuttavat tutkitusti positiivisesti yrityksen tuottavuuteen ja lopulta tulokseen. Sisäinen motivaatio vaikuttaa erityisesti tuloksen laatuun, joka on nykypäivänä usein määrää tärkeämpi tekijä. Hyvät työolosuhteet ovat lisäksi kilpailuetu yrityksille rekrytoidessa parhaita osaajia. (Martela & Jarenko 2014, 10.)

Tutkimustuloksista huolimatta moni johtaja sivuuttaa sisäisen motivaation merkityksen. Johtajat tarjoavat työntekijöille ulkoisia palkkioita, joiden tarkoitus on huolehtia, ettei kukaan luista tehtävistään. Kontrollointi kuitenkin passivoi työntekijöitä ja vähentää työntekijöiden innostuneisuutta, oman järjen käyttöä ja kehityksellistä ajattelua. Erityisesti tämä vahingoittaa yrityksiä luovuutta ja asiakaspalvelua vaativilla aloilla. (Martela & Jarenko 2014, 15.) Sisäisen motivaation mahdollistamisesta työyhteisössä kerrotaan tarkemmin luvussa 3.

## **2.4 Työn imu**

Vuosikymmenten ajan työelämän ja työhyvinvoinnin tutkimuksen painopiste on ollut kielteisissä asioissa, kuten stressissä, työuupumuksessa ja sairauspoissaoloissa. 2000-luvulla työelämää on ruvettu tutkimaan myönteisten mahdollisuuksien ja olemassa olevien

voimavarojen näkökulmasta. On ymmärretty, että pelkkä pahoinvoinnin oireiden poissaolo ei viittaa aitoon hyvinvointiin ja onnellisuuteen työpaikoilla. (Hakanen 2014, 340.)

Usein yrityksissä kiinnitetään huomioita työntekijöiden psykologisiin voimavaroihin ainoastaan työhyvinvoinnin muodossa. Monissa yrityksissä on käytössä vuosittaiset työtyytyväisyyskyselyt, joissa työntekijöitä pyydetään arvioimaan tyytyväisyyttään esimerkiksi asteikolla 1–10. Nämä tutkimukset eivät kuitenkaan kerro työntekijöiden asennoitumisesta työhön. Saman indikaattorin voi valita sekä työstä innostunut että työhön passivoitunut työntekijä. Työtyytyväisyys ei myöskään tieteellisesti edistä tuottavuutta erityisen paljon. Työtyytyväisyyden sijaan optimaalinen tila sekä työntekijän että yrityksen kannalta on innostus. Innostus on tunnetila, jossa kohtaavat korkea aktivaatio ja positiiviset tuntemukset (Martela & Jarenko 2014, 17–22.)

Työ ei voi yksin tyydyttää kaikkia ihmisen tarpeita, mutta hyvä työ tyydyttää riittävästi edellä mainittuja kolmea perustarvetta: vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. (kohta 2.3.) Perustarpeet tyydyttävä työ on mielekäs. Organisaatiolla on mahdollisuus joko hukata työntekijän paras potentiaali tai saada se kukoistamaan, jolloin työntekijä voi kokea *työn imua*. (Hakanen 2014, 29–34.)

*Työn imu* (work engagement) on työntekoon liittyvää innostusta, jolla viitataan aidosti myönteiseen tunne-tilaan työpaikalla. Työn imua kokeva henkilö kokee työnsä mielekkääksi, on ylpeä työstään ja sinnikäs vaikeissakin tilanteissa. William Khan puhui työn imusta ensimmäisenä vuonna 1990 ja määritteli sen fyysiseksi ja tiedolliseksi tunnetason läsnäoloksi työssä. Khanin mukaan työn imussa ihminen hyödyntää ja ilmaisee itseään kokonaisvaltaisesti. Työtekoa voi verrata näyttämiseen. Työn imussa ihminen heittäytyy työrooliinsa täysillä. Rooliin heittäytymisellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi tarjoilijaa, joka nauttii ilon tuottamisesta asiakkaille tai professoria, joka vielä vuosikymmenten uran jälkeen antaumuksella opastaa ja ohjaa nuoria tutkijoita. (Hakanen 2011, 38–44.)

Bakker ja Demerouti (2008, 209–210) määrittelevät työn imun positiiviseksi ja mielekkääksi työhön liittyväksi mielentilaksi, johon liittyvät tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella viitataan korkeaan energiatasoon ja sinnikkyyteen työssä. Omistautumisella tarkoitetaan merkityksellisyyden ja haastavuuden kokemusta työssä ja uppoutuminen on syvä keskittyneisyyden tila, jossa ajantaju katoaa ja, jossa työstä irtautuminen on vaikeaa. Flow-kokemuksen (kohta 2.3) ollessa hetkellinen huippukokemus, työn imu on pysyvämpi ja kaikkialle laajeneva tila. (Hakanen 2011, 38–49.)

Työntekijän innostuksella ja asiakaskokemuksella on suuri yhteys. Työntekijän myönteisistä tunteista syntyvä ystävällisyys vaikuttaa asiakkaan arvioon palvelusta. Asiakas arvioi työn imua kokevan työntekijän suorituksen normaalia paremmaksi, jolla on tutkitusti asiakasuskollisuutta vahvistava vaikutus. Innostunut työntekijä saa asiakkaan innostumaan ja tuntemaan, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita. (Martela & Jarenko 2014, 29.) Laatututkimuksia työn imusta ei ole paljoa, mutta tulokset ovat lupaavia. Yhteyttä on tutkittu monien eri ammattiryhmien sisällä. Salanova teki vuonna 2005 tärkeän tutkimuksen espanjalaisten ravintoloiden ja hotellien työntekijöistä. 342 työntekijältä 114 eri palveluyksiköstä pyydettiin tietoa organisaation voimavaroista, työn imusta ja työilmapiiristä. Lisäksi 1140 asiakasta pyydettiin arvioimaan työntekijöiden suoritusta sekä asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan. Tutkimuksessa selvisi, että organisaation voimavarat ja työn imu ennustivat palveluhenkistä ilmapiiriä, joka taas ennusti parempaa työsuoritusta ja asiakasuskollisuutta. (Bakker & Demerouti 2008, 215.) Kreikkalaisessa pikaruokaketjussa toteutettiin tutkimus, jossa verrattiin työntekijöiden päivittäistä työn imua ja päivän rahallista tulosta. Tutkimus osoitti, että työntekijöiden työn imu selitti noin 8 % päivän tuloksesta. Euroina tämä tarkoitti 50 € per työntekijä. Summa on huomattava, sillä työntekijät tienasivat keskimäärin 26 € päivässä. (Martela & Jarenko 2014, 21.)

Kriitikot pelkäävät liiallisen työn imun johtavan työholismiin. Työholismiin liittyvät kohtuuttomat työmäärät, stressi- ja työuupumusoireet, syyllisyys ja vaikeus irtautua työstä. Yhteistä työn imulla ja työholismilla ovat työn merkitys ja tavallista pidemmät työpäivät. Työn imussa olevan ero on se, että hän nauttii ja arvostaa myös vapaa-aikaa ja osaa lopettaa työnteon, kun työn ilo lakkaa. (Hakanen 2014, 351–352.) Se, mikä rooli työn imulla organisaatiossa on, onko se mahdollistettu ja johdetaanko työntekijöitä siihen, vaikuttaa suoraan työntekijöiden mahdollisuuksiin kokea työn imua. Sitä voidaan vahvistaa laadukkailla ja energisoivilla työoloilla ja se tarttuu muihin. (Hakanen 2011, 38–49.) Seuraavassa luvussa käsitellään johdon ja esimiesten keinoja edistää työn imua yksilöissä ja koko organisaatiossa.

### 3 Positiivinen johtajuus palvelualalla

Tässä luvussa keskitytään siihen, miten palvelualan yritykset voivat hyödyntää positiivista psykologiaa palveluhenkilöstönsä johtamisessa. Mielenkiinto on palveluliiketoiminnassa menestymisessä sekä positiivisessa johtajuudessa, jonka tavoitteena on rakentaa myönteinen yrityskulttuuri, joka tukee työntekijöiden sisäistä motivaatiota, työn imua ja onnellisuutta.

#### 3.1 Menestyminen palveluliiketoiminnassa

Palvelualaa pidetään ainutlaatuisena, koska siihen liittyy monia erityispiirteitä. Piirteitä voidaan havainnollistaa käyttämällä esimerkkinä hotellia. Hotellissa asiakaskokemukseen vaikuttaa hotellin sijainnin ja ympäristön lisäksi asiakas itse eli asiakas on osa palveluprosessia. Asiakkaan päätös käyttää teenkeitintä hotellihuoneessa vähentää tarvetta huonepalvelulle. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, minkä vuoksi hotellin vastaanottovirkailijan apua ei ole mahdollista säilyttää myöhempää käyttöä varten eikä yöpymistä voi varastoida odottamaan kysynnän kasvua. Palvelujen sijainnin määrää asiakas eli hotelli on perustettava sinne, missä sille on kysyntää. Palvelut ovat aineettomia. Asiakkaan yöpyessä hotellissa huoneen omistajuus ei siirry hotellilta asiakkaalle. Asiakkaan saama vastine rahalle on usein tunnepohjainen. Lisäksi palvelun laatu on vaikeasti mitattavissa, koska jokainen palvelutilanne on yksilöllinen. Palveluala on hyvin työvoimakeskeistä ja työntekijöiden ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus ovat keskiössä. (Mullins & Dossor 2013, 19–20.)

Arvot kertovat, mikä työyhteisön jäsenille on tärkeää. Suurella osalla yrityksistä on laadittuna 3–6 arvoa yhdellä tai kahdella sanalla määriteltynä. Virallisten arvojen tulisi näkyä myös organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, vaikka aina näin ei tapahdu. (Kauhanen 2012, 14.) Asiakslähtöisyys kuuluu tänä päivänä monen yrityksen arvoihin. Usein sitä ei kuitenkaan osata määritellä selkeästi. Asiakslähtöisyydellä ei tarkoiteta, että asiakkaan puolesta tehtäisiin mitä tahansa, vaan lähtökohtana on, että asiakkaita voidaan palvella jollain arvoa tuottavalla tavalla entistä paremmin. Asiakkaiden odotusten ylittäminen on myös osa monen yrityksen arvoja. Idea on lähtöisin maailman huippuhotelleista, joissa työntekijöillä on valtuus yllättää asiakkaat positiivisesti. Kyse voi olla vaikka samppanjan ja mansikoiden tarjoamisesta uima-allasalueella auringonlaskua ihailevalle pariskunnalle. Asiakkaiden odotusten ylittäminen on vaikeaa, koska kaikilla asiakkailla on yksilöllinen odotusarvo. Arvoja päätettäessä on muistettava määritellä, mitä niillä tarkoitetaan, miten ne toteutetaan ja miten niitä mitataan. (Reinboth 2008, 21–23.)

Menestyäkseen kilpailussa palvelualalla on yrityksellä oltava kilpailukykyä. Kilpailukyky on kokonaisuus, jota kaikki muut yrityksen toiminnot tukevat. Sen rakentaminen ja kehittäminen ovat johdon tehtäviä. Vaikeissa taloustilanteissa yrityksissä on tavallista karsia voimakkaasti kuluja, vaikka pitkällä aikavälillä järkevämpää on kiinnittää huomiota entistä enemmän yrityksen kilpailukykyyn. (Halonen 2001, 31–38.) Asiakaspalveluun perustuva kilpailukyky voi rakentua alla olevan kuvion (Kuvio 4) mukaisesti. Johdon toiminnalla voidaan vaikuttaa henkilökunnan sitoutumiseen ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen.



Kuvio 4. Johdon toiminnan, lojaalin henkilökunnan ja asiakasuskollisuuden yhteys

Asiakasuskollisuuden muodostaminen voidaan Wiskarin (2009, 121) mukaan jakaa neljään vaiheeseen. Pinnallisessa kehitysvaiheessa olevan asiakkaan uskollisuus perustuu hyvin toimiviin käytäntöihin, jotka ovat usein itsestään selviä. Jos palvelu ei toimi, asiakas on valmis vaihtamaan palveluntarjoajaa. Ihmissuhdetermein kysymys on ”katseen kääntämisestä”. Myönteiset kokemukset saattavat johtaa tunnepitoiseen uskollisuuteen, jossa positiiviset tunteet alkavat vaikuttamaan asiakkaan käyttäytymiseen. Kilpailijalle siirtyminen on kuitenkin edelleen mahdollista ja ihmissuhdetermein kysymys on ”flirttailusta”. Havaintojen, tiedon ja positiivisten tunteiden alkaessa tehdä yhteistyötä, asiakas siirtyy toiminnallisen uskollisuuden tasolle, jossa uskollisuus ohjaa asiakkaan käyttäytymistä. Seurustellaan vakavasti ja ollaan lähellä kosintaa. Tässä vaiheessa asiakas ei enää kiinnitä huomiota kilpailijoihin. Neljäs vaihe, merkityksellinen uskollisuus, syntyy, kun palveluihin liitetään voimakkaita tunnepitoisia suhteita. Suhdetta voidaan verrata naimisissa olemiseen. Brändiuskollisuus ja kanta-asiakkuus ovat hyviä esimerkkejä merkityksellisestä uskollisuudesta.

Uskolliset asiakkaat pitävät yrityksen talouden vakaana, heille on helppo myydä uusia palveluita ja he tuovat mukanaan uusia asiakkaita. Tyytyväinen asiakas ei ole välttämättä uskollinen. Syy palveluntarjoajan vaihtoon voi olla kilpailijan hinta, uusi tuote tai puhdas

vaihtelunhalu. Olennaista on löytää keinot, joilla tyytyväisestä asiakkaasta tehdään uskollinen. (Halonen 2001, 31–38.)

Asiakasuskollisuutta voidaan edistää ennakoimalla asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Jotta henkilökunta saataisiin mukaan pohtimaan, mitä tietyt asiakkaat todennäköisesti haluavat tai tarvitsevat, on johdon asetettava yritykselle yhteinen tavoite oppia. Kysymys on pienistä arkipäiväisistä asioista, kuten vesilasin tarjoamisesta asiakkaalle kuumana päivänä tai sanomalehtivalikoiman esittelemisestä yksin illastavalle asiakkaalle ravintolassa. Henkilökuntaa voi houkutella kokeilemaan yrityksen palveluita esimerkiksi reilusti alennetuilla hinnoilla. Näin palveluhenkilöstöllä on parempi tuotetuntemus ja he osaavat ennakoida paremmin asiakkaiden toiveita. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus arvioida palveluita ja antaa arvokasta palautetta. (Inghilleri & Solomon 2010, 60–62.)

Asiakkaan palvelukokemuksen määrittelee pitkälti asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus. (Mullins & Dossor 2013, 45). Kun tavoitteena on saada uskollisia asiakkaita, on ensiarvoisen tärkeää palkata oikeanlaisia ihmisiä. Rekrytoinnissa huomio kannattaa kiinnittää osaamistason sijaan työnhakijan innostuneisuuteen toimialaa ja työtehtävää kohtaan. Innostunut työntekijä kartuttaa tarvittavan osaamisen nopeasti ja on kiinnostunut oppimaan lisää myös tulevaisuudessa. Ei ole taetta, että osaamistasoltaan oikea hakija on halukas kehittymään. (Bell & Zemke 2006, 11; Martela & Jarenko 2014, 40.)

Asiakaspalvelijoiden on nautittava huippupalvelun antamisesta yhtä paljon, kuin asiakkaat sen saamisesta. Osaava henkilökunta on saatava sitoutumaan yritykseen, joka vaatii perehdyttämistä. Tämän lisäksi henkilökunnalle on opetettava menestymisen kannalta kaikki tarvittavat taidot sekä annettava haastavia tehtäviä, jotta he säilyttävät mielenkiinnon työtään kohtaan. Tämänkin jälkeen heitä pitää edelleen kehittää ja palkita. ”Kun palkkaat osaavia ihmisiä, koulutat ja motivoit heitä ja annat heille mahdollisuuden kehittyä, organisaatiokin menestyy”, on Bill Marriott, Marriott Corporationin hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja sanonut. (Bell & Zemke 2006, 11–12.)

Korkeat kiinteät kustannukset, työvoimakeskeisyys, alhaiset palkat ja epäsosiaaliset työajat ovat palvelualalle tyypillisiä piirteitä eikä pätevää työvoimaa ole helppoa löytää. Ihmiset suhtautuvat aikaisempaa vastahakoisemmin matalapalkkaisiin väheksytyihin perustoihin. Asiakaspalvelijoilta vaaditaan kykyä kohdella asiakkaita silkkihansikkain, osaamista ratkaista heidän ongelmiaan, tyyneyttä paineen alla sekä kykyä toimia itsenäisesti epätavallisissa tilanteissa. Asiakaspalvelijoiden on oltava valmiita työskentelemään joustavasti tarpeen mukaan ympäri vuorokauden. Heidän on oltava

täysin sitoutuneita suorittamaan kaikki annetut tehtävät loppuun asti ja heidän on oltava tarpeeksi tasapainoisia, jotta he eivät pala loppuun stressin ja jännityksen takia. (Bell & Zemke 2006, 20; Mullins & Dossor 2013, 20.)

Asiakasuskollisuuden ja uskollisten työntekijöiden edut muistuttavat toisiaan. Hyvien ja motivoituneiden työntekijöiden pitäminen yrityksessä on kannattavampaa kuin kasvu ja henkilöstökulujen leikkaus. Vähäinen henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstön korkea palvelukyky ja – halu pitävät yrityksen talouden vakaana ja vähentävät rekrytointikustannuksia. Uskollinen työntekijä pitää työnantajansa puolia ja osaa toimia kaikissa tilanteissa yrityksen myynnin edistäjänä. Uskollinen työntekijä ei valita vaikeina aikoina, vaan pyrkii ottamaan vastuuta esittämällä kehitysehdotuksia ja ratkaisemalla ongelmia. (Wiskari 2009, 120.)

Yhä useammat johtajat ja esimiehet ovat huomanneet uskollisten asiakkaiden ja lojaalien, motivoituneiden ja osaavien asiakaspalvelijoiden välisen yhteyden. Marriott-hotelliketju on tutkinut, että 10 % vähennys henkilöstön vaihtuvuudessa merkitsee 1–3 % vähennystä asiakkaiden menettämisessä ja 50–100 miljoonan dollarin liikevaihdon kasvua. Samansuuntaisia havaintoja on tehty muissakin palveluyrityksissä. Osaavista työntekijöistä kannattaa pitää kiinni. (Bell & Zemke 2006, 21–22.)

Yhtenä palvelualan haasteena pidetään työntekijöiden tekemää tunnetyötä, jonka uskotaan aiheuttavan työtytymättömyyttä, poissaoloja ja korkeaa vaihtuvuutta. Tunnettyö on Arlie Hochschildin luoma termi, jolla tarkoitetaan asiakaspalvelijoiden henkistä taakkaa siitä, että heidän aidot tunteensa ovat ristiriidassa tunteiden kanssa, joita yritys haluaa heidän ilmaisevan. Esimerkiksi hotellin virkailijalla saattaa olla henkilökohtaisia vaikeuksia, mutta työpaikalla hänen odotetaan hymyilevän ja ilmaisevan ilon ja välittämisen tunteita asiakkaille. (Boella & Goss-Turner 2013, 168.)

Tunnettyö on tunteiden näyttelemistä. Useat organisaatiot, kuten Marriott, Disney ja TGI Fridays ovat avoimesti pyytäneet työntekijöitään kuvittelemaan itsensä näyttämölle ollessaan työvuorossa. Erään tutkimuksen mukaan tunteita voi näytellä kahdella tapaa. Pintapuolinen näytteleminen (surface acting) on puhdasta teeskentelemistä, joka voi johtaa työtytymättömyyteen. Syvällä näyttelemisellä (deep acting) tarkoitetaan sitä, että työntekijä oikeasti yrittää tuntea määrättyjä tunteita. Tämä sen sijaan saattaa johtaa työtyytyväisyyden kasvuun. (Mullins & Dossor 2013, 53–54.) Virolaisen (2012, 19) mukaan ihmiselle on luontaista ilmaista tunteita ja tunteiden tukahduttaminen aiheuttaa ahdistuneisuutta ja työpahoinvointia. Olisi suositeltavaa, että työntekijät saisivat työpaikalla mahdollisuuden ilmaista tunteitaan. Tämä ei tarkoita, että negatiivisia tunteita



saisi purkaa asiakkaille, vaan sitä, että työntekijät saisivat vapaasti jakaa tunteuksiaan ja mielipiteitään kollegoilleen ja esimiehilleen.

### **3.2 Positiivisesti poikkeava johtajuus**

Johtaminen jaetaan usein asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Käytännössä kysymys on samasta asiasta. Management on asioiden suunnittelua, mutta asioita saadaan tapahtumaan vain ihmisiä johtamalla. Johtamisessa on otettava huomioon muutkin kuin rationaaliset tekijät, kuten tunteet, asenteet, motivoituminen, arvot ja persoonallisuuden tekijät. On siis olemassa vain yhdenlaista johtamista, joka vaihtelee riippuen tilanteesta, tavoitteista ja ihmisistä. (Erämetsä 2003, 87–88.)

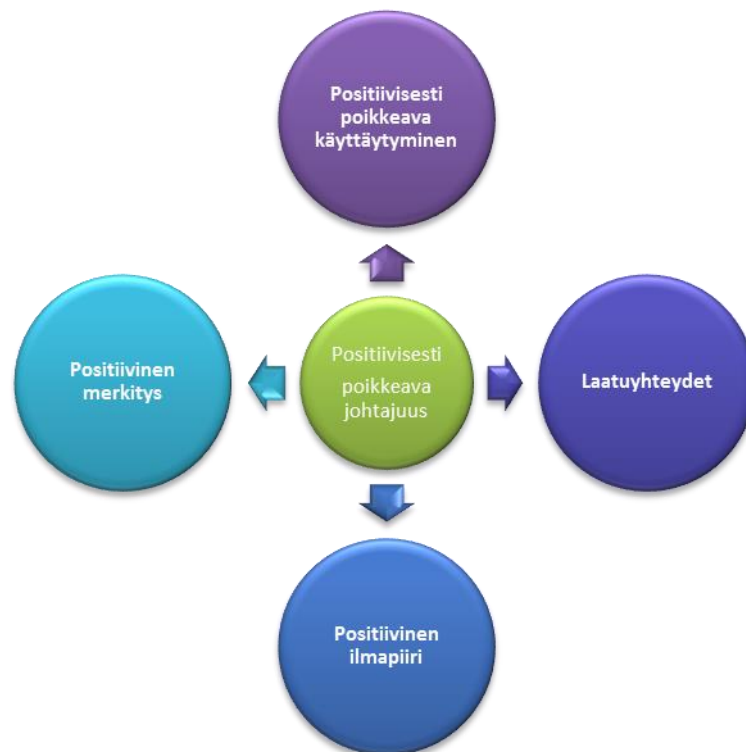
Positiivisen johtajuuden ydinajatus on keskittyä organisaatiossa ja yksilöissä siihen, mikä toimii. Heikkouksien sijasta keskitytään vahvuuksiin kehityskohteita unohtamatta.

Positiivisen johtajuuden tavoitteena on tukea työniloa, ihmisten kukoistusta, hyveiden mukaista käyttäytymistä, positiivisia emootioita ja energisoivia verkostoja organisaatioissa. Positiivisella johtajuudella mahdollistetaan erikoislaatuisia suorituksia. (Cameron 2008, 3–4.) Positiivinen johtajuus ei kuitenkaan tarkoita, että virheisiin, kriiseihin ja ongelmiin suhtauduttaisiin välinpitämättömästi. Itse asiassa monet positiiviseksi koetut käsitteet, kuten rohkeus, sinnikkyys, anteeksiantaminen ja myötätunto, liittyvät negatiivisiin tilanteisiin. Arkielämä tukee ajatusta siitä, että negatiivisuudella on oma osansa ihmisen kukoistuksessa. Negatiiviset uutiset myyvät positiivisia enemmän, traumaattisella kokemuksella on suurempi vaikutus ihmiseen kuin positiivisella kokemuksella ja negatiivinen palaute vaikuttaa ihmiseen voimakkaammin kuin positiivinen palaute. (Cameron 2008, 5–6.)

Onnellisuutta yrityksessä voidaan tukea onnistumiskeskeisellä johtamisella.

Onnistumiskeskeisyydellä ei tarkoiteta ääripositiivisuutta, vaan sillä pyritään sallivuuden kulttuuriin, joka ymmärtää inhimillisyyden. Myös negatiivisten tunteiden näyttäminen sallitaan. Pääasiallisesti kannattaa keskittyä vahvuuksiin ja niiden vahvistamiseen entisestään, mutta erityisesti johtajan on tunnistettava omat negatiivisetkin tunteensa ja hyväksyä, että ne ovat osa ihmisiä ja organisaatioiden toimintaa. Johtajan oma myönteisyys, tunnetila ja läsnäolo vaikuttavat työntekijöiden energisyyteen ja motivaatioon. Presidentti Sauli Niinistö on todennut kerran, että kun yksilö tyytyy, organisaatio hyytyy. Johtajalla on tärkeä rooli organisaation myönteisen ilmapiirin ylläpitämisessä. (Leppänen & Rauhala 2012, 294–301.)

Yrityskulttuuri muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Jo se, miten ihmiset tervehtivät toisiaan ja miten yhteisistä asioista pidetään huolta, vaikuttaa yrityksen kulttuuriin. Yksittäisistä tunteista syntyy erilaisia mielentiloja, joista taas rakentuu organisaation ilmapiiri. Ilmapiiristä syntyy kulttuuri. (Rauhala ym. 2013, 53–57, 75.) Positiivisesti poikkeava johtajuus voidaan jakaa alla olevan kuvion (Kuvio 5) mukaisesti neljään ulottuvuuteen. Ulottuvuudet ovat positiivisesti poikkeava käyttäytyminen, laatuhyteydet, positiivinen ilmapiiri ja positiivinen merkitys. Vaikuttamalla näihin ulottuvuuksiin johtajat ja esimiehet voivat edistää positiivisia poikkeamia ja rakentaa myönteistä yrityskulttuuria.



Kuvio 5. Positiivisesti poikkeavan johtajuuden neljä ulottuvuutta (Mukaiitu Cameron 2008, 14)

*Positiivisesti poikkeavasti käyttäytyvä* esimies on läsnä ja kuuntelee alaisiaan, auttaa pyytämättäkin, osoittaa kiitollisuutta, osallistaa organisaatiotaan ja ottaa mukaan suunnittelutyöhön sekä on epäitsekäs antamalla kunnian alaisilleen. Poikkeavaksi käytöstä kutsutaan, koska negatiivinen ja neutraali käyttäytyminen syntyy yleensä automaattisesti ja ilman ponnisteluja. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen vaatii, että jokaisessa tilanteessa pysähtyy miettimään, millä sävyllä tai tavalla asioita ilmaisee. (Fischer & Vainio 2014, 76.)

*Laatuhyteydet* ovat positiivisia kohtaamisia yksilöiden välillä, jotka kerryttävät psykologista pääomaa. Organisaation sisäisessä toiminnassa ja etenkin asiakaspalvelussa jokainen

kohtaaminen on tärkeä. Laatuysteys synnyttää elinvoimaa, yhteenkuuluvuutta ja positiivista arvostusta. Vaikka laatuysteudet ovat vain hetkellisiä, ne voimaannuttavat, energisoivat ja kantavat vaikeuksienkin yli. Laaduttomat yhteydet sen sijaan heikentävät yhteistyömahdollisuuksia, tunteita ja luottamusta yksilöiden välillä. Jokainen yksilö työyhteisössä johtajasta työntekijään vaikuttaa omalta osaltaan näiden laatuysteysten syntymiseen. Laatuysteysten kautta organisaatioissa voi syntyä tunne-energiaa. Tunne-energia luo yhteisen tahtotilan saada aikaiseksi yhdessä jotain enemmän. On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten uusi työntekijä otetaan vastaan. Uudelle työntekijälle voidaan luoda ensivaikutelma välittämisen kulttuurista valmistautumalla hänen tuloonsa ja perehdyttämällä hänet huolellisesti talon tavoille. Laatuysteystyksiä uuden ja vanhan työntekijän välille voi syntyä pienistäkin eleistä, kuten kutsumalla uuden työntekijän mukaan kahvitaualle. (Fischer & Vainio, 61–67, 13–14.)

*Positiivisella ilmapiirillä* tarkoitetaan ympäristöä, jossa positiiviset tunnetilat dominoivat. Positiivisen ilmapiirin synty on hyvin riippuvainen johtajan asenteista. Johtaja toimii esimerkkinä aiheuttamalla, kehittämällä ja näyttämällä positiivisia tunteita. Fredricksonin ”rakenna ja laajenna” teoria (Broaden and build theory) esittää, että positiiviset tunteet edistävät yksilön kykyä vastaanottaa tietoa ja tehdä rikkaampia tulkintoja sekä lisäävät yksikön luovuutta ja tuottavuutta. Positiiviset tunteet mahdollistamalla voidaan luoda ilmapiiri, jossa yksilöt kukoistavat. (Cameron 2008, 18–19.)

*Positiivisen merkityksen* etsimistä pidetään yhtenä ihmisten universaalina tarpeena. Merkityksen kokeminen työssä parantaa työpanosta, omistautuneisuutta ja onnellisuutta. Vastavuoroisesti stressi, masennus, kyynisyys, poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. (Cameron 2008, 67.). Työntekijälle on tärkeää, että hänen työllään on tarkoitus ja, että työ on merkityksellistä. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on asioiden mielekkyyden osoittaminen työntekijöille. Työn mielekkyys on yksilöllinen kokemus, johon työ ja työolosuhteet vaikuttavat. Työntekijä pyrkii säilyttämään mielekkyyden tilan viimeiseen asti, jonka vuoksi järjettömältäkin tuntuvalta toiminnalla on oma mielekkyytensä. (Surakka & Laine 2011, 28–29; Rauramo 2012, 126.) Rauramon (2012, 126–128) mukaan mielekkyyttä on mahdollista edistää osoittamalla arvostusta työntekijöitä kohtaan. Arvostavaan johtamiseen liittyvät päätöksentekokyky, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, työterveys ja turvallisuus, ihmisarvon kunnioittaminen ja yksilöllinen tuki. Losadan ja Heaphyn tiimien menestymiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät tutkimukset osoittavat, että kommunikointi on tiimien suoritusta parhaiten mittaava tekijä. Tasa-arvoinen vuoropuhelu, myönteinen puhe sekä toisten mielipiteiden kuuntelu ennusti tiimien menestymistä. Huonosti menestyneissä tiimeissä mielipiteitä kerrottiin, muttei kuunneltu.

Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen synnyttää positiivisia merkityksiä, positiivista ilmapiiriä ja laatuhyteyksiä. Kaikki ulottuvuudet vahvistavat vastaavasti toinen toisiaan synnyttäen positiivista kierrettä organisaatiossa. Kaikki organisaatiossa voivat vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen valitsemalla positiivisesti poikkeavan käyttäytymisen negatiivisen ja neutraalin sijaan. (Fischer & Vainio 2014, 139, 76.)

### 3.3 Innostuksen johtaminen

Parhaimmillaan johtaminen synnyttää työntekijöissä työn imua eli innostusta. Innostusta johdetaan lisäämällä työn voimavaroja, jotka ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä. (Hakanen 2011, 49.) Voimavarojen merkitys perustuu siihen, että ne täyttävät ihmisen perustarpeet vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden. Innostusta johdetaan perustarpeiden kautta (Kuvio 6). Työympäristöt, joissa on paljon voimavaroja, lisäävät työntekijän kykyä ja halua omistautua työtehtävään. (Bakker & Demerouti 2008, 211–212.)

Myös ihmisen omat voimavarat vaikuttavat työn imuun. Ihmisen omilla voimavaroilla tarkoitetaan myönteistä minäkuvaa, joka liittyy sinnikkyyteen ja viittaa ihmisen tunteeseen omasta kyvystä hallita ja vaikuttaa ympäristöönsä. Tutkimukset osoittavat, että positiivinen minäkuva ennustaa tavoitteellisuutta, motivaatiota, suorituskykyä, työ- ja elämäntyytyväisyyttä ja kunnianhimoa. Mitä korkeammat ovat yksilölliset voimavarat, sitä positiivisempi on ihmisen omakuva ja sitä enemmän ihminen luo tavoitteita perustuen hänen omiin arvoihin. (Bakker & Demerouti 2008, 213–214.) Hakanen (2011, 43) jatkaa, että työn imu synnyttää positiivisen kierteen organisaatiossa. Kun johtaminen tukee työn imua, haluaa työntekijäkin tehdä parhaansa.



Kuvio 6. Innostuksen johtamisen ulottuvuudet

Vapaaehtoisuuden tarpeeseen liittyy autonomian kokemus. Autonomia ei ole sama asia kuin itsekkyyys tai itsenäisyys. Yksilö voi olla autonominen myös isossa ryhmässä, jos hän kokee ryhmän tavoitteet ja arvot omikseen. Autonomia syntyy yksilössä itsessään, jonka vuoksi sitä on vaikea lisätä johtamalla. Autonomiia lisää demokraattinen johtamistyyli, johon liittyy vapaa tiedonkulku sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon. Kontrollointi ja mikromanagementointi sen sijaan tuhoavat autonomian kokemuksen. (Martela & Jarenko 2014, 31–37.)

Esimies voi tukea alaisen vapaaehtoisuuden tarvetta antamalla hänelle mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. (Surakka & Laine 2011, 28–29.) Reinboth (2008, 90–91) suosittelee yrityksiä olemaan avoimia työntekijöidensä ideoille. Työntekijöitä kannattaa kannustaa jakamaan ideansa, koska mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön parantaa työntekijöiden työpanosta. Ideoita voidaan kerätä yleisesti tai ideoita voidaan pyytää ratkaisemaan jokin tietty ajankohtainen ongelma. Molemmissa tapauksissa toimintatapojen on oltava selkeitä ja johdonmukaisia. Työntekijöiden kaikki ideat on myös käsiteltävä ja niistä on annettava palautetta, vaikka niitä ei toteutettaisi. Hyvistä ideoista on myös palkittava. Åhmanin (2004, 35) mukaan tärkeitä innovaatioita saattavat tehdä monet organisaatioissa ja siksi johtaminen on tärkeää. Johtajan tulisi edesauttaa näiden innovaatioiden syntyä tukemalla ihmisiä organisaatioissa kehittymään ja menestymään.

Dialogi on yhteisen todellisuuden luomista, jossa oman ajattelun esiintuomisen sijaan pyritään aidosti ymmärtämään toisia. Ymmärtäminen ei ole toisen mielipiteen sokeaa hyväksymistä, vaan sisäistämistä. Dialogissa nostetaan esiin eri näkemyksen yhtäläisyyksiä, joista rakennetaan yhteinen näkemys. Dialogin aloittaa yrityksen johto, johon työntekijät tulevat mukaan kun ymmärtävät menetelmän ja luottavat, että omia ajatuksia on lupa tuoda esiin. Dialogi johtaa ajan myötä keskustelemaan ilmapiiriin. Dialogi parantaa tiedon kulkua ja ajatuksen jakoa johdon ja työntekijöiden välillä. Sen avulla johdon on esimerkiksi helpompi saada tieto asiakkaiden tarpeista ja arvostuksista. Yleensä palveluyrityksissä käytetään kyselyjä ja tutkimuksia, vaikka nopeinten tieto tulisi perille suoraan työntekijöiltä. (Reinboth 2008, 92–93).

Kyvykkyyden tarve näkyy työssä siten, että työntekijöillä on tärkeää kokea onnistumisia ja saada palautetta niistä. Kyvykkyyden tavoittelu liittyy elämänhallinnan tunteeseen ja on siksi tärkeää. Kyvykkyydessä on kyse työntekijän osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Esimies voi vaikuttaa kyvykkyyden tunteeseen sijoittamalla työntekijät heidän taitojaan vastaaviin tehtäviin ja varmistamalla työntekijöiden mahdollisuus kehittyä. (Surakka & Laine 2011, 28–29; Martela & Jarenko 2014, 32.)

Perehdytys on yksi laiminlyödyimmistä työsuhteen toimista. Yleisimmin tämä johtuu ajan puutteesta tai liiallisesta tiedon määrästä. Ajanpuute johtaa siihen, ettei uusi työntekijä osaa toimia oikein ja häiritsee muiden työntekoa. Syy liiallisen tiedon määrään saattaa johtua halusta perehdyttää uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti ja yksipuolisilla menetelmillä. Työtehtävien lisäksi on tärkeää perehdyttää tulokas myös työyhteisön jäseneksi eli tutustuttaa työyhteisön pelisääntöihin ja kollegoihin. Myös työntekijöiden poislähdöt kannattaa hyödyntää, koska poislähtevillä työntekijöillä on usein arvokasta kokemusta. Palautetta työsuhteeseen liittyvistä asioista voi pyytää esimerkiksi vapaaehtoisen lähtökeskustelun avulla. Keskustelusta saatu tieto voidaan analysoida ja hyödyntää henkilöstön kehittämistoiminnoissa. (Reinboth 2008, 82–85.)

Palautteet mahdollistavat työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. Kuitenkin usein työtyytyväisyystutkimuksissa työntekijät toivovat lisää palautetta. Palautteen puute saattaa johtaa tarpeettomuuden ja merkityksettömyyden tunteeseen. Luonteville palautetilaisuuksille on usein vaikeaa löytää aikaa, mutta silti työn ja toimintatapojen kehitys olisi hyvä pohjautua palautteeseen. (Rauramo 2012, 136.) Työntekijälle voi antaa joko positiivista palautetta tai rakentavaa palautetta. Positiivinen palaute on kehumista ja kiittämistä sanoin ja elein. Rakentavalla palautteella ilmaistaan, ettei työsuoritukseen olla tyytymättömyyksiä. Palaute kannattaa aina antaa mahdollisimman pian työsuorituksen jälkeen ja palautteen saajalle mielekkäällä tavalla. Rakentava palaute tulee antaa aina kahden kesken. Sen tarkoitus on kehittää työsuoritusta eikä se saa kohdistua persoonaan. (Hyppänen 2013, 151.)

Työsuhteen pysyvyyden lisäksi työntekijältä odotetaan usein urakehitysmahdollisuuksia. Urakehityksellä voidaan tarkoittaa muutakin kuin ylöspäin suuntautuvaa, vertikaalista urapolkua. Vertikaalinen urakehitys on omassa työtehtävässä kehittymistä koulutuksella, hyvien käytäntöjen jakamisella työyhteisön kesken, mallista oppimisella ja erikoistumisella. Urakehitys voi olla myös horisontaalista, joka tarkoittaa siirtymistä yrityksen sisällä samantasoisesta tehtävästä toiseen. Työntekijöille kannattaa tarjota heille mielekkäitä mahdollisuuksia. (Reinboth 2008, 85–89.) Hyppänen (2013, 152) jatkaa, että kehityskeskusteluissa esimiehellä on mahdollisuus kartoittaa työntekijän kehittymistä. Osalla työntekijöistä voi olla potentiaalia haastavampiin tehtäviin ja esimiehen tehtävänä on tukea tätä kehitystä. Näin vältetään pätevän työntekijän siirtyminen toisen yrityksen palvelukseen. Rauramo (2012, 140–141) lisää, että onnistunut kehityskeskustelu perustuu aitoon dialogiin, johon liittyvät tasavertaisuus ja myönteinen suhtautuminen toiseen. Lomakkeiden täyttämisen sijaan keskiössä on uusia ajatuksia ja merkityksiä luova vuorovaikutus.

Itsenäisyyden rinnalla ihmisellä on myös tarve olla yhteydessä muihin ihmisiin ja ihmiselle on tärkeää tuntea yhteenkuuluvuutta (Surakka & Laine 2011, 28–29). Ihmissuhteet työssä vaikuttavat oleellisesti työmotivaatioon, tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin. Sosiaalinen tuki helpottaa paineita ja auttaa jaksamaan. Luottamus ja avoimuus ovat hyvän työyhteisön perusta. Avoimuudella tarkoitetaan vuorovaikutuksen määrää ja laatua. Avoimuus on mielipiteiden jakamista, rohkeutta puuttua epäkohtiin, suoruutta, johdonmukaista puhetta negatiivisissa ja positiivisissa asioissa, uskottavuutta, lupauksen ja tekojen yhteneväisyyttä ja erilaisten ihmisten arvostamista. Luottamus mahdollistaa avoimuuden. Hyvään johtajuuteen kuuluu myös välittäminen, jolla tarkoitetaan aitoa huolenpitoa ja myötätuntoa alaisia kohtaan. (Rauramo 2012, 105–106.)

Yhteenkuuluvuuden tarvetta voidaan ruokkia työyhteisössä palkitsemalla. Palkitsemisella luodaan työntekijälle arvostuksen ja huolenpidon tunnetta ja se voi olla joko taloudellista tai ei-taloudellista. Ei-taloudellinen palkitseminen perustuu tapaan, jolla se annetaan. Tarkoituksena on luoda työntekijälle tunne, että hänen työpanostaan arvostetaan. Esimerkiksi palavereissa voidaan nostaa työntekijän hyvä työpanos esiin. Taloudellisesta palkitsemisesta tärkein on palkka. Muita taloudellisia palkkioita ovat esimerkiksi lounasetu, liikuntasetelit ja henkilökunta-alennukset yrityksen omista tuotteista. Henkilökunta-alennuksista hyötyvät sekä yritys, että työntekijät. Työntekijät tuntevat paremmin tuotteet ja heille saattaa syntyä kehittämisideoita liittyen palvelun tuotantoon liittyen. Ei-taloudellinen palkitseminen on usein taloudellista palkitsemista tehokkaampaa. (Reinboth 2008, 89–90.)

### **3.4 Yhteenveto**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten GLO-hotellit voivat hyödyntää positiivista psykologiaa palveluhenkilöstönsä johtamisessa. Tarkemmin tavoitteena oli tutkia, kuinka positiivisella johtajuudella voidaan vaikuttaa yrityskulttuuriin, palveluhenkilöstön suoritukseen sekä asiakasuskollisuuteen.

Psykologinen pääoma ilmenee yrityksessä toiveikkuutena, optimismina, sinnikkyytenä ja itseluottamuksena. Psykologinen pääoma parantaa tutkitusti yrityksen tuottavuutta ja henkilöstön sitoutuneisuutta. Taustalla on myönteinen yrityskulttuuri, jonka rakentamisesta vastaa ensisijassa yrityksen johto. Myönteiseen yrityskulttuuriin liittyvät positiiviset tunteet ja vahvuus – ja onnistumiskeskeisyys.

Asiakasuskollisuus on tärkeä kilpailukykyä luova tekijä palvelualalla, koska palveluliiketoiminnan kannattavuuden ratkaisee pitkälti vuorovaikutus työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Asiakasuskollisuutta voidaan kehittää luomalla yritykselle yhteinen tavoite oppia enemmän asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Innostunut palveluhenkilöstö on avainasemassa, kun tavoitteena on luoda asiakasuskollisuutta. Parhaimmillaan henkilöstö voi kokea työssään työn imua, joka on työhön liittyvää innostusta. Työn imun taustalla on sisäinen motivaatio, joka syntyy perustarpeiden tyydyttämisen kautta. Työn imu vaikuttaa myönteisesti onnellisuuteen. Alla oleva kehä (Kuvio 7) kuvaa asiakasuskollisuuden, positiivisen johtajuuden, sisäisen motivaation, työn imun ja onnellisuuden välisiä suhteita.



Kuvio 7. Positiivisen johtajuuden kierre

Onnelliset työntekijät palvelevat asiakkaita tavalla, joka tuottaa asiakasuskollisuutta. Positiivinen johtajuus tukee työntekijöiden perustarpeita, vapaaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Sisäinen motivaatio syntyy perustarpeiden tyydyttämisen kautta. Työntekijöiden perustarpeita on mahdollista tukea työn voimavaroilla, joita ovat esimerkiksi palaute, palkitseminen ja urakehityksen tukeminen. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi kokea työn imua. Työn imulla on myönteinen vaikutus työntekijän onnellisuuteen, joka heijastuu liiketoiminnan ratkaisevaan tekijään – asiakaskokemukseen.



## 4 Tutkimus GLO-hotellien palveluhenkilöstön johtamisesta

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa vahvuuksia ja kehityskohteita GLO-hotellien palveluhenkilöstön johtamisessa sekä johto- että lähiesimiestasolla. Tutkimustulosten perusteella laadin GLO-hotelleille kehitysehdotuksia tulevaisuuden johtamista varten. Tutkimusosa pohjautuu työn tietoperustaan. Hyödynsin tutkimuksessa menetelmätriangulaatiota yhdistämällä laadullisen ja määrällisen lähestymistavan. (Vilka 2005, 55). Päädyin tähän ratkaisuun, koska menetelmiä yhdistelemällä on mahdollista saada esille laajempia näkökulmia, joka vaikuttaa myönteisesti tutkimuksen luotettavuuteen. ( Hirsjärvi & Hurme 2009, 38). Tutkimusmenetelmiksi valitsin teemahaastattelun ja kyselyn. Esimiehille toteutin haastattelut (Liite 2) ja työntekijöille laadin kyselyn (Liite 1).

### 4.1 Teemahaastattelu esimiehille

Haastattelun tehtävä on hahmottaa tutkittavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja soveltuu siksi monenlaisiin tutkimuksiin. Haastattelu toimii tutkimuksissa, joissa tutkimusaiheesta tiedetään ennalta vähän, tutkijan on vaikea ennakoida vastauksien suuntia tai tutkija tietää, että vastaukset tulevat olemaan hyvin monipuolisia. Haastattelulla on monia etuja sekä tutkijalle että tutkittavalle. Koska haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, on haastattelun aikana tiedonhankintaa mahdollista suunnata uudelleen. Lisäksi on mahdollista tulkita ei-kielellisiä vihjeitä, jotka voivat auttaa ymmärtämään esiin tulevia merkityksiä paremmin. Haastattelu antaa tutkittavalle mahdollisuuden ilmaista itseään mahdollisimman vapaasti ja tutkijalle mahdollisuuden esittää selventäviä ja syventäviä kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–41.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jonka tarkoituksena on kohdistaa keskustelu ennalta valittuihin teemoihin. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta, kuin strukturoitua haastattelua. Se, että teemat ovat kaikille haastateltaville samat, tekee haastattelumuodosta puolistrukturoidun.

Teemahaastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on strukturoitua haastattelua vapaampi. Teemahaastattelun esikuva on fokusoitu haastattelu. Fokusoidun haastattelun peruseriaate on, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen ja tutkija on perehtynyt aiheeseen entuudestaan. Tutkija on muodostanut tietyn käsityksen aiheesta, jonka perusteella haastattelurunko laaditaan. Haastattelu kohdistuu tutkittavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Teemahaastattelu eroaa

fokusoidusta haastattelusta siten, ettei se vaadi tiettyä kokeellisesti aikaansaattua kokemusta. Lähtökohtana on oletus, että kaikkia tutkittavan kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan teemahaastattelulla tutkia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.)

Teemahaastattelun etu on, että aineisto rakentuu aidosti haastateltavan kokemuksista käsin, mutta se voi olla myös haaste. Vaarana on, että haastateltava alkaa johdatella haastattelun kulkua liikaa ja haastattelija menettää kontrollin haastattelu rakenteesta. Näin käydessä eri haastattelut eivät välttämättä ole enää vertailukelpoisia rakenteensa puolesta. Haasteena on myös haastattelujen tulkinta, sillä siihen ei ole minkäänlaista virallista ohjeistusta. Haastateltavien tulkintoja omista arkipäivän tilanteista kutsutaan ensimmäisen asteen tulkinnoiksi, kun taas haastattelijan tulkinnan olisi oltava teoreettisen ajattelun tasolla. (Kurkela 2015).

Haastattelin tutkimuksessa yhteensä neljää vastaanottopäällikköä. Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, koska tiesin entuudestaan, että aiheeni tulee herättämään hyvin erilaisia ajatuksia. Lisäksi oikeanlaisten kysymysten muotoilu mahdolliseen kyselyyn olisi ollut haastavaa ja vastaukset olisivat saattaneet jäädä liian pintapuolisiksi. Haastatteluissa minulla oli mahdollista ohjata keskustelun suuntaa ja varmistaa, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein. Päädyin haastattelemaan kaikkia ketjun vastaanottopäälliköitä, jotta saisin mahdollisimman laaja-alaisen ja totuudenmukaisen kuvan ketjun lähiesimiesten näkemyksistä GLO-hotellien yrityskulttuurista sekä palveluhenkilöstön johtamisen nykytilasta.

Esitin vastaanottopäälliköille haastattelupyynnöt tammikuussa 2015. Kaikki vastasivat pyyntöihin myönteisesti ja haastattelut toteutettiin samana vuonna helmikuussa viikoilla 7 ja 8. Lähetin haastateltaville ennakkoon käsiteltävät aihealueet, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus valmistautua etukäteen. Kolme haastatteluista toteutettiin haastateltavien työpaikoilla ja yksi haastatteluista haastateltavan pyynnöstä ravintolassa. Haastattelut kestivät haastateltavasta riippuen vaihtelevasti 45 minuutista 1,5 tuntiin. En tietoisesti pyrkinyt tasaamaan haastattelujen kestoja samanmittaisiksi. Näin varmistin, että kaikki haastateltavat saivat jaetuksi mahdollisimman perusteellisesti näkemyksiään.

Pyysin haastateltavilta luvan haastattelujen nauhoittamiseen, johon kaikki myöntivät. Tämä vapautti minut keskittymään kuuntelemiseen ja vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. Jokaisen haastattelun jälkeen kuuntelin nauhoituksen kertaalleen, jonka jälkeen litteroin haastattelun sanasta sanaan. Litteroinnissa kesti haastattelusta riippuen 3–5

tuntia. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, analysoin materiaalin. Analysoinnissa hyödynsin teemoittelua eli jaoin materiaalin osiin aihealueittain.

## 4.2 Kysely työntekijöille

Kaikille ketjun neljän hotellin vastaanoton työntekijöille lähetettiin kysely (Liite 1). Kyselyssä pyydettiin arvioimaan organisaatiota, omaa työyhteisöä, omaa työtehtävää sekä johdon ja esimiesten toimintaa. Lisäksi kyselyssä pyydettiin esittämään vahvuuksia ja kehitysehdotuksia palveluhenkilöstön johtamisen suhteen. Kysely sisälsi yhteensä 28 kysymystä, joista 24 oli asteikkokysymyksiä ja 4 avointa kysymystä.

Asteikkokysymyksissä mitattiin erilaisia väittämiä neljäportaisen asteikon avulla nousevasti 1–4, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = Osittain samaa mieltä ja 4 = Täysin samaa mieltä. Kyselyssä ei ollut keskimmäistä vastausvaihtoehtoa ”ei samaa eikä eri mieltä”. Päädyin tähän ratkaisuun välttääkseni tilanteen, jossa vastaajat valitsisivat valinnanvaikeuden vuoksi liian helposti keskivaihtoehdon. Kysely lähetettiin 33 työntekijälle, joista pääsääntöisesti GLO Hotel Kluuvissa työskenteli 8 henkilöä, GLO Hotel Artissa 9 henkilöä, GLO Hotel Sellossa 7 henkilöä ja GLO Hotel Airportissa 9 henkilöä. Kyselyyn vastasi 24 työntekijää eli 73 % kohderyhmästä. Kato eli vastaamattomuus tutkimuksessa oli näin ollen 9 henkilöä eli 27 %.

Kysely on survey-tutkimuksen menetelmä. Kyselyn kohdehenkilöt ovat otos tietystä perusjoukosta. Kysely on standardoitu eli kaikki kysymykset esitetään kohdehenkilöille samalla tavalla. Survey-tutkimus käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Kyselyn etuna on, että se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Huolellisesti suunniteltu kyselylomake on myös vaivaton analysoida tietokoneella. Kyselyn haittoina voidaan pitää sitä, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat vaikea muotoilla niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla. Kyselyn suunnittelu vaatii tietoa ja taitoa. Lisäksi joissakin tapauksissa kato nousee suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 193–194.) Päädyin laatimaan kyselyn taatakseni työntekijöille mahdollisuuden vastata täysin anonyymisti. Näin pyrin myös varmistamaan, että vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä. Neljä avointa kysymystä antoivat vastaajille mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan asteikkokysymyksiä vapaammin ja syvällisemmin.

Laadin kyselyn selainpohjaisella Webropol- ohjelmalla ja lähetin kyselylinkin saatekirjeineen kaikkien työntekijöiden henkilökohtaiseen sähköpostiin. Saatekirje sisälsi kuvauksen opinnäytetyön aiheesta. Ilmoitin saatekirjeessä myös viimeisen vastaamispäivän sekä arvion siitä, kuinka paljon aikaa kyselyyn vastaamisessa kuluu. Korostin saatekirjeessä jokaisen vastauksen tärkeyttä kokonaisuuden kannalta. Lisäksi

pyysin esimiehiä muistuttamaan henkilökuntaansa kyselyyn vastaamisesta. Aluksi rajasin kyselylle kaksi viikkoa vastausaikaa. Kun kysely oli ollut avoinna viikon, lähetin työntekijöille muistutuksen. Kahden viikon jälkeen kyselyyn oli vastannut vasta 63 % työntekijöistä, joten päädyin pitämään kyselyä auki vielä viikon ja lähetin uuden muistutuksen työntekijöille. Viikon jälkeen lähetin viimeisen muistutuksen ja pidin kyselyä auki vielä kolme vuorokautta, jonka jälkeen suljin kyselylinkin.

## 5 Tulokset

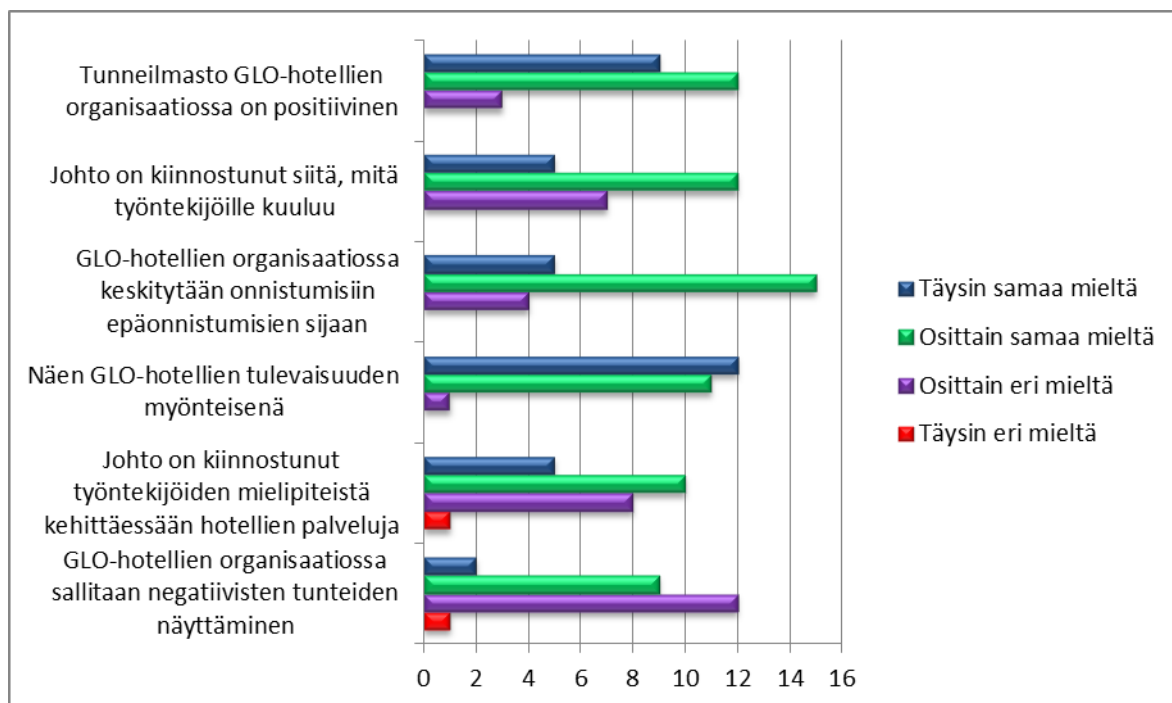
Tässä luvussa esitellään teemahaastattelujen ja kyselyn tulokset. Niitä analysoidaan seuraavassa luvussa.

### 5.1 Kyselyn tulokset

Lähetin kyselyn 33 työntekijälle eli kaikille GLO-hotellien vastaanotoissa työskenteleville henkilöille lukuun ottamatta vastaanottopäälliköitä. Kyselyyn vastasi yhteensä 24 työntekijää eli 73 % kaikista työntekijöistä. Kato kyselyssä oli 9 työntekijää eli 27 %. Asteikkokysymykset analysoin määrällisesti muuttamalla vastaukset kaaviomuotoon. Vastaukset avoimiin kysymyksiin kirjasin allekkain. Tulokset ovat jaettuna aihepiireittäin seuraavissa alaluvuissa. Olen pyrkinyt kunnioittamaan tuloksien esittelyssä vastaajien anonymiteettiä.

#### 5.1.1 Kokemus yrityskulttuurista

Alla olevissa kuvioissa (Kuvio 8 ja Kuvio 9) esitetään tulokset GLO-hotellien yrityskulttuuriin liittyviin väittämiin. Väittämillä mitattiin työntekijöiden kokemusta yrityskulttuurin myönteisyydestä.



Kuvio 8. Työntekijöiden kokemus yrityskulttuurin myönteisyydestä (n = 24)

Ensimmäinen väittämä ”Tunneilmasto GLO-hotellien organisaatiossa on positiivinen” mittasi työntekijöiden arviota koko organisaation ilmapiirin myönteisyydestä. Yhdeksän

vastaajista oli täysin samaa mieltä, kaksitoista vastaajista osittain samaa mieltä ja kolme vastaajista osittain eri mieltä. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä.

Toisella väittämällä ”Johto on kiinnostunut siitä, mitä työntekijöille kuuluu” mitattiin, kuinka paljon johto osoittaa välittävänsä työntekijöistä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Viisi vastaajista oli täysin samaa mieltä, kaksitoista vastaajista osittain samaa mieltä ja seitsemän vastaajista osittain eri mieltä.

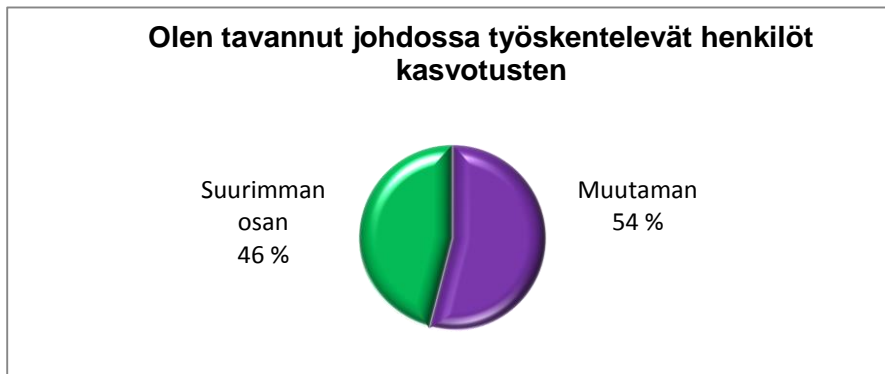
Kolmas väittämä ”GLO-hotellien organisaatiossa keskitytään onnistumisiin epäonnistumisien sijaan” mittasi organisaation onnistumiskeskeisyyttä. Viisitoista vastaajista oli osittain samaa mieltä, viisi täysin samaa mieltä ja neljä osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä.

Neljännellä väittämällä ”Näen GLO-hotellien tulevaisuuden myönteisenä” mitattiin työntekijöiden tulevaisuudenuskoa. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Kaksitoista vastaajista oli täysin samaa mieltä ja yksitoista vastaajista osittain samaa mieltä. Yksi vastaajista oli osittain eri mieltä.

Viides väittämä ”Johto on kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä kehittäessään hotellien palveluja” mittasi sitä, kuinka paljon johto osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan. Viisi vastaajista oli täysin samaa mieltä, Kymmenen osittain samaa mieltä, kahdeksan osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.

Kuudennella väittämällä ”GLO-hotellien organisaatiossa sallitaan negatiivisten tunteiden näyttäminen” mitattiin organisaation avoimuutta erilaisia tunnetiloja kohtaan. Puolet eli kaksitoista vastaajista oli osittain eri mieltä, yhdeksän vastaajista osittain samaa mieltä ja kaksi vastaajista täysin samaa mieltä. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä.

Viimeisellä väittämällä ”Olen tavannut kaikki johdossa työskentelevät henkilöt kasvotusten” (Kuvio 9) mitattiin, kuinka läsnä johto on työntekijöiden arjessa.



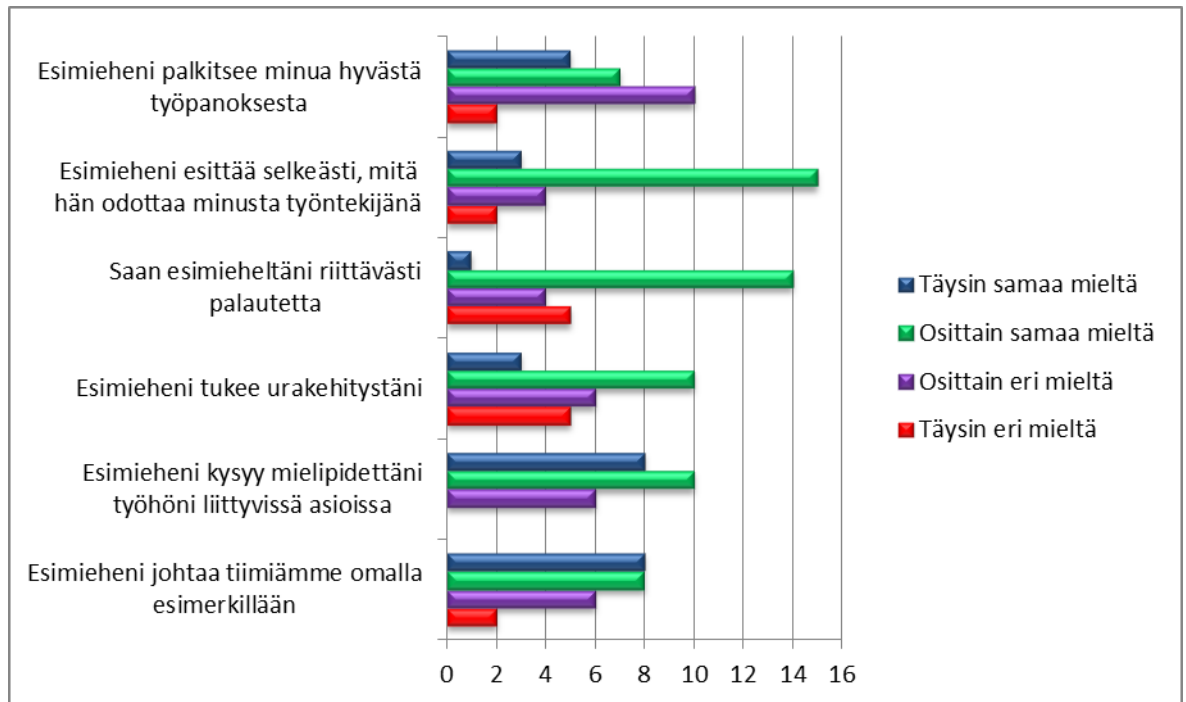
Kuvio 9. Johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus kasvotusten (n = 24)

Kukaan vastaajista ei ollut tavannut kaikkia johdossa työskenteleviä henkilöitä. Suurimman osan oli tavannut 11 eli 46 % vastaajista. Muutaman oli tavannut 13 eli 54 % vastaajista. Kaikki olivat tavanneet ainakin yhden johdossa työskentelevän henkilön kasvotusten.

Työntekijöille esitettiin myös avoin kysymys ”Miten GLO-hotellien arvot avoimuus, mukaansatempaavuus ja kunnioittaminen toteutuvat mielestäsi organisaation arjessa?”. Arvoista kunnioittamisen koettiin toteutuvan parhaiten. Tämä näkyi työntekijöiden mielestä siinä, miten kollegoille ja asiakkaille puhutaan, yli osastorajojen tapahtuvalla kommunikoinnilla sekä työntekijöiden toiveiden huomioimisella työyksikössä. Kunnioittamisen yhteydessä tuli kuitenkin ilmi, että työntekijät toivoisivat johdolta enemmän toiveiden kuuntelemista, kehuja ja motivointia. Avoimuus jakoi paljon mielipiteitä. Osa vastaajista koki avoimuuden toteutuvan todella hyvin, mutta suuri osa koki sen olevan ”kehittyvässä” tilassa tai, ettei se toteudu ollenkaan. Yksiköissä avoimuuden todettiin toimivan yleisesti hyvin, kun taas johdolta toivottiin enemmän avoimuutta rivityöntekijöitä kohtaan sekä panostusta sisäiseen viestintään. Vastauksista ilmeni, että työntekijät kokivat voivansa kertoa avoimesti mielipiteensä johdolle. Työntekijät toivoivat johdolta enemmän tietoa tulevaisuuden suunnitelmista ja, että heidän konkreettiset ideansa otettaisiin kehitystyössä huomioon. Hyvänä asiana pidettiin sitä, että työntekijöille annetaan vapaat kädet palvelutilanteissa. Mukaansatempaavuus koettiin toimivan ja työntekijöiden mukaan mukaansatempaavuus säteilee hyvin johdon toiminnasta palveluhenkilöstölle asti. GLO-hotellien ketjujohtaja sai tässä kohtaa erityiskiitokset. Tässäkin arvossa nähtiin tosin myös kehitettävää. Moni koki, etteivät uudet arvot vielä näy jokapäiväisessä työssä ja toivoi, että arvot näkyisivät organisaation arjessa konkreettisemmin eikä vain ”sanahelinänä” kokouksissa ja tapahtumissa.

### 5.1.2 Tyytyväisyys esimiestyöhön

Työntekijöitä pyydettiin kyselyssä arvioimaan myös suoraan lähiesimiestyötä. Alla oleva kuvio (Kuvio 10) esittää lähiesimiestyöhön liittyvien kysymysten tulokset.



Kuvio 10. Työntekijöiden tyytyväisyys esimiestyöhön (n = 24)

Ensimmäisellä väittämällä ”Esimieheni palkitsee minua hyvästä työpanoksesta” mitattiin, kuinka paljon esimiehet osoittavat arvostusta työntekijöiden työpanosta kohtaan. Viisi vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, seitsemän osittain samaa mieltä, kymmenen osittain eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä.

Toinen väittämä ”Esimieheni esittää selkeästi, mitä hän odottaa minusta työntekijänä” mittasi vuorovaikutuksen toimivuutta esimiesalais-suhteessa. Kolme työntekijää vastasi olevansa täysin samaa mieltä, viisitoista osittain samaa mieltä, neljä osittain eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä.

Kolmannella väittämällä ”Saun esimieheltäni riittävästi palautetta” mitattiin, kuinka paljon esimiehet tukevat alaistensa kehittymistä ja huomioivat alaistensa hyviä työsuorituksia. Vain yksi työntekijä vastasi olevansa täysin samaa mieltä, neljätoista oli osittain samaa mieltä, neljä osittain eri mieltä ja viisi täysin eri mieltä.



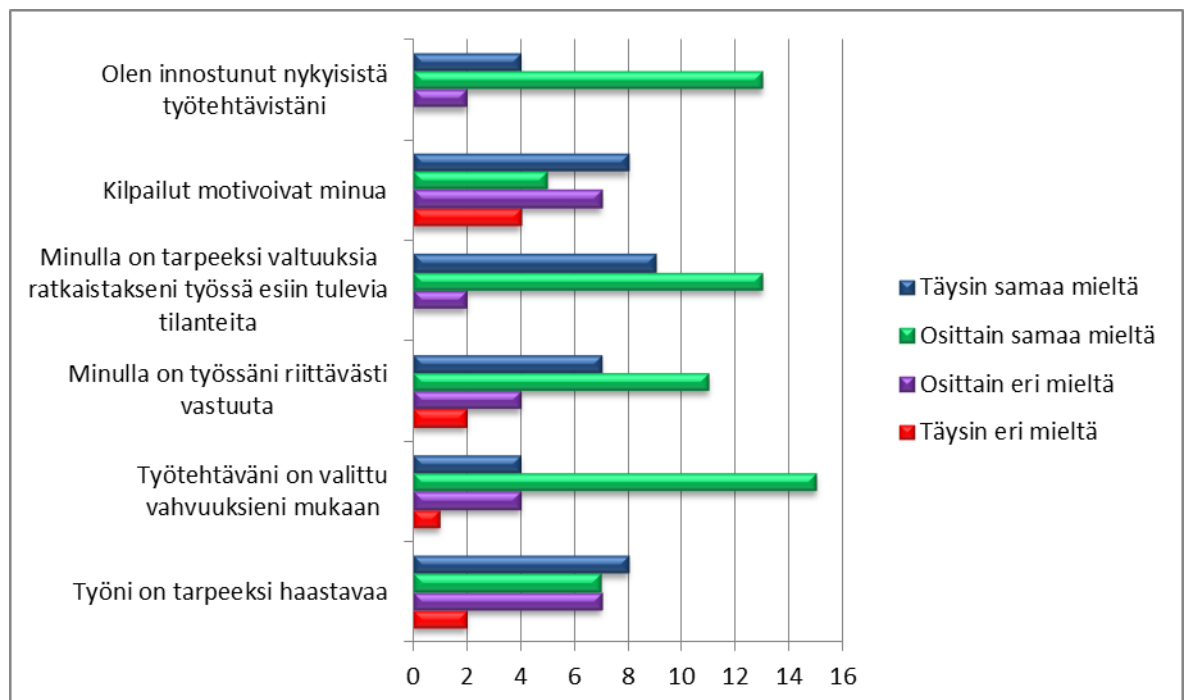
Neljäs väittämä ”Esimieheni tukee urakehitystäni” mittasi, kuinka paljon esimiehet tukevat alaisiaan heidän uraan liittyvissä tavoitteissaan. Kolme vastaajista oli täysin samaa mieltä, kymmenen osittain samaa mieltä, kuusi osittain eri mieltä ja viisi täysin eri mieltä.

Viidennellä väittämällä ”esimieheni kysyy mielipidettä työhön liittyvissä asioissa” mitattiin sitä, kuinka paljon esimiehet antavat alaisilleen vaikutusmahdollisuuksia. Kahdeksan työntekijöistä oli täysin samaa mieltä, kymmenen osittain samaa mieltä ja kuusi osittain eri mieltä. Yksikään työntekijä ei vastannut olevansa täysin eri mieltä.

Viimeisellä esimiestyöhön liittyvällä väittämällä ” Esimieheni johtaa tiimiämme omalla esimerkillään” mitattiin sitä, kuinka paljon esimiehet ovat läsnä ja toimivat esimerkkinä työyhteisöissä. Työntekijöistä kahdeksan oli täysin samaa mieltä, kahdeksan osittain samaa mieltä, kuusi osittain samaa mieltä ja kaksi täysin eri mieltä.

### 5.1.3 Oman työtehtävän ja työyhteisön arviointi

Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan omaa työtehtäväänsä ja työyhteisöään alla olevissa kuvioissa (Kuvio 11 ja Kuvio 12) esitetyillä väittämillä. Sanallisesti tulokset ovat esitettyinä kuvioiden alla.



Kuvio 11. Arvio omasta työtehtävästä ja siihen suhtautumisesta (n = 24)

Ensimmäinen väittämä ”Olen innostunut nykyisistä työtehtävistäni” mittasi työntekijöiden sisäisen motivaation määrää. Vastaajista neljä oli täysin samaa mieltä, kaksitoista osittain samaa mieltä ja seitsemän osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

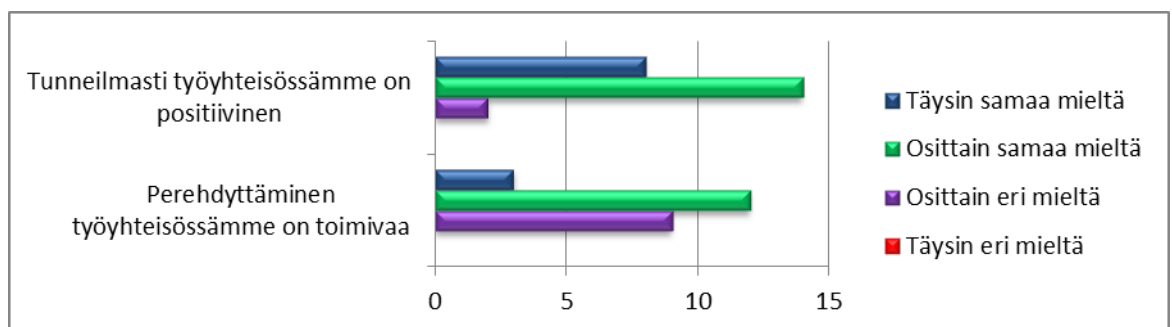
Toisella väittämällä ”Kilpailut motivoivat minua” mitattiin kilpailun toimivuutta motivointikeinona. Työntekijöistä kahdeksan vastasi olevansa täysin samaa mieltä, viisi osittain samaa mieltä, seitsemän osittain eri mieltä ja neljä täysin eri mieltä.

Kolmas väittämä ”Minulla on tarpeeksi valtuuksia ratkaista työssä esiin tulevia tilanteita” mittasi, valtuutetaanko työntekijöitä riittävästi. Yhdeksän vastaajista oli täysin samaa mieltä, kolmetoista osittain samaa mieltä ja yksi osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

Neljännellä väittämällä ”Minulla on työssäni riittävästi vastuuta” mitattiin työntekijöiden tyytyväisyyttä heille annetun vastuun määrään. Seitsemän vastaajista oli täysin samaa mieltä, yksitoista osittain samaa mieltä, neljä osittain eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä.

Viides väittämä ”Työtehtäväni on valittu vahvuuksieni mukaan” mittasi sitä, kuinka hyvin työntekijöiden henkilökohtaisia vahvuuksia on pyritty hyödyntämään. Neljä työntekijöistä vastasi olevansa täysin samaa mieltä, viisitoista osittain samaa mieltä, neljä osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.

Kuudes väittämä ”Työni on tarpeeksi haastavaa” mittasi sitä, kokivatko työntekijät työtehtävänsä riittävän haastavaksi. Työntekijöistä kahdeksan vastasi olevansa täysin samaa mieltä, seitsemän osittain samaa mieltä, seitsemän osittain eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä.



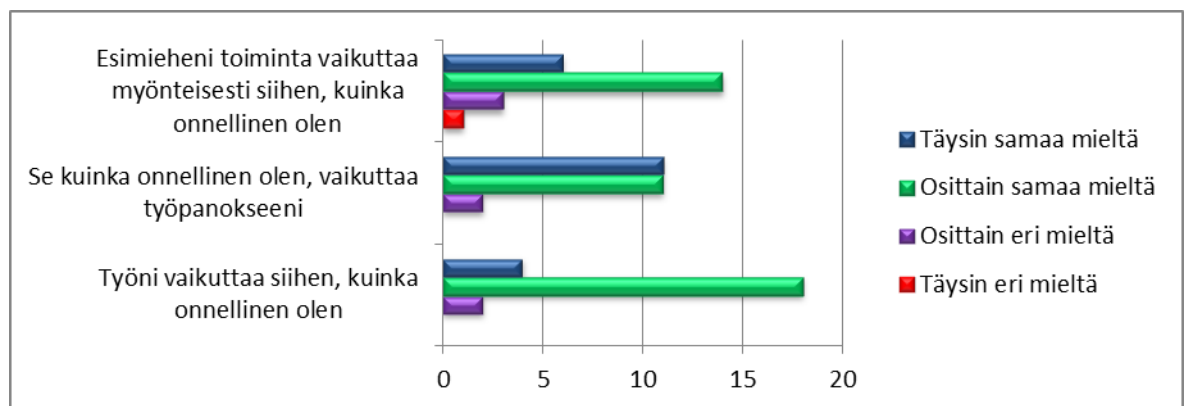
Kuvio 12. Työntekijöiden tyytyväisyys työyhteisöön (n = 24)

Kaksi viimeistä väittämää (Kuvio 12) liittyivät yksittäisen työntekijän sijaan työyhteisöön. Ensimmäisellä väittämällä ”Tunneilmasto työyhteisössäni on positiivinen” mitattiin

vastaanottotiimien ilmapiirin myönteisyyttä. Neljätoista vastaajista oli osittain samaa mieltä, kahdeksan vastaajista oli täysin samaa mieltä ja kaksi vastaajista oli osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Toisella väittämällä ”Perehdyttäminen työyhteisössämme on toimivaa” mitattiin työntekijöiden tyytyväisyyttä perehdyttämisen laatuun työyksikössä. Kolme työntekijöistä vastasi olevansa samaa mieltä, kaksitoista osittain samaa mieltä ja yhdeksän osittain eri mieltä. Kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä.

#### 5.1.4 Onnellisuuden ja työn suhde

Onnellisuuden ja työn välistä yhteyttä mitattiin kyselyssä kolmella asteikkokysymyksellä ja yhdellä avoimella kysymyksellä. Asteikkokysymysten tulokset ovat esitettyinä alla olevassa kuviossa (Kuvio 13).



Kuvio 13. Työntekijöiden onnellisuus (n = 24)

Ensimmäinen väittämä ”Esimieheni toiminta vaikuttaa myönteisesti siihen, kuinka onnellinen” mittasi työntekijöiden mielikuvaa siitä, kuinka paljon esimiestyö vaikuttaa heidän onnellisuuteensa. Kuusi vastaajista oli täysin samaa mieltä, neljätoista osittain samaa mieltä, kolme osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.

Toisella väittämällä ”Se, kuinka onnellinen olen, vaikuttaa työpanokseeni”, kuvattiin työntekijöiden mielikuvaa siitä, kuinka paljon heidän onnellisuutensa vaikuttaa heidän työsuoritukseen. Työntekijöistä yksitoista on täysin samaa mieltä, yksitoista osittain samaa mieltä ja kaksi osittain eri mieltä. Kukaan työntekijöistä ei ollut täysin eri mieltä.

Kolmas väittämä ”Työni vaikuttaa siihen, kuinka onnellinen olen” mittasi vastasi puolestaan sitä, miten paljon työntekijät kokivat työn vaikuttavat heidän onnellisuuteensa. Neljä vastaajista oli täysin samaa mieltä, kahdeksantoista osittain samaa mieltä ja kaksi osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä.

Kyselyssä oli lisäksi avoin kysymys ”Minkälainen yhteys työllä ja onnellisuudella mielestäsi on?”. Suurin osa vastaajista koki onnellisuudella ja työllä olevan todella suuri yhteys. Tätä perusteltiin sillä, että elämästä iso osa on työntekoa tai työasioiden ajattelemista. Työpaikan asiat seuraavat väistämättä kotiin ja yksityiselämän asiat takaisin työpaikalle. Onnistuminen työssä ja arvostus kollegoilta nostavat mielialaa, joka säteilee myös vapaa-aikaan. Toisaalta, jos tuntee itsensä työpäivän päätteeksi epäonnistuneeksi ja epäammattitaitoiseksi, on tunnetta vaikea karistaa vapaa-ajalla eikä stressi ehdi laskeutua. Onnellisuus yksityiselämässä vaikuttaa mielialaan työpaikalla, työpanokseen ja jaksamiseen. Mielentilat ja tunteet vaikuttavat väistämättä työsuoritukseen. Yksityiselämän tai työpaikan ongelmia on vaikea peittää työpaikalla, vaikka näin toivottaisiinkin tehtävän. Työympäristö, johto, esimiehet ja kollegat vaikuttavat paljon työn mielekkyyteen, joka tuo onnellisuutta elämään. Onnellisuus taas heijastuu palvelutilanteissa asiakkaisiin asti.

#### **5.1.5 Vahvuudet ja kehitysehdotukset**

Työntekijöille esitettiin kaksi avointa kysymystä, joiden tehtävä oli kartoittaa vahvuuksia ja kehityskohteita palveluhenkilöstön johtamisessa. Työntekijöiltä kysyttiin ”Mitkä asiat GLO-hotellien johdon toiminnassa ja lähiesimiestyössä toimivat sinusta hyvin?”. Lähiesimiesten toimintaan oltiin pääosin todella tyytyväisiä. Lähiesimiehet koettiin helposti lähestyttäviksi ja kommunikointi heidän kanssaan koettiin helpoksi. Lähiesimiehet saivat yksittäisiä kiitoksia toimivasta eri yksiköiden välisestä yhteistyöstä, hyvistä työvuorolistoista, palautteen antamisesta ja työntekijöiden arvostuksesta. Vastauksista päätellen, johdon toimintaa oli hankala arvioida, koska johto ei ole tarpeeksi läsnä työntekijöiden arjessa. Hyvänä asiana pidettiin, ettei johto ”mikromanageroi”, vaan antaa työntekijöille työrauhan. Lisäksi vastauksista ilmeni, että johto ottaa aikaisempaa enemmän kontaktia työntekijöihin, järjestää koulutuksia, on kiinnostunut työntekijöiden kehitysehdotuksista ja painottaa, että aina voi ilmaista mielipiteensä ja kertoa johdolle, jos jokin asia on hyvin tai huonosti.

Toisen kysymyksen ”Mitä toivot lisää johtamiselta GLO-hotelleissa?” tarkoitus oli kerätä kehitysideoita työntekijöiltä tulevaisuuden johtamista varten. Johdolta toivottiin enemmän viestintää ja selkeämpiä ohjeistuksia uusissa asioissa työntekijöille. Lisäksi toivottiin enemmän kunnioitusta ja motivointia johdolta sekä enemmän kontaktia johdolta esimerkiksi yhteisien tapahtumisen muodossa, jotta johto tulisi työntekijöille tutummaksi. Johdon toivottiin myös kommunikoivan enemmän tavallisten ”rivityöntekijöiden” kanssa. Johdolta toivottiin myös enemmän kuuntelemista ja työntekijöiden mielipiteiden

huomioinnottomuudesta heidän työtään koskevissa asioissa. Työntekijät toivoivat enemmän kiitosta johdolta asti, esimerkiksi, kun positiivisissa asiakaspalautteissa mainitaan työntekijän nimi. Johdon toivottiin myös tutustuvan työntekijöiden arkeen, jotta he ymmärtäisivät paremmin, mitä hotelleissa tapahtuu. Yleisesti toivottiin enemmän palautetta, palkitsemista, yksilöllistä kohtelua ja ”reilua meininkiä”. Avoimuudessa nähtiin paljon kehitettävää. Johdon ja työntekijöiden välille toivottiin matalan kynnyksen keskusteluväylää. Lähiesimiestyöhön kaivattiin ainoastaan enemmän kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia esimiesten ja työntekijöiden välille.

## **5.2 Teemahaastattelujen tulokset**

Haastattelin kaikkien yksiköiden vastaanottopäälliköitä. Haastateltavia oli yhteensä neljä. Käytin jokaisessa haastattelussa samaa haastattelupohjaa (Liite 2), mutta haastatteluissa kysymysten järjestys ja muoto vaihtelivat. Analysoin haastattelumateriaalin teemoittain. Haastattelupohjassa oli viisi teemaa: Asiakasuskollisuus, yrityskulttuuri, lähiesimiestyö, onnellisuus ja vahvuudet ja kehityskohteet. Haastattelujen tulokset ovat kirjattu teemoittain referoiden seuraaviin alalukuihin. Jotta haastateltavat säilyttäisivät täyden anonymiteetin, esitetään tulokset yleistäen erittelemättä eri vastaajia toisistaan.

### **5.2.1 Asiakasuskollisuuden merkitys**

Aloitin kaikki haastattelut asiakasuskollisuuden teemalla. Ensimmäisenä pyysin haastateltavia kertomaan, millä tavoin asiakaslähtöisyys näkyy heidän mielestään GLO-hotellien toiminnassa. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että asiakaslähtöisyys näkyy konkreettisesti tavassa palvella asiakkaita. Asiakkaiden yksilöllisiä toiveita ja tarpeita pyritään selvittämään kysymällä, kuuntelemalla ja lukemalla asiakkaita. Kaikki haastateltavat mainitsivat myös asiakaspalautteet työkaluna asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Erityisen tärkeänä haastateltavat pitivät kanta-asiakkaiden tunnistamisen ja heidän toiveiden toteuttamisen. Kaksi haastateltavista mainitsi uuden kanta-asiakasjärjestelmän GHA:n tuoneen mukanaan uudet vaatimukset asiakkaiden tunnistamiselle. Yksi haastateltavista koki asiakaslähtöisyyden näkyvän myös asiakkaiden odotusten ylittämisenä tai asiakkaiden positiivisena yllättämisenä, jota kautta potentiaalisia uusia asiakkaita on mahdollista houkutella käyttämään hotellin palveluja uudestaan. Kaksi haastateltavaa koki, että hotelliketjun pienuus helpottaa asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakaslähtöisyys näkyi haastateltavista myös tuotekehityksessä. Tuotekehitys GLO-hotelleissa perustui jokaisen mielestä asiakkaiden tarpeisiin. Yksi haastateltavista korosti, että tuotekehityksen on aina lähdettävä asiakkaasta ja muut lähtökohdat olisi aina kyseenalaistettava. Yksi haastateltavista lisäsi, että tuotekehitys on aikaisempaa asiakaslähtöisempää.

Pyysin haastateltavia kuvailemaan, minkälainen yhteys haastateltavien alaisten toiminnalla ja asiakasuskollisuudella heidän mielestään on. Kaikki haastateltavat näkivät merkittävän yhteyden näiden kahden välillä. Tärkeinä pidettiin asiakkaiden yksilöllisten toiveiden huomiointia ja normaalien rutiinien ylittävää toimintaa. Kanta-asiakkaiden kanssa voi keskustella tuttavallisemmin, kuin ensi kertaa hotellilla yöpyvien kanssa. Yksi haastateltavista korosti, että on tärkeää antaa jokaisen työntekijän palvella asiakkaita omalla persoonallisella tyyllillään. Riittää, että päämääränä on kaikilla tyytyväinen asiakas. Yksi haastateltavista korosti, ettei asiakasuskollisuus synny minkään kanta-asiakaskortin avulla, vaan ihmisten ja heidän välisen kommunikaation kautta. Olivat hotellin puitteet mitkä hyvänsä, ei voida sanoa, että ne ovat syy siihen, että asiakas palaa. Tiimin jäsenten toiminta on tärkeintä.

Pyysin haastateltavia kuvailemaan myös asiakastyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta. Kaikkien haastateltavien mielestä nämä vaikuttavat toisiinsa todella paljon. Jos työntekijä voi pahoin töissä, heijastuu se palvelun kautta asiakkaisiin ja näkyy myöhemmin asiakaspalautteissa. Kun työntekijä nauttii työstään, näkyy sekin asiakkaalle asti. Yksi haastateltavista summasi, että motivaatio aitoon hymyyn ja rentoon olemukseen on lähtöisin työtyytyväisyydestä. Haastatteluissa tuli ilmi, että päivät, jolloin asiakkaat ovat stressaantuneita, ovat työntekijöille henkisesti raskaita ja päivät, jolloin asiakkaat ovat hyväntuulisia, ovat energisoivia. Työpäivällä on mahdollisuus antaa joko positiivista tai negatiivista energiaa. Haastaviksi työntekijöiden kannalta koettiin tilanteet, jossa asiakkaat antavat palautetta asioista, joihin työntekijät eivät voi vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi huonevarustelu, ilmastointi ja lämmitys. Näistä syntyvät jatkuvat reklamaatiot aiheuttavat työntekijöissä riittämättömyyden tunnetta, masennusta ja väsymystä. Tämä johtaa siihen, että työntekijöillä on hermot kireällä, joka näkyy asiakkaille. Palautteen tärkeyttä korostettiin työssä jaksamiseen. Myönteinen palaute lisää hyvää virtaa, joka kannustaa yrittämään yhä enemmän. Toisaalta epäonnistumiset jäävät helposti vaivaamaan työpäivän jälkeenkin. Yhdessä haastattelussa ilmeni, että huonot valinnat esimiestyössä ovat joskus johtaneet työntekijöiden turhautumiseen, joka on taas heijastunut asiakkaisiin.

Kysyin haastateltavilta, miten he pyrkivät vaikuttamaan asiakasuskollisuuteen esimiehinä. Kaksi haastateltavista mainitsi johtavansa esimerkillä. Lisäksi alaisten kanssa käydään yhdessä läpi miksi on tärkeää, että asiakkaat palaavat ja alaisten kanssa mietitään yhdessä, millä tavoin asiakkaista saadaan uskollisia. Yksi haastateltavista piti tärkeänä palkitsemista esimerkiksi uusien asiakkaiden liittämistä kanta-asiakasohjelmaan. Yksi haastateltava kertoi käyvänsä alaisten kanssa asiakaspalautteita läpi palaverissa. Hän piti tärkeänä myös, että onnistumisista keskustellaan ja niistä kiitetään toisia työpaikalla.

Lisäksi työntekijöille on annettava valtuudet ja vapaus yllättää asiakkaita omalla persoonallisella tavallaan. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että esimiesnäkökulmasta on tärkeää varmistaa työharjoittelijoiden kohdalla, että palvelun taso on oikealla tasolla, ennen kuin hänet päästetään tekemään töitä itsenäisesti.

### **5.2.2 Kokemus yrityskulttuurista ja siihen vaikuttamisesta**

Toinen haastattelun teema oli yrityskulttuuri. Määritin teemaa aloittaessani ”yrityskulttuuri” termin, jotta kaikki haastateltavat ymmärtäisivät termin samalla tavoin. Teeman tarkoituksena oli avata keskustelun kautta haastateltavien käsitystä GLO-hotellien yrityskulttuurista sekä selvittää miten esimiehet itse pyrkivät vaikuttamaan yrityskulttuuriin. Aloitin aiheen lähestymisen kysymällä, miten haastateltavat kokivat, että GLO-hotellien uudet arvot avoimuus, kunnioittaminen ja mukaansatempaavuus näkyvät yrityksen arjessa ja miten näitä arvoja voi heidän mielestään johtaa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että koska arvot ovat uudet, voi niiden omaksumisessa mennä hetki aikaa. Arvot koettiin asioiksi, jotka johto on halunnut nostaa yrityksessä suurempaan merkitykseen tai, jotka johto on kokenut kehityskohteiksi. Yksi haastateltavista koki, että yrityksen kulttuuri on ollut aikaisemmin ”hakusessa”, koska yrityksessä on tapahtunut paljon muutoksia. Nyt uusien arvojen myötä, tilanne on kuitenkin selkeytymässä. Yksi haastateltavista koki, että toiminta GLO-hotelleissa oli jo ennen arvojen lanseeraamista niiden mukaista ja siksi niihin oli myös helppo sitoutua.

Avoimuuden kohdalla selvisi, että kaikki haastateltavat kokivat, että yrityksessä ollaan avoimempia kuin aikaisemmin, mutta siinä on vielä kehitettävää. Viestintä johdolta alaspäin koettiin systemaattisemmaksi ja asioista puhutaan enemmän kuin aikaisemmin. Johto tulee henkilökohtaisesti kertomaan säännöllisestä tulevista uudistuksista. Haastatteluissa selvisi myös, että tieto on aikaisemmin ollut pienemmällä joukolla, kun taas nyt johto jakaa avoimesti tietoa työntekijätasolle asti. Avoimuus yhdistettiin myös palautteisiin. Sekä myönteiset että rakentavat palautteet käydään avoimesti läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. Yksi haastateltavista tarkensi, ettei yrityksessä ole ”salailun kulttuuria”, mutta avoimuus ei vielä toteudu täysimääräisesti. Avoimuuteen liittyy se, että asioista tiedotetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Johto ei saisi pitää salaisuuksia, jotka ennemmin tai myöhemmin paljastuvat. Avoimuuteen liittyy myös avoimuus asiakkaita kohtaan esimerkiksi tarjoamalla oikeaa tietoa. Lisäksi se, että kaikki palautteet ja työntekijöiden kehitysideat käydään yhdessä läpi, on osa avoimuutta. Avoimuuden kulttuuriin liittyy avoin keskustelu ja uskallus tuoda esiin epäkohtia. Yhden

haastateltavan mukaan uudistuksista pitäisi informoida työntekijöitä avoimesti, mutta haasteena on, ettei tieto tule aina lähiesimiestasollekaan ajoissa.

Kaikki haastateltavat kokivat, että kunnioittamisen arvo toteutuu yrityksessä hyvin ja näkyy henkilökunnan keskinäisen kunnioituksen lisäksi kunnioituksena asiakkaita kohtaan. Kunnioittaminen näkyy tavassa kommunikoida asiakkaille, työpisteestä huolehtimisena ja siinä, ettei kollegoista puhuta selän takana. Kunnioittamiseen liittyy reiluus kanssatyöntekijöitä kohtaan ja kunnioittaminen näkyy myös siinä, miten yhteistyökumppaneita kohdellaan. Kunnioittamiseen liittyy se, että kaikilta otetaan kehitysideoita vastaan ja kaikkien ideoita punnitaan tasapuolisesti. Lisäksi kunnioittamiseen liittyy yrityksen yhteisten sääntöjen noudattaminen.

Mukaansatempaavuus oli haastateltavista kaikkein vaikein tulkita. Mukaansatempaavuus (engaging) koettiin haastavaksi ymmärtää muun muassa siksi, koska se voidaan suomentaa monin eri tavoin. Haastateltavat kokivat voivansa johtaa mukaansatempaavuutta näyttämällä positiivista esimerkkiä, hakemalla positiivisia puoli vaikeista asioista ja innostamalla itse uusista asioista. Mukaansatempaavuus liitettiin myös koko hotellin eri osastojen yhdessä tekemiseen. Siihen, että kehitetään yhdessä toimintaa tiimeissä ja luodaan ”yhdessä tekemisen meininki” eikä toimita niin, että yhtäkkiä johdossa päätetään jotain ja käsketään toimimaan sen mukaan. Mukaansatempaavuus nähtiin ”yhteen hiileen puhaltamisena”. Yksi haastateltavista koki, että mahdollisuus päästä mukaan tekemiseen, vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden motivaatioon. Kysymys on työntekijöiden tempautumisesta tekemiseen, osallistumisesta ja osaamisesta. Esimies delegoi pieniä vastuita ja tekemisiä, joilla on jos suuri vaikutus työntekijän motivaatioon. Kun antaa vastuuta, ei synny opittua avuttomuutta.

Kysyin haastateltavilta, miten he kokivat voivansa vaikuttaa yrityskulttuuriin esimiehinä. Esimiestyöllä koettiin olevan suuri merkitys työyhteisöön. Jos esimiehen mieli on maassa, tarttuu se helposti koko tiimiin. Tasapuolisuus, kannustaminen ja reiluus tulivat esiin tärkeinä asioina. Koettiin myös tärkeäksi kiinnittää huomiota työyhteisössä vallitseviin tunteisiin. Negatiiviset tunteet olisi purettava joko esimiehelle tai jätettävä kotiin. Pahaa oloa ei saisi purkaa työkavereihin, koska se vaikuttaa koko vastaanoton tunnetilaan. Iloisia tunteita sen sijaan saa jakaa. On myös huolehdittava, ettei työyhteisössä puhuta kollegoista pahaa selän takana. Esimiehen tehtävä on puuttua tällaisiin tilanteisiin. Esimiehen on oltava avoin ja helposti lähestyttävä. Palautteen antaminen on tärkeää. Myös kiittämistä korostettiin. Kun työntekijät tekevät jotain ylimääräistä sitä ei pidä pitää itsestäänselvyytenä, vaan siitä pitää innostua.



Pyysin haastateltavia kuvailemaan, mitä ajatuksia psykologisen pääoman eri elementit, toiveikkaus, sinnikkyys, optimismi ja itseluottamus heissä herättivät ja, miten elementtejä on mahdollista johtaa. Lisäksi kysyin haastateltavilta, onko elementillä heidän mielestään positiivinen vai negatiivinen vaikutus työntekijöihin.

Haastateltavat kokivat voivansa johtaa yksikkönsä toiveikkautta esimerkiksi kannustamalla ja luomalla toiveita. Yksi haastateltavista käytti esimerkkinä hotellissa suoritettavia remontteja, jotka saattavat aiheuttaa turhautumista työntekijöissä. Esimiehen tehtävä on luoda uskoa työntekijöihin, että asioita muutetaan parempaan päin. Myös numeeriset tavoitteet ja kilpailut nähtiin tapana luoda toiveikkautta. Toiveikkouden kannalta koettiin olevan olennaista, että työntekijät näkevät asioiden edistyvän. Yksilön toiveikkautta voitiin lisätä tukemalla tämän uraa esimerkiksi tämän ”viiden vuoden matkalla”. Yksi haastateltavista liitti toiveikkouden omaan oppimiseensa esimiehenä. Osa haastateltavista lisäsi, että liiallinen toiveikkaus voi kääntyä negatiiviseksi, jos se jää ”haaveilun tasolle”.

Sinnikkyys herätti haastateltavissa hyvin erilaisia ajatuksia. Haastateltavat kertoivat johtavansa sinnikkyyttä toimimalla esimerkkinä haastavissa tilanteissa ja olemalla alaistensa tukena, jotta kukaan ei jäisi yksin vastoinkäymisten kanssa. Yksi haastateltavista korosti, että on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa uskalletaan tehdä virheitä, eikä pelätä niiden seuraamuksia. Sinnikkyuden koettiin myös olevan riippuvainen yksilön asenteesta. Esimerkiksi haastavaan viikonloppuun voi valmistautua positiivisella asenteella uskoen, että selviää tai negatiivisella ”ei tästä tule mitään” asenteella. Haastatteluissa tuli ilmi, että sekä työntekijät että esimies tarvitsevat sinnikkyyttä. Esimies tarvitsee sinnikkyyttä saadakseen asioita eteenpäin ja työntekijät muistuttaakseen esimiestään. Yhteisen sinnikkyuden koettiin estävän lannistumista, vaikka ideoita tyrmätään ja joissain asioissa kestää. Yksi haastateltavista mainitsi, että jokapäiväisessä työssä hän on nähnyt sinnikkyyttä työntekijöiden tavassa ratkaista asiakkaiden ongelmia. Sinnikkyydellä nähtiin myös kääntöpuoli. Se voi liiallisena olla ”tuulimyllyä vastaan taistelemista” tai jäärpäistä oman toimintamallin läpiajamista ja siksi onkin hyvä oppia päästämään joissain asioissa irti.

Seuraavaksi keskustelin haastateltavien kanssa itseluottamuksesta. Itseluottamuksella koettiin olevan suurin rooli alaisten suoriutumisen kanssa. Yksi haastateltavista korosti palvelutyön julkista luonnetta. Asiakaspalvelutyössä ollaan jatkuvan tarkkailun ja arvostelun alla ja tämä vaatii itseluottamusta. Itseluottamuksen koettiin vaikuttavan paljon siihen, miten työntekijä kantaa itsensä. Itseluottamus poistaa jännityksen kiiretilanteissa ja auttaa keskittymään. Itseluottamus selvitä esimerkiksi haastavista reklamaatiotilanteista

taas vaatii työntekijältä ammattitaitoa. Itseluottamusta voitiin haastateltavista vahvistaa huolehtimalla, että heillä on riittävä osaaminen. Lisäksi kannustaminen, kiittäminen, palaute ja kehuminen koettiin hyviksi tavoiksi vahvistaa itseluottamusta. Erityisesti epävarmempia työntekijöitä on tärkeä kannustaa. Heille on tärkeää korostaa, että virheitä ei tarvitse pelätä. Myös onnistumisia on hyvä käydä yhdessä läpi. Epäkohtien ja ideoiden esiintuominen vaatii itseluottamusta ja avoin keskustelukulttuuri lisää yksilöiden itseluottamusta kertoa ajatuksiaan. Yhden haastateltavan mukaan työntekijän itseluottamusta voi vahvistaa antamalla negatiivista palautetta rakentavasti. Ei ole hyvä ”vetää mattoa jalkojen alta”, mutta vähättely tai paapominen ei ole myöskään mikään ratkaisu. Itseluottamuksen nähtiin lisäävän myös sinnikkyyttä ja toiveikkuutta. Yhden haastateltavan mukaan GLO-hotellien yrityskulttuuri mahdollistaa itseluottamuksen syntyä aikaisempaa paremmin.

Optimismi herätti hyvin erilaisia näkemyksiä. Yhden haastateltavan mukaan yrityksessä tapahtuneiden haasteiden ja vastoinkäymisten myötä, on kiusaus pessimismiin ollut aika suuri. Mutta koska viimeisen vuoden aikana on tapahtunut paljon positiivisia asioita, optimismi on taas kasvamassa. Suurin osa haastateltavista koki, että esimies voi esimerkkiä näyttämällä vahvistaa optimismia. Osa vertasi optimismia ja pessimismia omalta esimieheltä oppimaansa virta-pato-ajatteluun, jonka mukaan ihmiset jakaantuvat kahtia sen mukaan, miten suhtautuvat asioihin elämässä. Joillekin on luontaisempaa nähdä asioissa positiivinen puoli ensin. Yksi haastateltavista korosti, että kaikki voivat harjoittaa omaa positiivista ajatteluaan. Optimismin koettiin olevan lähellä itseluottamusta, uskoa siihen, että asiat onnistuvat. Yksi haastateltavista huomautti, että optimismilla on toiveikkuuden tavoin riski jäädä haaveilun tasolle eikä näin vie asioita eteenpäin. Lisäksi optimismin koettiin voivan liioiteltuna aiheuttaa kulttuuria, jossa negatiivisuutta ei sallita ja kritiikkiä ei oteta vastaan.

### **5.2.3 Oman esimiestyön kuvaus ja arviointi**

Pyysin kaikkia haastateltavia kuvailemaan itseään lyhyesti esimiehenä. Haastateltavat kuvailivat itseään läsnä oleviksi, järjestelmällisiksi, tasa-arvoisiksi, reiluiksi ja kannustaviksi. Yhtä lukuun ottamatta kaikki kuvasivat itseään helposti lähestyttäväksi. Kaksi haastateltavista kertoi olevansa aktiivinen antamaan palautetta. Yksi haastateltavista kertoi johtavansa esimerkillä ja yksi ottavansa huomioon alaisensa vahvuudet ja heikkoudet. Yksi haastateltavista kertoi tekevänsä usein asioita liikaa itse jakamatta vastuuta alaisille.

Kysyin haastateltavilta, minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia he antavat alaisilleen. Kaikki haastateltavat kertoivat ottavansa alaisiltaan vastaan kehitysideoita. Vain yhdellä haastateltavista oli käytössä konkreettinen työkalu ideoiden keräämistä varten. Yksi haastateltavista totesi, että alaisten motivaatio laskee nopeasti, jos mikään idea ei mene läpi. Kolme vastaajista kertoi jakavansa vastuualueita alaisilleen. Työskentely eri yksiköissä ja sitä kautta hyvien toimintamallien jakaminen koettiin myös tavaksi vaikuttaa. Yksi haastateltavista korosti, että mahdollisuus vaikuttaa lisää alaisten motivoituneisuutta ja sitoutumista ja siksi hän antaa alaisilleen mielellään vapaat kädet perustyössä sekä kysyy alaistensa mielipiteitä. Lisäksi hän koki kehityskeskustelut ja työtyytyväisyyskyselyt hyödyllisiksi työyhteisön kehittämisen kannalta.

Jatkoin kysymällä, miten haastateltavat huomioivat alaistensa yksilölliset vahvuudet. Haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä alaistensa erikoisosaamista ihan arkisissa tilanteissa sekä jakamalla vastuualueita. Esimerkiksi alaiselta, joka tuntee talon todella hyvin, kysytään huoneiden ominaisuuksista ja alainen, joka on taitava Excelin käyttäjä, saa siihen liittyviä tehtäviä. Vastuualueita jakamalla on mahdollista tehdä ”perusvirkailijan” työstä enemmän, jos alainen näin toivoo. Kehityskeskustelut koettiin myös tärkeäksi työkaluksi alaisen vahvuuksien ja mielenkiinnon kohteiden kartoittamisessa. Yksi haastateltavista korosti, ettei tasa-arvoinen kohtelu tarkoita sitä, että kaikkien pitäisi tehdä samoja työtehtäviä. Esimerkiksi drinkeistä kiinnostunut henkilö voisi kehittää aulabaarin toimintaa, verbaalisesti lahjakas henkilö voisi kirjoittaa ohjeistuksia ja kokouksia paljon järjestänyt henkilö vastata kokoustiloista. Esimiehen tehtävä on tarjota näitä mahdollisuuksia, jotta alaiset voivat näihin tarttua.

Pyysin haastateltavia kertomaan, miten he pyrkivät tukemaan alaistensa henkilökohtaista kehittymistä. Haastateltavat kertoivat antavansa palautetta, jakamalla vastuualueita ja perehdyttämällä niihin. Kehityskeskustelujen kautta saatu tieto alaisten tulevaisuuden toiveita uran suhteen ohjaavat toimintaa. Yksi haastateltavista kertoi välillä tarkoituksella ”pakottavan” alaisiin opettelemaan uusia juttuja, koska tätä kautta alaisten itsevarmuus kasvaa. Eri yksiköissä työskentelemistä pidettiin konkreettisena keinoja laajentaa osaamista, koska on hyvä päästä välillä erilaisiin paine- ja kiiretilanteisiin. Yksi haastateltavista korosti, että alaisen henkilökohtainen kehitys on loppujen lopuksi alaisen itsensä vastuulla ja esimiehen tehtävä on vain tukea tätä. Yksi haastateltavista ei ollut käyttänyt mitään konkreettisia keinoja, mutta kannustaa alaisiaan ottamaan asioista itsenäisesti selvää. Kehityskeskusteluja pidettiin hyvänä mahdollisuutena käydä läpi alaisten toiveita. Yhdessä haastattelussa ilmeni, että motivaation kannalta on tärkeää tukea alaisten kehitystä myös työpaikan ulkopuolisissa asioissa, koska eivät kaikki työntekijät tule kehittymään urallaan juuri GLO-hotelleissa.

Kysyin, kuinka haastateltavat pyrkivät vaikuttamaan alaistensa innostuneisuuteen. Yksi haastateltavista selitti, ettei hän tiedä keinoja vaikuttaa tähän, jonka vuoksi ei ole sitä erityisemmin tehnyt. Muut haastateltavat korostivat oman esimerkin tärkeyttä. Kiittäminen, palaute ja aito välittäminen nähtiin keinoina lisätä innostuneisuutta. Yksi haastateltavista korosti, että innostuneisuus on pitkälti työntekijän omasta asenteesta kiinni. Jokainen päättää itse aamulla, millä asenteella tulee töihin. Kielteinen asenne ei saa näkyä käytöksessä kollegoita tai esimiestä kohtaan. Kaikki lähtee esimiehen asenteesta. Innostus tarttuu.

Keskustelin haastateltavien kanssa myös palkitsemisesta. Suurin osa haastateltavista koki, että paras palkinto on personoitu saajansa mukaan eli ei tarjota esimerkiksi ”alkoholia absolutistille”. Yksi haastateltavista kertoi palkitsevansa alaisiaan hyvin henkilökohtaisesti kertomatta siitä muille työntekijöille, jotta muut työntekijät eivät ymmärtäisi palkitsemista suosimisena. Hyviä asiakaspalautteita jaettiin taas koko tiimin kesken. Käytössä on ollut myös leffalippuja, lahjakortteja ja kuohuviinipulloja. Yhdessä haastattelussa selvisi, että työntekijöitä palkitaan rahallisesti ”upsellauksesta” eli paremman huonetyypin myymisestä asiakkaille sisään kirjautumisen yhteydessä. Haastateltava koki palkitsemistavan haastavaksi, koska kaikki työntekijät eivät ole luonnostaan yhtä hyviä ”lisämyymään” ja masentuvat, jos eivät yllä tavoitteisiinsa, vaikka yrittävät parhaansa. Haastateltavan mukaan ulkoiseen motivointiin on helpompi lähteä, koska se on selkeää ja johdonmukaista. Sisäinen motivointi kuitenkin toimii paremmin. Yksi haastateltavista ei ollut palkinnut vielä ketään työntekijöistään, mutta koki käytössä olevan vuoden työntekijä-palkinnon olevan hyvä keino.

Pyysin haastateltavia kuvailemaan heidän tapaansa antaa palautetta. Kaikki haastateltavat korostivat, että palaute olisi aina parasta antaa työntekijälle kasvatusten. Erityisesti rakentava palaute pitäisi antaa henkilökohtaisesti ja pehmeästi. Kirjallisessa palautteessa koettiin olevan liikaa tulkinnanvaraa. Rakentavaa palautetta antaessa koettiin tärkeäksi, että työntekijälle selitetään tarkkaan, miksi palaute annetaan. Työntekijää ei saa syytellä, vaan palaute käydään yhdessä läpi kuuntelemalla ja oppimalla. Positiiviset asiakaspalautteet oli mahdollista välittää myös sähköpostitse työntekijälle, mutta usein näistä kerrottiin vielä lisäksi suullisesti. Yksi haastateltavista korosti kiittämisen tärkeyttä. Se, että kiittää työpäivästä ja kyselee kuulumisia, luo työntekijöille tunteen, että heistä välitetään. Yksi haastateltavista korosti onnistumiskeskeisyyttä. Positiivista palautetta tulisi antaa aina enemmän kuin rakentavaa.

#### 5.2.4 Onnellisuuden ja työn suhde

Yksi haastattelun teemoista oli onnellisuus. Aloitin kysymällä, miten onnellisuus haastateltavien mielestä liittyy palveluun. Kaikkien haastateltavien mielestä onnellisuudella on suuri merkitys alaan. Yksi haastateltavista totesi, että GLO-hotellit ovat elämyksiä tarjoavia hotelleja, joiden tehtävä on tuottaa onnellisuutta asiakkailleen. Muut haastateltavat tulkitsivat asiaa työntekijöiden näkökulmasta. Onnellisuus tuo aitoutta, rentoutta ja itsevarmuutta työhön. Kun on onnellinen, elämän selkäranka on kunnossa.

Pyysin haastateltavia myös kertomaan, mikä vaikutus onnellisuudella heistä on työntekijöiden työsuoritukseen. Haastateltavat kokivat, että molemmat vaikuttavat toisiinsa. Jos on hyvä päivä, asiat onnistuvat töissä kuin luonnostaan ja on aikaa ja energiaa tehdä enemmän kuin normaalisti. Huonona päivänä taas on vaikea selviytyä edes normaalista työmäärästä. Tunnetila tarttuu myös muihin työntekijöihin ja asiakkaisiin. Kaikki haastateltavat kokivat, että työntekijän onnellisuudella on vaikutusta tämän työsuoritukseen. Onnellisuus vaikuttaa siihen, miten työntekijää kokee työnsä ja asiakkaat. Kaksi haastateltavista korosti, että onnettomuus ei saisi vaikuttaa työsuoritukseen. Tämän myönnettiin kuitenkin olevan vaikeaa. Todella vaikeissa kriisitilanteissa, kaikki haastateltavat suosittelivat työterveyshuoltoa ja yrityksessä käytössä olevaa varhaisen tuen mallia. Yksi haastateltavista syventyi muita enemmän tilanteisiin, jossa työntekijällä on henkilökohtainen kriisi. Haastateltavasta oli tärkeää ymmärtää, että suuren kriisin keskellä työpaikka voi olla työntekijän elämässä ainut paikka, jossa kaikki on kuten ”ennen”. Näissä tilanteissa on tärkeää antaa työntekijälle tilaa ja aikaa. Ei kannata yrittää samaistua työntekijään, koska kokemukset ovat aina yksilöllisiä. Muille työntekijöille tiedottaminen kriisistä on ensiarvoisen tärkeää. Haastateltava korosti, että esimies ei ole psykologi eikä työpaikka perhe, parisuhde tai terapiayhteisö. Työpaikka ja erityisesti esimies tukee, mutta työterveys hoitaa.

Seuraavaksi kysyin, miten haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa alaistensa onnellisuuteen esimiehinä. Haastateltavat kertoivat voivansa vaikuttaa työntekijöidensä onnellisuuteen huolehtimalla työympäristön fyysisistä puitteista, hyvällä työvuorosuunnittelulla, keskustelemalla ja kannustamalla. Vaikeat tilanteet on pystyttävä ohjaamaan ajoissa työterveyshuoltoon. Viimeiseksi kysyin, miten haastattelijat kokivat heidän oman onnellisuutensa vaikuttamaan työyhteisöön. Kaikkien mielestä esimiehen onnellisuudella oli suuri vaikutus työntekijöihin. Esimiehen tunnetila tarttuu helposti koko työyhteisöön. Lisäksi, jos esimiehen tunnetila vaikuttaa tämän päätöksentekoon, voi vaikutus olla vieläkin voimakkaampi. Yksi haastateltavista lisäsi, että omaa mielialaa on mahdollista muuttaa myönteisemmäksi ajattelemalla tietoisesti positiivisesti.

### 5.2.5 Vahvuudet ja kehitysehdotukset

Viimeinen haastattelun teema käsitteli GLO-hotellien vahvuuksia ja kehityskohteita. Aloitin teeman kysymällä, mitkä asiat haastateltavista toimivat GLO-hotellien palveluhenkilöstön johtamisessa hyvin. Haastateltavien mielestä toimivia asioita yksikkötasolla olivat avoimuus yksiköissä, hyvä työilmapiiri, yhteistyö osastojen välillä, toimivat rutiinit työtehtävissä sekä esimiesten helposti lähestyttävyys. Organisaatiotasolla hyvinä asioina pidettiin esimiesten kouluttautumisen tukemista seminaarien avulla, uudet arvot ja johdon järjestämät koulutukset henkilökunnalle.

Haastateltavat toivoivat enemmän panostusta esimiesten koulutuksiin, koska esimiestyön kehittäminen heijastuu alaisiin asiakastyössä. Lisäksi toivottiin lisää ymmärrystä hallinnolta hotellien jokapäiväiseen työhön. Esimiehen läsnäolo ja henkilökohtainen kanssakäyminen alaisten kanssa nähtiin tärkeinä ja siksi toivottiin enemmän toimistotyövuoroja esimiehille, joissa esimiehillä on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa suorittavassa vuorossa olevan alaisen kanssa. Esimiehen ollessa suorittavassa vuorossa, kommunikointi alaisten kanssa jää usein vain vuoronvaihtoihin. Kysyessäni haastateltavilta heidän henkilökohtaisia kehityskohteitaan, haastateltavat toivoivat olevansa pehmeämpiä, joustavampia, tasapuolisempia, kannustavampia ja aktiivisempia palautteenantajia. Yksi haastateltavista koki jatkuvien esimiesvaihdosten aiheuttavan kärsimättömyyttä välillä, kun asiat eivät etene ja sitä kautta vaikeutta pysyä optimistisena. Haasteena pidettiin myös tilanteita, jossa haastateltava ei ole pitänyt johdon päätöksistä, mutta on joutunut esittämään asiat myönteisesti alaisilleen. Oikeaa mielipidettä on vaikea peitellä.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen merkittävimmät tulokset sekä esitetään jatkokehitysehdotukset GLO-hotelleille tulevaisuuden johtamista varten. Ensimmäisessä alaluvussa pohdin tärkeimpiä tuloksia ja niiden välisiä suhteita linkittäen niitä työn tietoperustaan. Toisessa alaluvussa arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja kolmannessa alaluvussa arvioin opinnäytetyöprosessin onnistumista kokonaisuudessaan.

### 6.1 Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten GLO-hotellien johto ja esimiehet voivat hyödyntää positiivista psykologiaa johtamistyössään. Tutkimusosan tavoitteena oli kartoittaa vahvuuksia ja kehityskohteita ketjun palveluhenkilöstön johtamisessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kyselyä että teemahaastattelua tarkoituksena saavuttaa mahdollisimman laaja-alainen käsitys johtamisen nykytilasta. Vastaanoton työntekijöille laadittiin kysely ja vastaanottopäälliköitä haastateltiin. Teemahaastattelun kysymykset ja kyselyn väittämät pohjautuivat opinnäytetyön tietoperustaan.

Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa työntekijöistä koki organisaation ja oman työyhteisönsä tunneilmaston positiiviseksi. Merkittävää oli myös, että työntekijät kokivat organisaation toiminnan olevan hyvin onnistumiskeskeistä ja työntekijöiden tulevaisuudenusko oli erityisen korkea. Valtaosa työntekijöistä näki GLO-hotellien tulevaisuuden myönteisenä. Kuten Leppänen ja Rauhala totesivat (2012, 72–73), myönteinen ilmapiiri ja positiivisuus ovat avainasemassa, kun halutaan kehittää psykologista pääomaa. Myönteinen yrityskulttuuri on ketjun vahvuus.

Vahvuudeksi nousi myös työntekijöiden valtuuttaminen. Suurin osa työntekijöistä koki, että heillä oli riittävät valtuudet selvitäkseen työssä esiin tulevista tilanteista. Haastatteluissakin ilmeni, että esimiehet antavat työntekijöille valtuuksia ja mahdollisuuksia selvittää ongelmatilanteista itsenäisesti. Hyvänä asiana pidettiin myös, ettei johto ”mikromanageroi”, vaan antaa työntekijöille työrauhan. Kontrollointi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden autonomian tunteeseen, niin kuin Martela ja Jarenko mainitsivat (2014, 31). GLO-hotelleilla johto tuntuu kuitenkin luottavan työntekijöihinsä.

Sekä esimiehet että työntekijät näkivät suuren yhteyden työn ja onnellisuuden välillä. Esimiehet kokivat kantavansa suurta vastuuta työyhteisössä onnellisuuden ylläpitämisessä ja erityisesti heidän oma onnellisuutensa vaikutti koko työyhteisön tunneilmastoon. Onnellisuuden osalta merkittävä tulos oli, että työntekijät kokivat

esimiesten vaikuttavan pääosin myönteisesti heidän onnellisuuteensa. Kyselyssä ilmeni myös, että työntekijät kokivat tulevansa arvostetuiksi. Kyselyn mukaan suurin osa työntekijöistä koki lähiesimiehensä helposti lähestyttäväksi sekä kommunikoinnin heidän kanssaan vaivattomaksi. Esimiehet kuvailivat itseään pääsääntöisesti samalla tavoin. Suurin osa työntekijöistä koki onnellisuuden vaikuttuvan heidän työpanokseensa. Toisaalta työllä ei koettu olevan yhtä suurta vaikutusta onnellisuuteen. Vaikuttaa siltä, ettei työ seuraa työntekijöitä kotiin ja työntekijät kykenevät erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan.

Myönteisyydellä voi olla organisaatiossa myös kääntöpuoli. Työntekijöistä yli puolet oli osittain eri mieltä siitä, että organisaatiossa sallitaan negatiivisten tunteiden näyttäminen. Myös esimiesten haastatteluissa ilmeni, että negatiiviset tunteet eivät ole toivottuja. Ne tulisi joko jättää työpaikan ulkopuolelle tai purkaa esimiehelle, mutta ei missään tapauksessa kollegoille tai asiakkaille. Tämä voi kuitenkin pahimmillaan johtaa siihen, etteivät työntekijät uskalla ilmaista eriävää mielipidettään tai tukahduttavat todellisia tunteitaan. Virolainen suositteli (2012, 9), että työntekijöille olisi annettava mahdollisuus ilmaista tunteitaan, jotta tunteiden tukahduttaminen ei johtaisi työtytymättömyyteen. Johdon ja esimiesten kannattaa kiinnittää tulevaisuudessa huomiota siihen, ettei yrityskulttuurista huomaamatta tule ääripositiivinen. Se, ettei negatiivisuutta uskalleta tuoda esiin, voi johtaa virheiden peittelemiseen ja lopulta siihen, etteivät työntekijät uskalla ottaa riskejä tai poistua mukavuusalueiltaan.

Myönteisen yrityskulttuurin rakentaminen tapahtuu johdon esimerkin kautta. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöistä yli puolet on nähnyt johdon jäsenistä kasvotusten vain muutaman. Mitä enemmän työntekijät tapaavat johdon jäseniä kasvotusten, sitä enemmän voi syntyä laatuhyteyksiä. Kuten Fischer ja Vainio (2014, 61–71) totesivat, laatuhyteyksien kaltaiset positiiviset kohtaamiset luovat elinvoimaa, yhteenkuuluvuutta ja positiivista arvostusta. Sekä työntekijät että esimiehet toivoivat johdolta enemmän arvostusta ja kiinnostusta hotellien arkeen. Johdon toivottiin olevan enemmän kontaktissa tavallisten rivityöntekijöiden kanssa ja johdon ja työntekijöiden välille kaivattiin myös matalan kynnyksen keskusteluväylää. Johdon kannattaisi olla tulevaisuudessa enemmän läsnä hotellien arjessa.

Parantamisen varaa löytyi siinä, kuinka johto ja esimiehet osoittivat kiinnostusta työntekijöiden mielipiteitä kohtaan. Väittämään ”Johto on kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä kehittäessään hotellien palveluja” vastasi työntekijöistä kahdeksan olevansa osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Väittämään ”Esimieheni kysyy mielipidettäni työhöni liittyvissä asioissa” kuusi vastasi olevansa osittain eri mieltä. Tulokset eivät ole



hälyttäviä, mutta kertovat jotain johdon ja esimiesten aktiivisuudesta asian suhteen. Haastatteluissa ilmeni, että esimiehet ovat kiinnostuneita työntekijöiden mielipiteistä, mutta vain yhdessä hotellissa on käytössä konkreettinen työkalu ideoiden keräämistä varten. Kuten Rauramo (2012, 126–128) totesi, mielipiteiden kuuntelu on osa arvostavaa johtamista.

Arvoista eniten parantamisen varaa nähtiin avoimuudessa. Avoimuuden koettiin toimivan hyvin yksikkötasolla, mutta johdon ja työntekijöiden välille sitä toivottiin lisää. Erityisesti toivottiin avoimuutta työntekijöiden ideoita kohtaan. Kuten Reinboth (2008, 90–91) totesi, työntekijöiden ideoita kannattaa systemaattisesti kerätä, koska mahdollisuus vaikuttaa parantaa työntekijöiden työpanosta. Lisäksi johdolta toivottiin enemmän tietoa tulevaisuuden suunnitelmista. Tieto tulevasta on tärkeää työn mielekkyyden kannalta. Haastatteluissa ilmeni, että myös esimiehet toivoivat enemmän avoimuutta johdolta alaspäin. Esimiesten mukaan avoimuus on kuitenkin jo parantunut huomattavasti ja johto viestii avoimemmin ja systemaattisemmin kuin ennen. Arvot eivät kuitenkaan ole todellisia, ennen kuin kaikki organisaatiossa käyttäytyvät niiden mukaisesti. Johdon kannattaa ruokkia arvojen mukaista käyttäytymistä omalla esimerkillään ja luoda konkreettisia tapoja vahvistaa arvoja organisaatiossa. Näin työntekijät eivät kokisi, että arvot ovat pelkkää ”sanahelinää”.

Kunnioittamisen nähtiin toteutuvan arvoista parhaiten. Työntekijät kokivat, että tämä näkyi sekä kollegojen keskinäisenä kunnioituksena että kunnioituksena asiakkaita kohtaan. Esimiesten mielestä kunnioittaminen näkyi näiden lisäksi kunnioituksena yhteistyökumppaneita kohtaan sekä kunnioituksena yhteisiä sääntöjä kohtaan. Myös avoimuus henkilökunnan kehitysideoita kohtaan nähtiin kunnioittamisena. Vaikka kunnioittaminen toimi työntekijöistä hyvin, he toivoivat sitä lisää johdolta toiveiden kuuntelemisen, kehujen ja motivoinnin muodossa.

Esimiestyön osalta kehityskohteeksi nousi palkitseminen. Kyselyn väitteeseen ”Esimieheni palkitsee minua hyvästä työpanoksesta” työntekijöistä puolet vastasi olevansa osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä. Haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehet palkitsevat alaisiaan muun muassa kiittämällä hyvästä asiakaspalvelusta tai antamalla erilaisia lahjoja. Palkitseminen on tärkeää, koska se ruokkii työntekijän yhteenkuuluvuuden tarvetta sekä osoittaa työntekijälle arvostusta ja huolenpitoa, niin kuin Reinboth mainitsi (2008, 89–90). Tulokseen voi vaikuttaa se, että työntekijät eivät välttämättä koe ei-taloudellista keinoja, kuten kiittämistä ja kehumista, palkitsemisena. Joka tapauksessa johdon ja esimiesten kannattaa panostaa palkitsemiseen entistä

enemmän tulevaisuudessa. Palkitsemista kannattaa tehdä selkeää ja johdonmukaista. Selvät pelisäännöt saattavat laskea esimiesten kynnystä palkita alaisiaan.

Urakehityksen tukeminen nousi myös esiin selkeänä kehityskohteenä. Väite ”Esimieheni tukee urakehitystäni” jakoi mielipiteitä. Kuusi työntekijöistä vastasi olevansa osittain eri mieltä ja viisi täysin eri mieltä. Toisaalta yli puolet koki olevansa joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Esimiehet kertoivat haastatteluissa tukevansa alaistensa kehitystä muun muassa jakamalla vastuualueita ja kannustamalla työskentelemään eri yksiköissä. Kehityskeskustelut nähtiin hyvänä työkaluna, kun haluttiin selvittää alaisten uraan liittyviä toiveita. Kuten Hyppänen (2013, 152) totesi, urakehitystä tukemalla voidaan lisätä työntekijän kyvykkyyden tunnetta. Lisäksi voidaan estää pätevän työntekijän siirtyminen toisen yrityksen palvelukseen. On tärkeää, että esimiehet keskustelevat säännöllisesti alaistensa kanssa ja ovat tietoisia heidän uratoiveistaan. Vain tuntemalla alaisensa, esimies pystyy tarjoamaan alaisilleen riittävän haastavia ja innostavia työtehtäviä. Yksi haastateltavista mainitsi, että kehitys on loppujen lopuksi työntekijän itsensä vastuulla ja esimiehen tehtävä on vain tukea sitä. Kyselyn tulos voi kuitenkin kieltä siitä, ettei esimiesten tuki jakaudu tasaisesti kaikille työntekijöille tai kaikki työntekijät eivät saa sellaista tukea, jota toivovat. Haastatteluissa osa esimiehistä mainitsikin tasapuolisuuden yhtenä kehityskohteenään.

Kyselyn tuloksissa ilmeni, että moni työntekijä toivoi esimieheltään lisää palautetta. Myös haastatteluissa osa esimiehistä myönsi, että palautetta pitäisi antaa enemmän. Palaute on tärkeää työntekijän kehittymisen kannalta. Kehittyminen ruokkii työntekijän kyvykkyyden tunnetta ja vahvistaa itseluottamusta. Kuten Rauramo (2012, 136) mainitsi, palaute on tärkeää, koska se mahdollistaa onnistumisen ja työn mielekkyyden kokemuksen.

Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan omaa innostuneisuutta työhön väittämällä ”Olen innostunut nykyisistä työtehtävistäni”. Vain neljä työntekijää vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Suurin osa vastasi olevansa osittain samaa mieltä ja seitsemän työntekijöistä vastasi olevansa osittain eri mieltä. Innostumista edesauttavat muun muassa palkitseminen, työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen ja kehittymisen tukeminen, jotka kaikki kaipaavat tutkimustulosten perusteella kehitystä. Näitä osa-alueita kehittämällä on mahdollista kasvattaa jatkossa myös työntekijöiden innostuneisuutta. Haastatteluissa ilmeni, että osa esimiehistä toivoi enemmän panostusta esimiesten kouluttamiseen. Koulutus voisi tarjota esimiehille enemmän työkaluja siihen, miten työntekijöiden innostuneisuutta on mahdollista edistää. Kuten Martela ja Jarenko toteavat (2014, 17), innostus on sekä työntekijän että yrityksen kannalta optimaalinen tila.

Väittämä ”Kilpailut motivoivat minua” synnytti mielenkiintoisen tuloksen. Väittämä jakoi mielipiteitä eivätkä tulokset antaneet yksiselitteistä vastausta siihen, kannattaako kilpailu motivointikeinona. Kilpailuun liittyvät usein kuitenkin palkkiot, jotka ovat ulkoista motivointia. Decin tutkimuksen mukaan ulkoinen motivaatio vähentää sisäistä motivaatiota (Ojanen 2014, 77). Lisäksi Martela ja Jarenko (2014, 15) mainitsivat, että ulkoiset palkkiot saattavat myös passivoida työntekijöitä, vähentää työntekijöiden innostuneisuutta, oman järjen käyttöä ja kehityksellistä ajattelua. Yksi esimiehistä arvioi, että ulkoiseen motivointiin sorrutaan helposti, koska se on selkeää ja johdonmukaista. Tulevaisuuden kannalta johdon ja esimiesten kannattaisi keskittyä enemmän sisäisen motivaation edistämiseen. Se on yritykselle taloudellisesti usein edullisempaa ja sillä on paremmat tulokset pitkällä tähtäimellä.

Suositukseni on, että tulevaisuudessa luotaisiin keinoja, joilla tukea työntekijöiden innostusta. Ehdotan, että ideoiden keräämisestä ja palkitsemisesta tehtäisiin systemaattisempaa. Kehittämällä palkitsemista suuntaan, joka tukee työntekijöiden sisäistä motivaatiota ulkoisen sijaan, voidaan parantaa huomattavasti asiakaspalvelun tasoa ja lisätä työntekijöiden sitoutumista. Johdon kannattaa olla enemmän läsnä työntekijöiden arjessa. Näin työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan. Lisäksi johdolla on erinomainen mahdollisuus saada tietoa asiakkaista. Työntekijät ovat arvokas tiedonlähde organisaatiossa, joka johdon kannattaa hyödyntää. Konkreettisesti työkalulla kynnys ideoiden jakamiseen saataisiin riittävän alas. Työntekijät odottavat esimiehiltä yksilöllistä huomiointia palautteen, palkitsemisen ja urakehityksen tukemisen muodossa. Esimiesten kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että kaikkien työntekijöiden vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet tulevat tyydytetyiksi jokaiselle yksilölle sopivalla tavalla. Johdon tehtävä on tulevaisuudessa tarjota tähän työkaluja. Investoimalla työntekijöiden innostukseen koko yritys menestyy pitkällä tähtäimellä.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita ja tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Usein luotettavuuteen vaikuttaa kuitenkin seuraavat tekijät,

- tutkimuksen kohde ja tarkoitus
- tutkijan sitoutuneisuus
- aineiston keruu
- tiedonantajat
- tutkimuksen kesto
- aineiston analyysi
- raportointi (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140.)

Tutkimuksen kohteena olivat vahvuudet ja kehityskohteet GLO-hotellien palveluhenkilöstön johtamisessa. Tutkimuskohde palvelee päätutkimusongelmaa: miten GLO-hotellit voivat hyödyntää positiivista psykologiaa palveluhenkilöstönsä johtamisessa. Tietoperustassa päätutkimusongelmaan haetaan vastausta kolmen alaongelman avulla: miten positiivisella johtajuudella voidaan vaikuttaa yrityskulttuuriin, palveluhenkilöstön suoritukseen ja asiakasuskollisuuteen. Määrittelin tutkimuksen tarkoituksen selkeästi, joka auttoi tutkimuksen suunnittelussa.

Aloittaessani opinnäytetyöprosessin, työskentelin GLO-hotelleilla vastaanottovirkailijana. Siirtyessäni tutkimusosuuteen, en kuitenkaan ollut enää ketjun palveluksessa. Kaksi haastateltavista on toiminut lähiesimiehenäni ja kaksi tunsin entuudestaan. Koen, että tällä on sekä heikentävä että vahvistava vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Se, että organisaatio oli minulle entuudestaan tuttu, auttoi kyselylomakkeen ja teemahaastattelurungon laatimisessa. Uskon, että työsuhteeni toimeksiantajaan vaikutti myös sitoutumiseeni vahvistavasti. Toisaalta asemani saattoi vaikuttaa haastateltavien ja kyselyyn vastaajien avoimuuteen.

Triangulaatio on metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä, jolla laajennetaan tutkimuksen näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140.) Käytin tutkimuksessa sekä laadullista että määrällistä menetelmää, jotta saisin mahdollisimman laajan ja syvällisen kuvan tutkittavasta aiheesta. Uskon tämän vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tiedonantajia olivat esimiehet ja työntekijät. Päätin valita tiedonantajiksi kaikki GLO-hotellien vastaanotoissa työskentelevät henkilöt, jotta tutkimustulos kuvaisi mahdollisimman hyvin koko ketjua.

Suoritin aineiston keruun henkilökohtaisesti ja tarkasti. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne sanasta sanaan. Lähetin kyselyn kaikkien vastaajien henkilökohtaisiin sähköposteihin. Analysoin kyselyn tulokset tietokoneella välttääkseni inhimilliset virheet. Kokonaisuudessaan aineistonkeruuni oli huolellista. Raportoin kaikki tutkimustulokset tarkkaan ennen omia johtopäätöksiäni. Aloitin opinnäytetyön tutkimusosan helmikuussa 2015. Tutkimuksen toteuttamiseen, aineiston analysointiin ja johtopäätösten tekoon kului 2,5 kuukautta. Analysoin aineiston hyödyntämällä teemoittelua jakamalla haastattelu- ja kyselymateriaalin tulokset aihealueittain. Etsin yhteyksiä haastatteluaineiston, kyselyaineiston ja tietoperustan välillä.

Kyselyyn vastasi yhteensä 24 työntekijää eli 73 % kaikista työntekijöistä. Kyselyn kato oli yhdeksän vastaajaa eli 27 %. Tavoitteena oli korkeampi vastausprosentti, mutta

aktiivisesta yrittämisestä huolimatta vastaajien määrä ei noussut. Kyselyn kanssa oli samaan aikaan käynnissä yrityksen oma työtyytyväisyyskysely. Uskon, että tällä oli merkittävä vaikutus vastaajien määrään. Aikataulullisesti kyselyjä ei kuitenkaan ollut mahdollista järjestää eri ajankohtina. Osa työntekijöistä saattoi myös olla pitemmällä vapaajaksolla, jonka vuoksi he eivät päässeet vastaamaan. Kadolla on heikentävä vaikutus luotettavuuteen, mutta toisaalta työtyytyväisyystutkimuksen tuloksilla on yhtäläisyyksiä tämän tutkimuksen tuloksien kanssa, joka mielestäni vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tulevaisuudessa vastaavanlaisissa tutkimuksissa aineiston keruu voitaisiin toteuttaa esimerkiksi yrityksen henkilökunnan yhteisissä koulutuksissa tai tapahtumissa, jotta varmistettaisiin, että kyselyyn vastaa mahdollisimman moni. Lisäksi tutkimuksen voisi toteuttaa niin, että eri hotellien tulokset ovat eriteltynä. Näin tutkimus olisi informatiivisempi ja eri hotellien yksilölliset vahvuudet ja kehityskohteet olisivat mahdollista havaita.

### **6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Aloitin opinnäytetyöprosessini syksyllä 2014 osallistumalla opinnäytetyöseminaariin. Seminaarin aikana laadin opinnäytetyösuunnitelman. Suunnitelma sisälsi opinnäytetyöni rajauksen, tavoitteen, tutkimusmenetelmät sekä aikataulun. Seminaarin jälkeen tapasin ensimmäistä kertaa työni ohjaajan kanssa, joka auttoi aiheen lopullisessa rajauksessa. Aikataulullisesti olin jakanut opinnäytetyöprosessin eri osiin: lähteiden etsintään, tietoperustan kirjoittamiseen, tutkimuksen suunniteluun, tutkimuksen toteuttamiseen, tulosten analysoimiseen ja raportoimiseen, johtopäätösten laatimiseen ja viimeistelyyn. Työni valmistui kuukauden aikataulusta myöhässä huhtikuussa 2015. Olen tyytyväinen ajankäyttöni, sillä työpaikanvaihdos toi lisähaastetta opinnäytetyöprosessiin vuoden vaihteessa.

Halusin tutkia johtamista, koska aihe on aina kiehtonut minua. Positiivinen psykologia korostaa johtamisessa mielestäni asioita, jotka monella palveluyrityksellä ovat jääneet vähälle huomiolle. Prosessi opetti minulle paljon. Opin suhtautumaan kriittisemmin erilaisiin johtamisoppeihin ja pohtimaan syvällisemmin minkälaista johtamista eri aloilla tarvitaan. Kyselytutkimuksen toteuttaminen oli minulle aivan uutta ja haastattelutaitoni kehittyivät valtavasti.

Haastavinta opinnäytetyöprosessissa oli aiheen rajaaminen. Positiivinen psykologia on jo pelkästään organisaatiotasolla todella laaja aihe. Ongelmallista aiheen rajaamisessa oli

myös se, että positiivinen psykologia on aiheena hyvin moniulotteinen, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Haastavaa oli myös se, että positiivisen psykologian termistö ei ole vielä vakiintunutta, jonka vuoksi eri tutkijat puhuvat samoista ilmiöistä monilla eri nimillä.

Koen, että opinnäytetyön tavoite tuli saavutetuksi. Työn tavoitteena oli selvittää, miten positiivista psykologiaa voidaan hyödyntää GLO-hotellien palveluhenkilöstön johtamisessa ja tämä vaatii aiheen kattavaa käsittelyä. Tietoperusta kattaa tärkeimmät positiiviseen organisaatiopsykologiaan liittyvät teemat ja palvelualan erityispiirteet ovat huomioitu. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa vahvuuksia ja kehityskohteita GLO-hotellien palveluhenkilöstön johtamisessa, jotka nousivat hyvin esiin tutkimustuloksissa.

Kokonaisuudessaan olen opinnäytetyöprosessiin tyytyväinen. Huomasin, että positiivisella psykologialla on paljon annettavaa myös opiskeluun. Opinnäytetyön tekeminen on haastava prosessi ja vaatii opiskelijalta psykologista pääomaa: toivoa, sinnikkyyttä, optimismia ja itseluottamusta. Parhaimmillaan tutkimus oli innostavaa ja koin prosessin aikana työn imua. Lopuksi haluaisin vielä kiittää GLO-hotellien henkilökuntaa, ohjaajaani, ystäviäni ja poikaystävääni tuesta ja ymmärryksestä koko prosessin ajalta.

## Lähteet

Bakker, A & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*. 13, 3, s. 209–223.

Bell, C & Zemke, R. 2006. *Huippupalvelun johtaminen*. Rastor Oy. Helsinki.

Boella, M & Goss-Turner, S. 2013. *Human resource management in the hospitality industry – a guide to best practice 9<sup>th</sup> Edition*. Routledge. Abingdon. United Kingdom.

Cameron, Kim. 2008. *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco. California. USA.

Carr, A. 2004. *Positive psychology – the science of happiness and human strengths*. Routledge. New York.

Csikszentmihalyi, M. 02/2004. *Flow – the secret of happiness*. Professori. Claremont Graduate-yliopisto. TED-seminaari. Katsottavissa:  
[http://www.ted.com/talks/mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow](http://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow). Katsottu: 3.1.2015.

Csikszentmihalyi, M. 2003. *Hyvä bisnes*. Englanninkielinen alkuteos: *Good business*. Hodder & Stoughton by arrangement with Hyperion. Suomentanut: Mintaja Jännes. Rasalas Kustannus. Helsinki.

Eduskunta 2014. *Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Martela, F & Jarenko, K. Luettavissa:  
[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?\\${base}=erekj&\\${html}=ekjx/ekjx4000&\\${sort}=vpvuosi+desc,aknumero+desc&\\${freetext}=teknologian+arvioin\\$+or+aktyyppi=tuvj&\\${maxpage}=51&\\${snhtml}=ekjx/akxeiloydy](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?${base}=erekj&${html}=ekjx/ekjx4000&${sort}=vpvuosi+desc,aknumero+desc&${freetext}=teknologian+arvioin$+or+aktyyppi=tuvj&${maxpage}=51&${snhtml}=ekjx/akxeiloydy). Luettu: 4.1.2015.

Erämetsä, T. 2003. *Myönteinen muutos*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Fischer, M & Vainio, S. 2014. *Potkua palvelubisnekseen*. Talentum. Helsinki.

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Työterveyslaitos. Helsinki.

- Hakanen, J. 2014. Onnellinen työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa: Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi – Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.
- Honkola, J & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Otava. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiestyö – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Inghilleri, L & Solomon, M. 2010. Exceptional service, exceptional profit: The secrets of building a five-star customer service organization. AMACOM. USA. New York.
- Kannisto, P & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu – Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?. Amk-kustannus Oy. Tampere.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Kurkela, R. 2015. Tilastokeskus. Tilastollinen tiedonkeruuverkko-oppimateriaali. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu: 5.1.2015.
- Lahti, E. 2014. Sisu – toiminnan tahtotila. Teoksessa: Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Leppänen, M & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.
- Liukkonen J, Jaakkola, T & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Luthans, F. 2008. Organizational Behavior. McGraw-Hill/Irwin: a business unit of the McGraw-Hill companies Inc. New York. USA.



- Martela, F. 2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa: Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Mullins, L & Dossor, P. 2013. Hospitality management and organizational behavior. 5<sup>th</sup> edition. Pearson education limited. Harlow. United Kingdom.
- Nordström, K & Ridderstråle, J. 2006. Funky business. Talentum. Helsinki.
- Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Pink, D. 2009. Drive – Surprising truth about what motivates us. Riverhead Books, an imprint of Penguin Group Inc. New York. USA.
- Rauhala, I. Leppänen, M. Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Talentum. Helsinki
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi. Helsinki.
- Schein, E. 1999. The corporate culture – Survival guide. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. USA.
- Seligman, M. 02/2004. The new era of positive psychology. Psykologi. Positiivisen psykologian keskus. Pennsylvanian yliopisto. TED-seminaari. Katsottavissa: [http://www.ted.com/talks/martin\\_seligman\\_on\\_the\\_state\\_of\\_psycholo](http://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psycholo). Katsottu: 4.1.2015.
- Seligman, M. 2012. Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Free Press. New York. USA.
- Surakka, T & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus media. Tampere.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki.
- Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on demand. Helsinki.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Talentum. Helsinki.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. WSOY. Porvoo.

## Liitteet

### Liite 1. Kysely työntekijöille

Kysely GLO-hotellien palveluhenkilöstölle

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa kehityskohteita GLO-hotellien palveluhenkilöstön johtamisessa. Kysely on osa opinnäytetyötä "Positiivinen psykologia osana palveluhenkilöstön johtamista".

**1. Tunneilmasto GLO-hotellien organisaatiossa on positiivinen \***

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**2. Johto on kiinnostunut siitä, mitä työntekijöille kuuluu \***

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**3. GLO-hotellien organisaatiossa keskitytään onnistumisiin epäonnistumisien sijaan \***

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**4. Näen GLO-hotellien tulevaisuuden myönteisenä \***

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**5. Johto on kiinnostunut työntekijöiden ideoista kehittäessään hotellien palveluja \***

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**6. GLO-hotellien organisaatiossa sallitaan negatiivisten tunteiden näyttäminen \***

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**7. Olen tavannut johdossa työskentelevät henkilöt kasvotusten \***

- En ketään
- Muutaman
- Suurimman osan
- Kaikki

**8. Tunneilmasto työyhteisössäni on positiivinen \***

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**9.** Olen innostunut nykyisistä  
työtehtävistäni \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**10.** Työni on tarpeeksi  
haastavaa \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa  
mieltä
- Täysin samaa  
mieltä

**11.** Työtehtäväni on valittu vahvuuksieni  
mukaan \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**12.** Esimieheni toiminta vaikuttaa myönteisesti siihen, kuinka onnellinen  
olen \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**13.** Minulla on työssäni  
riittävästi vastuuta \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**14.** Esimieheni johtaa tiimiämme omalla esimerkillään

\*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**15.** Minulla on tarpeeksi valtuuksia ratkaistakseni työssä esiin tulevia tilanteita \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**16.** Esimieheni kysyy mielipidettäni työhöni liittyvissä asioissa \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**17.** Esimieheni tukee urakehitystäni \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**18.** Saan esimieholtäni riittävästi palautetta \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**19.** Esimieheni esittää selkeästi, mitä hän odottaa minusta työntekijänä \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**20.** Kilpailut motivoivat minua \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**21.** Esimieheni palkitsee minua hyvästä työpanoksesta \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**22.** Perehdyttäminen työyhteisössämme on toimivaa \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**23.** Se, kuinka onnellinen olen elämässäni, vaikuttaa työpanokseeni \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**24.** Työni vaikuttaa siihen, kuinka onnellinen olen \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**25.** Minkälainen yhteys onnellisuudella ja työllä mielestäsi on? \*

---

---

---

---

---

---

**26.** Miten GLO- hotellien arvot avoimuus, mukaansatempaavuus ja kunnioittaminen toteutuvat mielestäsi organisaation arjessa? \*

---



---

---

**27. Mitkä asiat GLO- hotellien johdon toiminnassa ja lähiesimiestyössä toimivat sinusta hyvin? \***

---

---

---

**28. Mitä toivot lisää johtamiselta GLO- hotelleissa? \***

---

---

---

---

---

## **Liite 2. Teemahaastattelupohja esimiehille**

### Teema 1: Asiakasuskollisuus

Miten asiakaslähtöisyys mielestäsi näkyy GLO-hotellien toiminnassa?

Kuvaile alaisten toiminnan ja asiakasuskollisuuden välistä yhteyttä

Minkälainen yhteys työtyytyväisyydellä ja asiakastytyväisyydellä mielestäsi on?

Miten itse voit vaikuttaa asiakasuskollisuuteen yksikössäsi johtamalla?

### Teema 2: Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan kaikki yhteisiä tapoja, arvoja ja käsityksiä siitä, miten yrityksessä toimitaan ja miten toisia kohdellaan.

Miten GLO-hotellien arvot avoimuus, kunnioittaminen ja mukaansatempaavuus mielestäsi näkyvät yrityksen arjessa?

Miten vaikutat itse esimiehenä yrityskulttuuriin?

Yrityksessä voidaan sanoa olevan psykologista eli inhimillistä pääomaa. Tämä pääoma voidaan tutkimusten mukaan jakaa neljään eri elementtiin. Miten nämä elementit mielestäsi ilmenevät GLO-hotelleissa ja miten näitä voi mielestäsi johtaa?

- 1) Toiveikkuus
- 2) Sinnikkyys
- 3) Optimismi
- 4) Itseluottamus

### Teema 3: Lähiesimiestyö

Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?

Minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia annat alaisillesi?

Miten hyödynnät alaistesi yksilölliset vahvuudet?

Miten tuet alaistesi henkilökohtaista kehitystä?

Miten vaikutat alaistesi innostuneisuuteen?

Miten palkitset alaisiasi?

Kuvaile tapaasi antaa palautetta.

### Teema 4: Onnellisuus

Miten onnellisuus mielestäsi liittyy GLO-hotellien liiketoimintaan?

Minkälainen vaikutus alaistesi onnellisuudella on heidän työpanokseensa?

Miten onnellisuus liittyy johtamistyöhösi?

Miten oma onnellisuutesi vaikuttaa yksikköosi?

Teema 5: Vahvuudet ja kehittämiskohteet

Mikä tällä hetkellä toimii hyvin palveluhenkilöstön johtamisessa?

Mitä toivoisit lisää palveluhenkilöstön johtamiselta?