



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

ESIMIESTYÖN MERKITYS TYÖMOTIVAATION MUO- DOSTUMISESSA

TEKIJÄ: Jarmo Jumpponen

| | |
|--|---------|
| Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Työn tekijä Jarmo Jumpponen | |
| Työn nimi Esimiestyön merkitys työmotivaation muodostumisessa | |
| Päiväys | 24.6.13 |
| Sivumäärä/Liitteet | 47/3 |
| Ohjaajat Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kohdeyritys x | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli esimiestyön merkitys työmotivaation muodostumisessa. Esimiehen rooli jokaisessa organisaatiossa on keskeinen työntekijöiden motivoinnin kannalta. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on motivoida oma henkilökunta työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Motivoituneet työntekijät ovat eräs tulevaisuuden parhaimmista kilpailukeinoista.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää onko esimiestyöllä merkitystä työmotivaation muodostumisessa. Tavoitteena oli myös selvittää tärkeimmät työmotivaatioon vaikuttavat esimiestyön osa-alueet sekä löytää kehitysehdotuksia kohdeyritykselle.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää sekä kyselytutkimusta, joka toteutettiin vuonna 2013 huhti-toukokuun aikana. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kolmen eri aluepäällikön alueen toimipisteiden päälliköt, joille kyselylomake lähetettiin käyttäen Webropol-ohjelmaa. Kyselyyn vastasi ainoastaan 14 päällikköä, joten tulokset ovat suuntaa antavia eikä niitä voida myöskään yleistää.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että kohdeyrityksen esimiestyö on kohtuullisella tasolla, mutta parannettavia asioita löytyi myös. Kyselyn tuloksista ilmeni, että tärkeimmät kehityskohteet kohdeyrityksen esimiestyössä ovat viestintä, palautteen antaminen sekä esimiehen antama tuki ja ohjaus. Kuitenkin vastaajat pitivät tärkeimpinä esimiestyön osa-alueina esimiehen tukea ja ohjausta, palautteen antamista sekä viestintää. Tuloksista voitiin tehdä johtopäätös, että esimiestyöllä on merkitystä työmotivaation muodostumisessa.</p> <p>Jatkotutkimusideaksi sama tutkimus voitaisiin toistaa itse toimipisteessä ja tutkia siellä, kuinka toimipisteen päällikön esimiestyö vaikuttaa toimipisteen henkilökunnan työmotivaatioon.</p> | |
| Avainsanat Työmotivaatio, henkilöstöjohtaminen, leadership, management | |

| | | | |
|--|---------|------------------|------|
| Field of Study Social Sciences, Business and Administration | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Business and Administration | | | |
| Author Jarmo Jumpponen | | | |
| Title of Thesis Superior work significance in the formation of work motivation | | | |
| Date | 24.6.13 | Pages/Appendices | 47/3 |
| Supervisors Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä | | | |
| Client Organisation /Partners Company x | | | |
| <p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis project was the significance of the superior work in the formation of work motivation. The superior's role in every organisation is central from the point of view of the workers' motivation. One of the superior's most important tasks is to motivate own staff to work for a common goal. Motivated workers are one of the best competitive advantages in the future.</p> <p>The purpose of this thesis was to find out if there is a connection between superior work and work motivation. Also a further purpose was to find out which parts of superior work are the most important ones and which one actually affects the most on work motivation. Based on these the objective was to make development proposals to the company X.</p> <p>The research method was a quantitative survey which was conducted during April and May in the year 2013. The target group of this study was shop managers of three different district chiefs' area. They were sent the questionnaire utilizing the Webropol programme. Only 14 shop managers answered to the questionnaire so the results are only indicative and they cannot be generalized.</p> <p>It appeared from the results that the level of superior work is at a moderate level. Communication, giving feedback and the superior's support and guidance are the most important development targets. The target group thought that the most important parts of superior work are the superior's support and guidance, giving feedback and communication. It was possible to draw a conclusion from the results that superior work has an immediate effect in the formation of work motivation.</p> <p>As an idea for future studies, the same research could be repeated in the shop and it could be examined how the shop manager's superior work affects the work motivation of the staff.</p> | | | |
| <p>Keywords Work motivation, company staff management, leadership, management</p> | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | KESKEISET KÄSITTEET..... | 7 |
| | Henkilöstöjohtaminen | 7 |
| | Työmotivaatio..... | 7 |
| | Leadership ja management | 8 |
| 3 | TYÖMOTIVAATIOSSA VAIKUTTAVAT JOHTAJUUDEN OSA-ALUEET | 9 |
| 3.1 | Tiedotus ja viestintä | 9 |
| 3.2 | Palautteen antaminen ja saaminen | 10 |
| 3.3 | Esimiehen tuki ja ohjaus | 11 |
| 3.4 | Motivointi ja innostaminen..... | 12 |
| 3.5 | Vuorovaikutuksen kehittäminen | 13 |
| 3.6 | Ristiriitojen käsitteleminen..... | 14 |
| 3.7 | Delegointi..... | 16 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 18 |
| 4.1 | Tutkimusongelmat..... | 18 |
| 4.2 | Tutkimusmenetelmän valinta | 18 |
| 4.3 | Tutkimuksen otos..... | 19 |
| 4.4 | Opinnäytetyön eteneminen | 19 |
| 5 | TULOKSET | 21 |
| 5.1 | Vastaajaprofiili | 21 |
| 5.2 | Palautteen antaminen ja motivointi..... | 21 |
| 5.3 | Tuki ja ohjaus sekä delegointi..... | 26 |
| 5.4 | Vuorovaikutus ja ristiriitojen hallinta..... | 29 |
| 5.5 | Viestintä | 32 |
| 5.6 | Esimiestyön osa-alueet..... | 34 |
| 5.7 | Esimiestyön osa-alueiden tärkeys..... | 37 |
| 5.8 | Avoimet vastaukset | 39 |
| 5.9 | Tutkimuksen luotettavuus | 40 |
| 6 | POHDINTA..... | 41 |

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtamisen osuutta yrityksen normaalissa arjessa ei voi korostaa liikaa. Siksi esimiehen rooli henkilöstön innostamisessa sekä motivoinnissa korostuu yhä entisestään. Päävastuu hyvästä henkilöstöjohtamisesta on jokaisella esimiehellä ja siksi esimiesten tulee olla tietoisia siitä, kuinka omia alaisia motivoidaan tekemään työnsä paremmin sekä tehokkaammin. Sen lisäksi esimiehillä tulee olla tietoa, taitoa ja ennen kaikkea kykyä johtaa luonteeltaan erilaisia ihmisiä. Henkilöstön motivoinnilla on tarkoituksena saada heidät työskentelemään yhteisen tavoitteen hyväksi ja saavuttamiseksi. Epäilemättä yksi tulevaisuuden parhaimmista kilpailukeinoista tiukkenevilla markkinoilla tulee olemaan motivoitunut henkilökunta, koska motivoituneilla työntekijöillä saavutetaan parhaimmat mahdolliset tulokset. Esimiehen tyypillisimpiä keinoja vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ovat esimerkiksi palautteen antaminen, kiittäminen, sujuva viestintä sekä hyvä vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä.

Opinnäytetyön aiheena on esimiestyön merkitys työmotivaation muodostumisessa. Aihe kytkeytyy vahvasti opinnäytetyön tekijän omaan työelämään, jossa huomio on kiinnittynyt vaihteleviin johtamistaitoihin sekä niiden vaikutukseen työmotivaation määrään. Aihe valittiin opinnäytetyön aiheeksi siksi, koska on tärkeää tiedostaa esimiestyön merkitys henkilöstön työmotivaation muodostumisessa. Kun johtamisen merkitys tiedostetaan, pystytään tehokkaammin vaikuttamaan henkilöstön työmotivaation tasoon ja tätä kautta työskenteilyn tehokkuuteen. Tämä opinnäytetyö on tehty työntekijän roolissa.

Työn tärkeimpinä tavoitteina on selvittää esimiestyön tämänhetkinen tilanne kohdeyrityksessä sekä selvittää onko esimiestyöllä merkitystä työmotivaation muodostumisessa. Eräänä tavoitteena on myös selvittää työmotivaation kannalta keskeisimmät johtamisen osa-alueet sekä kehittää konkreettisia kehitysehdotuksia näiden pohjalta kohdeyrityksen käyttöön ja hyödynnettäväksi. Opinnäytetyössä selvitetään varsinaisesti sitä, onko aluepäälliköiden esimiestyöllä merkitystä toimipisteiden päälliköiden työmotivaation tasoon.

Opinnäytetyöllä on toimeksiantaja, joka haluaa pysytellä työssä anonyymina. Toimeksiantaja on Euroopan alueella toimiva ketjuliike, josta käytetään opinnäytetyössä nimitystä Kohdeyritys. Kohdeyritys toimii 26:ssa Euroopan maassa ja toimipisteitä löytyy 10000. Kohdeyrityksellä on 140 toimipistettä Suomessa, joista tässä työssä käsitellään kuitenkin vain osaa. Tarkasteltavaan alueeseen kuuluu 14 toimipistettä ja 26 toimipisteen päälliköä, joille lähetetään kyselylomake Webropol-ohjelman välityksellä.

2 KESKEISET KÄSITTEET

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat henkilöstöjohtaminen sekä työmotivaatio. Opinnäytetyössä olennaisia käsitteitä ovat myös ”leadership”, millä tarkoitetaan ihmisten johtamista sekä ”management”, millä puolestaan tarkoitetaan asioiden johtamista. Tässä luvussa kerrotaan keskeisistä käsitteistä hieman tarkemmin.

Henkilöstöjohtaminen

Johtajuus määritellään toiminnaksi tai prosessiksi, jolla esimies saa organisaation jäsenet, niin ryhmät kuin yksilötkin, toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, päätöksentekoa sekä ongelmanratkaisua. (Piili 2006, 13)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on tukea yrityksen muuta johtoa saavuttaakseen päämääränsä sekä lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset kehittävät sekä ylläpitävät periaatteita, joiden varassa ihmisten organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. Esimerkkinä voisi mainita tehokkaat rekrytointi- sekä kehittämisprosessit, palkitsemisjärjestelmät ja henkilöstöpalvelujen organisoimisen ja johtamisen. (Viitala 2009, 19) Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla pyritään varmistamaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, motivaatio sekä hyvinvointi. Henkilöstöjohtamisella pidetään huolta yrityksen henkisestä pääomasta. (Viitala 2009, 19)

Työmotivaatio

Motivaatio on toiminnan syyke. Se suuntaa ja virittää suoritukseen, joka onnistuu yksilön omista valmiuksista riippuen. Samalla ihmisellä motivaatio voi vaihdella eri tilanteissa ja eri aikoina. Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta työssä vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Tähän toimintaan vaikuttavat sekä synnynnäiset että ympäristön ja kokemusten myötä muokkaantuneet tekijät. Näillä tekijöillä on merkittävä vaikutus ihmisen käyttäytymisen säätelijöinä. (Viitala 2004, 150) Työn täytyy olla muutakin kuin rahanlähde, jotta työntekijä olisi motivoitunut hoitamaan työnsä parhaansa mukaan. Työilmapiiri, monipuoliset työtehtävät, haasteellisuus sekä etenemismahdollisuudet uralla ovat hyvin tärkeitä osatekijöitä työntekijän työmotivaatiolle. Työn ollessa liian yksitoikkoista työntekijä ei jaksakaan tehdä työtä täydellä teholla. Haasteellinen ja monipuolinen työ saa työntekijän kiinnostumaan työstä. Työntekijän kiinnostus työhön luo pitkäkestoisen perustan työmotivaatiolle. (Juuti & Vuorela, 2002, 67)

Työmotivaatioon vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat objektiivisia, ne ovat myös organisaatiosta johdettavissa. Tällaisia ovat esimerkiksi palkka, erilaiset palkkiot, ylennykset sekä julkiset tunnustukset. Ulkoiset motivaatiotekijät tyydyttävät tarvehierarkiassa alempana olevia tarpeita, siksi ne ovatkin lyhytvaikutteisempia kuin sisäiset motivaatiotekijät. (Piili 2006, 48)

Sisäiset motivaatiotekijät puolestaan ovat subjektiivisia, sisäisesti välittyviä tekijöitä, jotka esiintyvät tunteiden muodossa ja liittyvät työn sisältöön. Sisäiset motivaatiotekijät ovat kestävämpiä ja tehokkaampia kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi työetiikka, kiinnostus omaa työtä kohtaan, halu tehdä merkittävää työtä sekä olla hyödyksi muille. (Piili 2006, 48)

Leadership ja management

Leadership on ihmiskeskeistä johtamista. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on ihmisten sitouttaminen yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Esimiehen tehtävänä on motivoida sekä innostaa alaisiaan niin, että se antaa työntekijöille tahtoa ja voimaa voittaa esteet, joita he omassa työssään saattavat kohdata. Tällaisia esteitä ovat muun muassa resurssien niukkuus sekä muutospaineet. (Viitala 2004, 69–70).

Johtajuuden tavoitteena on saada asiat toteutumaan muiden ihmisten välityksellä. Johtajat ja esimiehet johtavat sekä yksilö- että ryhmätasolla esimerkiksi kokoamalla tiimejä. Lisäksi esimiehet johtavat yksikkönsä tasolla ennen kaikkea luomalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria. (Viitala 2004, 14)

”Management eli asioiden johtaminen yleensä on tuloskeskeistä. Management toteuttaa yrityksen tarkoitusta. Management on suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin sekä niiden asioiden hoitamiseen.” Management pitää sisällään esimerkiksi suunnittelun ja budjetoinnin, yksityiskohtaisten toimenpiteiden sekä aikataulujen määrittelyn sekä resurssien jakamisen tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi. Managementissa ihmisten sitouttamisen sijaan, organisoidaan sekä miehitetään työtehtäviä suunnitelmien edellyttämällä tavalla. Esimies toteuttaa toimintatapoja, päättää asioista sekä etenkin valvoo, että suunnitelmat toteutuvat ja tulosta syntyy. (Viitala 2004, 69–70)

3 TYÖMOTIVAATIOSSA VAIKUTTAVAT JOHTAJUUDEN OSA-ALUEET

Esimiestyö on jaettavissa osa-alueisiin, joiden pohjalta on mahdollista tutkia työmotivaation muodostumista. Näitä osa-alueita ovat muun muassa palautteen antaminen, innostaminen sekä viestintä ja vuorovaikutus. Näiden osa-alueiden pohjalta esimiehen on mahdollista vaikuttaa henkilöstöön sekä heidän antamaansa työpanokseen työpäivän aikana. Oleellista on, että esimies on tietoinen kuinka hänen oma käytöksensä vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon sekä työpaikan yleiseen ilmapiiriin. Tässä luvussa tarkastellaan johtajuuden osa-alueita, jotka vaikuttavat työmotivaation muodostumiseen.

3.1 Tiedotus ja viestintä

”Sisäinen viestintä on yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Viestinnän avulla jaetaan tietoa, luodaan oikeaa ja selkeää yrityskuvaa, viestitään henkilökunnalle erilaisten toimenpiteiden sekä muutosten syistä ja seurauksista sekä ennen kaikkea sitoutetaan henkilöstöä.” Viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, tulevista muutoksista, yrityksen taloudesta, sidosryhmistä sekä ennen kaikkea parantaa työn sujuvuutta ja tehokkuutta. (Österberg 2005, 162)

”Toimiva tiedonkulku on yksi toimivan työyhteisön peruspilareista. Työntekijöiden pitäisi pystyä luottamaan siihen, että he saavat sen tiedon, jolla on merkitystä heidän oman työnsä kannalta. Jos henkilöstö kokee, ettei se saa itseään tai omaa työtään koskevaa tietoa, seuraukset voivat olla työyhteisön toimivuuden ja töiden sujuvuuden kannalta huonot.” (Österberg 2005, 163)

Viestinnässä pitää aina muistaa myös sanaton viestintä. Sanaton viestintä on yhtä vahvaa kuin sanallinen viestintä. Jos sanaton ja sanallinen viestintä ovat ristiriidassa keskenään, sanaton viestintä vie aina voiton. Kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä on muistettava ilmeet, äänenpainot sekä eleet. Viestittäessä on muistettava huomioida kuulija, koska jos viestijä tekee samalla jotain muuta, ei kuulijakaan suurella todennäköisyydellä keskity kuulemaansa. Siksi saattaa olla mahdollista, että tärkeä asia menee kuulijalta ohi. (Joutsenkunnas & Heikurainen. 1996, 139–140)

Yleisin virhe, jonka esimiehet yleensä tekevät on kyvyttömyys ymmärtää viestinnän olevan kaksisuuntaista. Ihmisten välisessä viestinnässä pätee perustotuus: jos ei ole luotu perustaa aidolle luottamukselle ja yhteisille tavoitteille, eivät ihmiset kerro mitä he ajattelevat eivätkä kuuntele vastaanottavaisesti mitä toisella on sanottavaa. (Leskelä, 2001, 39–40)

Tehokkaan viestinnän tarve ei jää yrityksen ovelle. Joka paikassa missä ihmiset ovat tekemisissä toisten ihmisten kanssa, kommunikointi ja viestintä nousevat avaintekijöiksi. Ilman tämän peruskyvyn hallintaa, ihmiset eivät voi päästä kovinkaan pitkälle yhteisöissä, oli kyseessä sitten yritys, koulu tai perhe. (Leskelä, 2001, 39)

3.2 Palautteen antaminen ja saaminen

Palaute on tärkeä työntekijöiden ja työyhteisöjen toimintaa ohjaava sekä motivoiva tekijä. Palautteen avulla saadaan tietoa toiminnan tuloksista, ideoita toiminnan kehittämiseksi sekä arvioita toimintatavoista. Palaute auttaa korjaamaan tapahtuneita virheitä, muuttamaan negatiiviseksi koettuja toimintatapoja sekä kehittämään uusia tuotteita ja palveluita. (Perkka-Jortikka, 2002, 139)

Palautteen antamiseen työyhteisössä kuuluu niin positiivisen sekä negatiivisen palautteen antaminen. Negatiivisen palautteen antamisesta käytetään usein nimitystä kriittinen tai rakentava palaute, jonka johdosta sen antaminen koetaan usein vaikeaksi. Omasta työstä saadulla palautteella on huomattava merkitys työntekijöiden tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin. Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden toimintaan antamalla palautetta henkilöstön työsuorituksesta selvällä, faktoihin pohjautuvalla sekä oppimista korostavalla tavalla. On yleisesti tiedossa, että yksilöllinen palaute on tehokkainta. Huolimatta palautteen negatiivisuudesta, oikein annettuna, kriittinenkin palaute koetaan positiivisena. Kuitenkin myönteistä palautetta tulisi antaa aina enemmän kuin kriittistä palautetta. Kriittinen ja rakentava palaute on myös tärkeää, jotta työntekijöillä että koko työyhteisöllä on mahdollisuus kehittyä. Työn laadun parantaminen ei ole mahdollista ilman kritiikkiä. (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1996, 169–170.)

Palautteen antaminen ja saaminen kuuluvat vuorovaikutteiseen työyhteisöön. Esimiehellä on vastuu jokapäiväisestä palautteen antamisesta alaisilleen päivittäisten keskustelujen lomassa. Jos ihminen kokee, että hänen työtään ei arvosteta, on selvää, ettei hänen motivaationsa ja intonsa säily pitkään tulos- ja tavoitehakuksena. (Österberg, 2005, 164)

Palaute edellyttää vuorovaikutusta antajansa ja vastaanottajansa välillä. Palaute pitää osata antaa sekä osata ottaa vastaan. Ei riitä, että esimiehet opettelevat antamaan kiitosta ja rakentavaa palautetta, palautetta pitää osata ottaa myös vastaan. (Perkka-Jortikka, 2002, 139–140) Palautteeseen tulisi suhtautua kuten lahjaan. Lahja, tässä tapauksessa palaute, joko helpottaa ihmisten elämää tai auttaa heitä kehittymään. Lahja-näkökulma on periaate, joka tekee palautteesta arvokkaampaa ja hyväksyttävämpää sekä antajalle että saajalle. (Friedrich, 2012, 1)

Annettaessa palautetta tulee antajalla olla selkeä kuva syystä, miksi palautetta annetaan. Palautetta arvostetaan enemmän, jos se on aiheellista ja kohdistettu oikeaan syyhyn sekä tarkoitus on myönteinen. Palautetta saataessa tulee ihmisen olla vastaanottavainen sekä arvostaa saatua palautetta. Usein palautteen saaja kieltää negatiivisen palautteen ymmärtämättä palautteen todellista syytä ja merkitystä. Saadusta palautteesta tulisi kiittää, aivan kuten lahjastakin. (Friedrich, 2012, 2)

Esimiehen on luotava oikeanlaiset puitteet työnteolle. ”Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työntekijät tietävät mitä heidän pitää tehdä ja kuinka työt tehdään. Jos esimies havaitsee puutteita työntekijän työnteossa, esimies keskustelee työntekijän kanssa sekä selittää työntekijälle mitä on tehty väärin ja mitä hän odottaa jatkossa työntekijältä. Keskustelun jälkeen on tärkeää seurata työntekijän käytöstä ja sen muutosta.” Jos työntekijän käytös muuttuu parempaan suuntaan, pitää esimiehen antaa myönteistä palautetta, välittääkseen työntekijälle viestiä, että hänen muutoksensa on huomattu. (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1996, 175.176.)

Suomalaisten esimiesten ongelmana on aina ollut positiivisen palautteen antaminen. Vähitellen suomalaisetkin ovat oppineet antamaan myös positiivista palautetta. Esimiesten on ollut vaikea löytää myönteiselle palautteelle syitä, vaikka niitä todellisuudessa löytyy jokaisen työstä joka päivä. Palaute tulisi myös antaa esimiehen omalla tyylillä, koska työntekijä huomaa, jos esimies ei ole oma itsensä palautetta antaessaan. Kuitenkin esimiesten on mietittävä tarkasti mistä palautetta annetaan. Positiivinen palaute voi menettää arvoaan, jos sitä annetaan jokaisen työtehtävän suorittamisesta. Tästä johtuen palautteella ei ole enää samankaltaista vaikutusta työntekijän työnteeseen. Esimiehen tulisi palautetta antaessaan miettiä, minkälainen persoona palautteen saaja on. Ihmiset arvostavat eri asioita ja siksi esimiehen pitäisi miettiä jokaisen kohdalla yksilöllisesti, mistä asioista työntekijälle kehuja tai risuja annetaan, jotta palaute innostaisi juuri tätä kyseistä henkilöä. Positiivisen palautteen tehoa lisää se, että palaute annetaan välittömästi, kun suoritus on toteutunut. (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1996,170–171.)

3.3 Esimiehen tuki ja ohjaus

”Työntekijöiden ohjaaminen tarkoittaa välitöntä ja välillistä toimintaa, jolla vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen organisaatiossa. Ohjaus tapahtuu käytännössä välittömänä esimies-työntekijä -suhteessa tapahtuvana vuorovaikutustilanteena, jossa käsitellään sekä työn tavoitteita että ohjeita.” (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1996,47.)

Esimiehen pitää selventää alaisilleen se, mitä hän heiltä odottaa. Työntekijän ohjaukseen

kuuluu toimenkuvasta sekä työnlaadusta sopiminen. ”Työntekijälle on selvitettävä myös työn taustat, joita ovat yrityksen liikeidea sekä toimintasuunnitelma. Tämä on tehtävä siksi, jotta työntekijä tietää miksi hän töitä tekee.” (Joutsenkunnas ja Heikurainen, 1996,48)

”Esimiehen on annettava työntekijälle mahdollisuus onnistua omassa työssään. Työntekijälle pitää suoda itsenäinen toimivalta tehdä työtään, mutta häntä pitää kuitenkin auttaa työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa tarpeen vaatiessa.” Työntekijän työmotivaation lisäämiseksi kannattaa työntekijälle antaa osavastuu työn tavoitteiden saavuttamisesta. (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1996,49.)

3.4 Motivointi ja innostaminen

Innostuneet työntekijät toimivat joko ilman palkkioita tai palkkioiden kanssa, koska heitä ohjaavat sisäiset motivaatiotekijät. Johtajat, jotka motivoivat, eivät saavuta pitkäaikaisia tuloksia. Puolestaan johtajat, jotka innostavat ja luovat omavaraisia työyhteisöjä, saavuttavat tuloksia, jotka kestävät heidän virkakautensa jälkeenkin. Käyttämällä ulkoisia palkintoja motivoidaan, kontrolloidaan ja jopa riistetään ihmisiä, jotta saavutettaisiin organisaation tavoitteet. Positiivisten kannustinten lisäksi voidaan motivoinnissa käyttää myös pelkoa ja rangaistuksia. (Kerfoot, 2001, 1)

Innostavat esimiehet iskostavat luontaista halua, jota ruokitaan korkeammalla tarkoituksella, mission ymmärtämisellä sekä sitoutumisella mahdollisuuksien joukkoon. Innostava johtamistyyli vapauttaa luovuuden, innon sekä intohimon, jota motivoiva johtamistyyli ei tee. Innostavalla johtajalla on aito intohimo, joka aaltoilee läpi organisaation. Nämä esimiehet uskovat oikeasti, että heidän roolinsa on palvella ihmisiä sekä mahdollistaa heidän täyden potentiaalinsa saavuttaminen. Kun työntekijät ovat innostuneita, he tuntevat intohimoa, mikä ajaa heitä eteenpäin itsenäisesti tavoittelemaan oikeita asioita organisaation kannalta. Innostavan organisaation työntekijät tuntevat intohimoisesti arvot ja tarkoitukset, johtajat ovat sitoutuneita tekemään kaikkensa organisaation parhaaksi sekä työntekijät tiedostavat työnsä merkityksen organisaatiolle. (Kerfoot, 2001, 1-2)

”Esimies on tehnyt työnsä hyvin, kun alaiset toimivat työssään esimiehen haluamalla tavalla ilman valvontaa tai erillisiä ohjeita. Tämä tila saavutetaan, kun esimies määrittelee selvät periaatteet toiminnalle, jotta työntekijät tietävät vaistomaisesti, mikä on työryhmän tapa toimia ja millaisia työtapoja tulee välttää. Saadessaan ryhmän toimimaan yhteen hiileen, kaikki toimivat yhteisten toimintatapojen mukaisesti.” Esimiehen looginen käytös vaikuttaa ryhmän tapaan toimia työssään. Esimiehen epälooginen käytös puolestaan muokkaa nopeasti toimintatavoista tehottomampia. Jos esimiehen sanat ja teot ovat ristiriidassa keskenään, uskovat työntekijät näissä tapauksissa tekoja yli puheen. Tätä kautta esimiehen oma uskottavuus kärsii. (Peeling, 2006, 57–58)

Esimiehen tehtävänä on edistää työpaikan ilmapiiriä ja pitää työntekijät motivoituneina, vaikka siihen vaadittaisiin vain pieni yksinkertainen ele. Esimiehen tulee olla myös valmentaja. Hänen pitää luoda toimiva ryhmä, jossa jokaisella jäsenellä pitäisi olla mahdollisuus tehdä kaikkia töitä. (Hall, 2002, 1-2)

”Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on osallisuuden maksimointi työyhteisössä. Osallisuuden maksimointi tapahtuu vuorovaikutuksessa päivittäisissä työtilanteissa. Osallisuuden maksimointi käsittää viisi osa-aluetta. Ensimmäinen näistä osa-alueista on sosiaalinen osallisuus. Työyhteisön pitää muodostaa suhdeverkko, johon kuulumisen tyydyttää liittymisen perustarvetta.” Jokainen ihminen haluaa kuulua johonkin ryhmään, jossa hänellä on oma roolinsa ja paikkansa. ”Tiedollinen osallisuus tarkoittaa sitä, että työntekijällä on kaikki tarvittava tieto työstään, sen tavoitteista sekä organisaatiosta. Kolmas osa-alue on päätöksen tekoon osallistuminen. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työpaikkansa asioihin. Neljäs osa-alue on jaettu vastuu. Työntekijä haluaa tietää, että kaikki kannattelevat työyhteisöä yhdessä. Viimeinen osa-alue on osallisuus yhteiseen tarinaan.” Työntekijän pitää tiedostaa, että hänen antamansa työpanos koetaan tärkeäksi osaksi koko työyhteisöä sekä -prosessia. Esimiehen tehtäväksi jää näiden osa-alueiden toteuttaminen työyhteisön jokapäiväisessä työskentelyssä. (Kaski & Kiander, 2005, 137–138).

Liian pitkään esimiehet ovat luottaneet porkkana- ja keppi-lähestymistapaan työntekijöiden motivoimisessa työskentelemään tuotteliaammin ja tehokkaammin. Ajan myötä tällainen motivaatio vaatii entistä isomman porkkanan tai lyhyempää keppiä. Motivaatiota kuvaillaan enemmän ulkoiseksi lähteeksi, joka saa työntekijät toimimaan halutulla tavalla. Innostusta puolestaan kuvaillaan ihmisen sisältä kumpuavaksi voimavaraksi. (Swift, 2013, 1)

3.5 Vuorovaikutuksen kehittäminen

Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys työelämässä on keskeistä. Huolimatta vuorovaikutuksen jokapäiväisyydestä, näyttää se olevan käytännössä kuitenkin vaikeaa. Jokaiselle ihmiselle on kehittynyt omat arvonsa, uskomuksensa sekä norminsa, jotka ohjaavat hänen tekemiä valintojaan yleensäkin elämässä. Tätä kautta jokaiselle on myös kehittynyt omat selviytymiskeinonsa, joiden avulla kyetään selviämään hankalista tilanteista. Kohdattaessa toinen ihminen, aktivoituu molempien osapuolien tilanteeseen liittyvät ennako-odotukset ja tunteet. (Piili, 2006, 72–73). Ilman yhteisöä ja vuorovaikutusta organisaatio ei voi elää ja puolestaan ilman organisaatiota, yhteisö joutuu kaaokseen, jolloin tavoitteellinen toiminta kärsii. (Perkka-Jortikka, 2002, 11)

Kun puhutaan ihmisten johtamisesta, painotetaan yleensä esimiehen hyviä ihmissuhdetaitoja. Harvemmin mietitään sitä, kuinka tärkeää on, että esimies ymmärtää syvemmin, mitkä ovat lainalaisuudet sekä syyt, jotka säätelevät ihmisten välistä kanssakäymistä sekä ihmissuhteita. Jos keskitytään tarkastelemaan vain ihmisten välistä näkyvää kanssakäymistä, saattaa esimies tehdä vääriä johtopäätöksiä siitä mistä kulloinkin on kysymys. (Järvinen, 2005, 90)

Vuorovaikutuksen onnistumista edistää, jos henkilö kykenee tiedostamaan omat lähtökohtansa sekä suhtautumaan toiseen ihmiseen arvottomatta havaintojaan välittömästi. Hyviä keinoja varmistaa onnistunut vuorovaikutus on huolehtia kuuntelusta, toisen näkökulmaan eläytymisestä, sen huomioon ottamisesta omassa viestinnässä sekä viestin ymmärtämisen tarkistamisesta. (Piili, 2006, 74)

Esimiehen tulee aidosti ja vilpittömästi osoittaa kiinnostusta siihen, mitä alaiselle kuuluu työssään sekä mitä kuuluu lähityöyhteisön toimivuuteen. Pahin virhe, minkä esimies voi tehdä on kysyessään työntekijän kuulumisia, hän ei pysähdy kuuntelemaan mitä alaiselle oikeasti kuuluu. Väite ”alaisia on niin paljon ja kiire painaa” on tekosyy, jota esimiehet käyttävät omassa työssään. Jämäkkä esimies ei koe vuorovaikutustilanteissa palautteenantamispelkoa. ”Työntekijälle annettu aika säästyy alaisten korkeamman työmoraalin, muutosvastarinnan puuttumisen sekä jälkiselvittelyjen ja korjausten vähenemisen kautta.”(Haapalainen, 2005, 46)

Esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen ei tarvitse kuitenkaan olla sydänystävyyttä. Esimiehen ensisijainen tehtävä on tukea yrityksen toimintaa ja menestystä pidemmällä aikavälillä. Työpaikalla esimies on aina ensisijaisesti esimies ja vasta sitten kaveri. Esimies voi välittää aidosti alaisistaan ja näyttää myös sen. Jämäkkä esimies on valmis taistelemaan ja antamaan kaikkensa työyhteisön eteen, mutta samalla vaatii ja edellyttää työyhteisöltään, että jokainen työntekijä antaa kykyjensä mukaisen täyden työpanoksen työyhteisön yhteiseksi eduksi. (Haapalainen, 2005, 46)

3.6 Ristiriitojen käsitteleminen

Työyhteisöjen toiminnan tavoitteet määritellään useimmiten yhteisön ulkopuolella kuten organisaation hallituksissa, johtokunnissa tai –ryhmissä. Täten ollen yhteisölle jää tehtäväksi toiminnan käytännön toteutus. Esimiehen tehtävä on ylläpitää keskustelua työn päämääristä ja sisällöistä, jotta yhteisesti sovitut tavoitteet sekä työnjako pysyisivät selkeinä kaikille. Keskustelun tai vuoropuhelun rakenteella on mahdollista vaikuttaa myös työyhteisön ja henkilöstön sitoutuneisuuteen. Samassa rakenteessa on mahdollista sopia myös työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, tehtävien tärkeysjärjestyksestä sekä työntekijöiden valtuuksista ja vastuista. (Perkka-Jortikka, 2002, 139)

Ristiriidat ja erimielisyydet kuuluvat jokaisen työyhteisöön. Ristiriitatilanteissa asioista ollaan yleensä eri mieltä. Ristiriitatilanteet synnyttävät ihmisissä voimakkaita tunteita, joita ovat esimerkiksi turhautuminen ja viha. Usein ristiriitatilanteet ovat lyhytaikaisia ja menevät ohi itsestään tai keskustelun avulla. Jos esimies ja työyhteisö ovat halukkaita keskustelemaan ongelmista heti niiden ilmaannuttua, vaikuttaa tämä positiivisesti työpaikan ristiriidoista selviytymiskykyyn. ”Näin toimittaessa työyhteisössä ei pelätä mahdollisia työhön tai ihmissuhteisiin liittyviä ristiriitatilanteita. Ristiriitatilanteet voivat parhaassa tapauksessa vahvistaa työyhteisöä, jos esimies sekä työyhteisö kokevat ristiriidat mahdollisuutena kehittyä ja oppia.” (Kaski & Kiander 2005, 80–81.)

Työyhteisön ongelmiin puuttumisen pääsääntönä voidaan pitää sitä, että niihin on puututtava heti niiden ilmaannuttua. Ongelmilla on ajan kanssa tapana pahentua, mikä vaikeuttaa ongelmien perimmäisen syyn löytämistä ja tätä kautta ratkaisemista. Yksilölähtöisiin ongelmiin on puututtava, jos työntekijän käyttäytyminen vaikuttaa negatiivisesti töiden sujumiseen, työyhteisön toimintaan tai asiakaspalveluun. Tyypillisimpiä yksilölähtöisiä ongelmia ovat päihteet, tehtävien laiminlyönti, haluttomuus noudattaa sovittuja asioita, huono suoritus sekä joskus tapahtuvat tahalliset rikkomukset. Työntekijän osaamattomuus voi mahdollisesti myös peilautua henkilökohtaisina ongelmina. (Piili, 2006, 153)

Työyhteisöjen ongelmat ovat erilaisia, joiden taustalla voi olla työn organisointiin, johtamiseen, yhteisiin sääntöihin ja muihin yhteistyökuvioihin liittyvät epäselvyydet ja ongelmat. Näillä ongelmilla on tapana lähteä leviämään organisaatioissa, jos niihin ei puututa tarpeeksi ajoissa. Työyhteisön toimivuus, tuottavuus sekä hyvinvointi voi laskea konfliktin muuttuessa ajan myötä akuutista krooniseksi. Tilanne alkaa, kun työyhteisössä esiintyy ongelmia, joita ei kyetä ratkaisemaan ja sopimaan. (Piili, 2006, 153–154)

Yksilölähtöisten ongelmien taustat ja syyt ovat moninaisia, josta johtuen ne on selvitettävä aina tapauskohtaisesti. Ensimmäisenä keinona toimii keskusteleminen, jossa työntekijälle annetaan mahdollisuus muuttaa omaa toimintaansa. Työntekijältä kysytään hänen omaa näkemystä asiasta, todetaan omat havainnot sekä sovitaan muutoksista. Joskus on kyse vain huonoista tottumuksista tai toimintatavoista sekä ajattelemattomuudesta, joihin on helppo vaikuttaa. Hankalia puututtavia ongelmia ovat mielenterveysongelmat, työkykyyn vaikuttavat elämäkriisit sekä vaikeat persoonallisuudet. Tarvittaessa työntekijä ohjataan ammattiauttajalle, hoitoon tai kuntoutukseen. (Piili, 2006, 153)

Konkreettisiin asioihin kohdistuvat ongelmat useimmiten henkilöidään ja syy vaikeuksista siirretään heidän vastuulleen. Asioita yksinkertaistetaan ja yhteisön aikuismainen ajattelu-kyky sekä itsekritiikki alkaa heiketä. Työpaikan tunnevaltaisuus lisääntyy, muodostuu keskenään taistelevia klikkejä ja työnteko jää sivuosaan. Jos ongelman annetaan jatkua vuo-

sia, voi konflikti levitä organisaation ulkopuolelle. Ongelmakierteessä työn tehokkuus ja laatu huonontuvat sekä työntekijät kärsivät ja pahimmassa tapauksessa sairastuvat. Näistä syistä johtuen esimiehen tulee päättäväisesti katkaista ongelmakierre. Työyhteisöön tulee luoda toiminta- ja suhtautumistapa, missä ongelmat sekä ristiriidat nähdään osana tavallista työntekoa sekä niiden ratkomisen mahdollisuutena kehittyä. (Piili, 2006, 154)

Yksi hyvä tapa ehkäistä ongelmien kehittymistä on selvittää säännöllisin väliajoin työyhteisön ilmapiiriä ja näkemyksiä haastattelujen sekä kyselyjen avulla. Näin saadaan yleiskuva pidemmän ajanjakson kehityksestä organisaation sisällä. Oleelliseksi nousee se, kuinka esille nousseisiin epäkohtiin puututaan. Liian usein tulosten käsittely jää yleiselle tasolle erilaisissa palaverissa ja kokouksissa. Toistuvat kyselyt ilman oikeasti tapahtuvia muutoksia turhauttavat työntekijät sekä vievät uskon heidän vaikuttamismahdollisuuksiin. (Piili, 2006, 154)

Ristiriitojen syveneminen voi lopulta johtaa luopumaan työn tekemisestä. Työntekijöiden aika sekä energia menevät ongelmatilanteen pohtimiseen ja vatvomiseen. ”Näissä tilanteissa esimiehen tehtävänä on palauttaa työyhteisön keskittyminen työn tekemiseen sekä tehtävien hoitamiseen. Mitä nopeammin se tapahtuu, sitä helpommin työyhteisö pystyy palaamaan normaaliin työarkeen ristiriitatilanteen jälkeen. Ristiriitatilanteen yhä vain jatkussa työyhteisöstä voi hävitä asiallinen, aikuismainen ja ammatillinen käytös.” Työntekijät saattavat jopa alkaa ivailemaan, itkemään, raivoamaan, mitätöimään tai pahimmassa tapauksessa kiusamaan toisiaan. Tämänkaltainen käytös provosoi helposti myös esimiehen käyttäytymään tunteidensa mukaan. (Kaski & Kiander, 2005,83–84.)

3.7 Delegointi

Delegointi on yksinkertainen konsepti, mutta sitä on vaikea toteuttaa tehokkaasti. Delegoimalla vastuuta johtajat osoittavat luottamusta omaan henkilökuntaansa. Delegointi voi olla vahva työkalu henkilöstön kehittämisessä. Muita delegoinnin tarjoamia hyötyjä ovat vaihtelevat työtehtävät verrattuina normaaleihin tehtäviin, parantuneet hallintokyvyt sekä henkilöstön kehittyminen päätöksentekotilanteissa. (Grensing, 1991, 1)

Delegointi on yksi johtamisen keskeisiä osa-alueita, jonka avulla on mahdollista tukea työyhteisöä sekä yksittäisiä työntekijöitä kehittymään sekä vuorovaikutuksellisesti että ammatillisesti, mutta myös sisäisen johtajuuden näkökulmasta. Delegointi mahdollistaa johtajan keskittymisen toiseen tehtävään ja työntekijän oppimisen sekä kehittymisen. Delegoinnin avulla on myös mahdollista testata sekä vahvistaa työntekijän vastuunkantokykyä ja työyhteisön kontrolli- ja arviointirakenteita. Kaikkia johtajan tehtäviä ei kuitenkaan voi delegoida työntekijälle, mutta ainakin osa kirjallisista tehtävistä sekä erilaiset neuvonta- ja ohjaustehtävät ovat helposti delegoitavissa. (Perkka-Jortikka, 2002, 115)

Tehokas delegointi tuottaa monia välittömiä etuja sekä johtajille että koko organisaatiolle. Delegointi mahdollistaa resurssien mobilisoinnin ja parempien tulosten saavuttamisen. Jakamalla vastuuta johtajat voivat keskittyä hyvin muutaman työn tekemiseen. Delegointi lisää organisaation tuottavuutta ja luo uudenlaista kommunikaatiota. Delegoinnin avulla si-
toutetaan työntekijöitä ja rohkaistaan heitä kertomaan kehitysehdotuksistaan johdolle. (Gazda, 2002, 1) Kuitenkin johtajien tulee välttää vain liikaisten hommien delegointia henkilöistölle. Työntekijät eivät saa tuntea itseään rasitetuiksi työllä. Heidän pitää tuntea itsensä motivoituneeksi, joka tekee heistä arvokkaita organisaatiolle. Organisaatio ei tule koskaan saavuttamaan korkeaa suorituskkyä, jos johtajat delegeoivat vain tylsiä, toistuvia työtehtäviä. (Grensing, 1991, 2)

”Johtajan tehtävien delegointi tarkoittaa hänen työtehtäviensä osittaista siirtämistä työntekijän tehtäväksi.” Jos johtaja teettää kaikki työnsä tai suurimman osan tehtävistään jollakulla toisella, on kyse johtajan sijaisesta. ”Delegointiprosessi johtaminen tarkoittaa toiminnan suunnittelua, organisointia, työntekijöiden motivointia sekä toiminnan kontrollia ja arviointia.” (Perkka-Jortikka, 2002, 114)

On olemassa kahdenlaista delegointia. Työtehtävien delegointi tulosten vuoksi toimii silloin kun työntekijä tietää, mitä tuloksia vaaditaan, miltä lopputuleman tulee näyttää sekä kuinka hän toteuttaa tehtävänannon. Tässä tapauksessa vastuu tuloksesta jää työntekijän harteille. Delegointia työntekijän kehittymisen vuoksi hyödynnetään silloin kun halutaan antaa työntekijälle mahdollisuus kasvaa ja kehittyä ammatillisesti. Yleensä tehtävä delegoidaan henkilölle, joka ei ole paras mahdollinen vaihtoehto tehtävään, mutta joka ei kuitenkaan pelkää haasteita. Tässä tapauksessa vastuu lopputuloksesta jää johtajalle. (Gazda, 2002, 2)

Delegointi haastaa johtajat luottamaan henkilökuntaansa. Valitettavasti osa johtajista kokee, että delegoinnin haitat ovat hyötyjä suuremmat. Näitä yleisiä pelkoja ovat, että työtä ei tehdä yhtä hyvin ja nopeasti kuin jos johtaja tekisi sen itse. Johtaja voi myös pelätä menettävänsä kontrollin, joka aiheuttaa voimattomuuden tunnetta johtajassa. Hyvä johtaja kuitenkin ymmärtää, että valta on edelleen hänen käsissään, koska loppujen lopuksi johtaja on vastuussa tehtävien suorittamisesta. (Grensing, 1991, 2)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään yleisiä tähän opinnäytetyöhön sekä tutkimukseen liittyviä asioita, joita ovat muun muassa opinnäytetyön tutkimusongelmat. Luvussa käsitellään myös tutkimusmenetelmän valintaa sekä perustellaan valittua menetelmää.

4.1 Tutkimusongelmat

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää onko esimiehen esimiestyöllä merkitystä työntekijöiden työmotivaatioon. Tavoitteena on myös selvittää mitkä ovat keskeisimmät osa-alueet johtajuuden tehtävistä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Näitä johtajuuden tehtäviä ovat muun muassa palautteen antaminen, innostaminen sekä delegointi.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kuten Virpi Föhr (2013, 38) totesi omassa opinnäytetyössään, niin tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen sekä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä selvittää lukuihin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, asioiden välisiä riippuvuuksia tai tapahtuneita muutoksia tutkittavassa ilmiössä. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin paljonko, kuinka usein, missä ja mikä. Tutkimusaineiston keruu suoritetaan useimmiten käyttämällä tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksesta saadut tulokset havainnollistetaan kuvioiden sekä taulukoiden avulla. Tulokset pyritään yleistämään tilastollisen päättelyn keinoin koskemaan havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon. Määrällinen tutkimus tuottaa numeerisesti suuren ja edustavan otoksen perusjoukosta. Tyypillisempiä kvantitatiivisia tutkimuksia ovat kysely, haastattelut, havainnointitutkimukset ja kokeelliset tutkimukset. (Heikkilä 2005, 16–17)

Yksi tapa kerätä aineistoa itse on kysely. Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi, 2005, 182)

Kyselytutkimusten etuna pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Kyselylomake on mahdollista lähettää jopa tuhansille potentiaalisille vastaajille. Jos kyselyloma-

ke on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida se tietokoneella. (Hirsjärvi, 2005, 184)

Kuten Föhr (2013, 38) omassa työssään kirjoitti, niin kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan vastaukset kysymyksiin miten, miksi ja millainen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään käyttäytymistä ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu usein pieneen määrään tapauksia, mutta analysointi pyritään toteuttamaan mahdollisimman tarkasti. Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena ei ole muodostaa tilastollisia yleistyksiä. (Heikkilä 2005, 16)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä johtuen siitä, että opinnäytetyön aihe sekä tutkimusongelmat ovat enemmän käytännön läheisiä kuin teoreettisia. Näitä tutkimusongelmia tarkasteltiin kyselyn avulla, jota suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan avustuksella. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa vahvisti myös se, että tavoitteena oli saada kokonaiskuva tämänhetkisestä työmotivaation tilasta. Tutkimuksen tavoitteena oli saada helposti tulkittavaa ja luettavaa tietoa, jota kuvataan numeeriseen tietoon pohjautuen. Kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelmaa hyödyntäen ja kysely lähetettiin vastaajille sähköpostin välityksellä. Haastattelu olisi ollut ehkä hieman parempi keino toteuttaa tämä tutkimus, mutta johtuen maantieteellisesti pitkistä välimatkoista, haastattelun toteuttaminen ei ollut kustannussyistä mahdollista.

4.3 Tutkimuksen otos

Tutkimuksen perusjoukon muodostavat Kohdeyrityksen yhden myyntipäällikön alueen toimipisteet sekä niiden päälliköt. Kyselylomake lähetettiin Kohdeyrityksen 14 eri toimipisteen päälliköille. Yhteensä kyselylomakkeita lähetettiin 26 kappaletta. Kyselyssä arvioitiin oman aluepäällikön esimiestyötä. Erään aluepäällikön toimipisteen päälliköt ilmaisivat haluttomuutensa osallistua tähän kyselyyn, joten kyseinen alue päätettiin jättää kokonaan pois. Kyseiseen alueeseen kuului 5 toimipistettä, joten otoksen pieni koko selittyi osittain tällä.

4.4 Opinnäytetyön eteneminen

Tutkimus alkoi taustatiedon sekä aineiston etsimisellä. Aineistoa lähdettiin etsimään muiden opinnäytetöiden lähdeluetteloista, joista löytyikin hyvin erilaisia ja mielenkiintoisia lähteitä. Kun aineistoon oli perehdytty tarpeeksi, alkoi teoriaosuuden kirjoittaminen. Samalla kun teoriaosuutta kirjoitettiin, mietittiin myös kyselylomakkeen rakennetta sekä siinä kysytäviä asioita. Kyselylomake sai viimeisen muotonsa ja kyselylomake hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajilla. Tämän jälkeen kyselylomake lähetettiin eteenpäin tutkimuksen pe-

rusjoukolle eli toimipisteiden päälliköille. Vastausaikaa oli kuukauden verran. Vastausajan loputtua, alkoi kyselyn tulosten analysointi sekä työn loppuun kirjoittaminen.

5 TULOKSET

Tässä luvussa analysoidaan sekä tulkitaan kyselystä saatuja tuloksia. Tavoitteena on esittää tutkimustulokset ymmärrettävässä muodossa, jotta tutkimuksesta tulisi helposti luettava sekä ennen kaikkea selkokielen. Tutkimuksen tulokset esitetään pyöristettyinä.

5.1 Vastaajaprofiili

Vastauksia tuli takaisin 14 lähetetyistä 26 kappaleesta. Täten ollen vastausprosentti oli 54 %. Vastaajista naisia oli 12 henkilöä eli 86 %. Miesten osuus vastaajista oli 2 henkilöä, joka prosentteina on 14 %.

Vastaajista 7 %:lla esimiesura on kestänyt tähän päivään mennessä 1-2 vuotta ja 2-3 vuotta. 14 %:lla vastaajista esimiesuran kesto oli 3-4 vuotta. Selkeällä enemmistöllä (71 %) esimiesuran pituus oli 4 vuotta tai enemmän.

Vastaajien ikäjakauma jakaantui seuraavanlaisesti. Vastaajista 21 % oli iältään 25 -30-vuotiaita, 64 % iältään 30 -35-vuotiaita sekä 14 % 35-vuotiaita tai vanhempia.

5.2 Palautteen antaminen ja motivointi

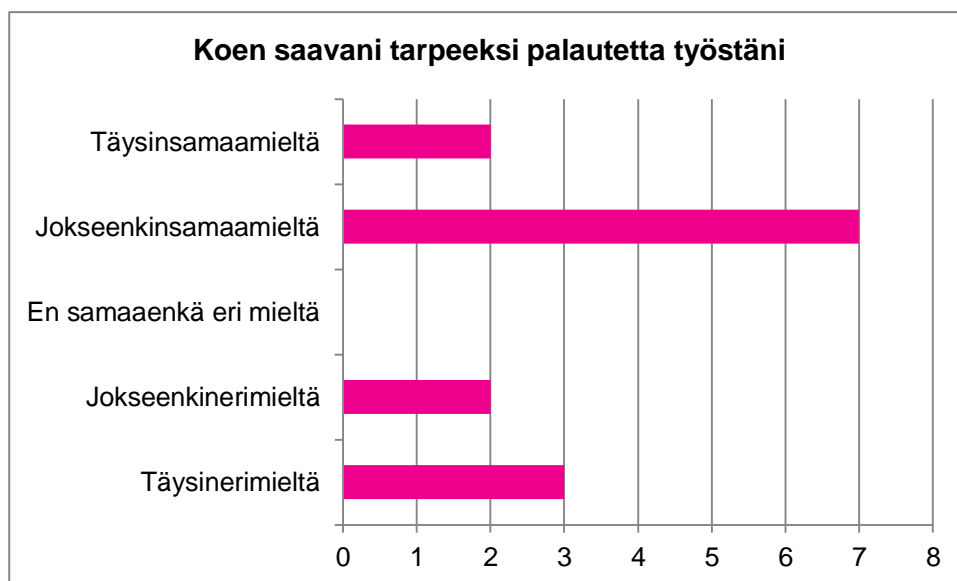
Palautteen antaminen ja motivointi-osiossa oli yhdeksän kysymystä, jotka käsittelevät esimiehen antamaa palautetta sekä motivointia. Kysymyksiin vastattiin asteikolla, johon luotiin eri merkityksisiä vastausvaihtoehtoja, esimerkiksi täysin samaa mieltä sekä osittain samaa mieltä.



KUVIO 1 Säännöllisen palautteen saaminen.

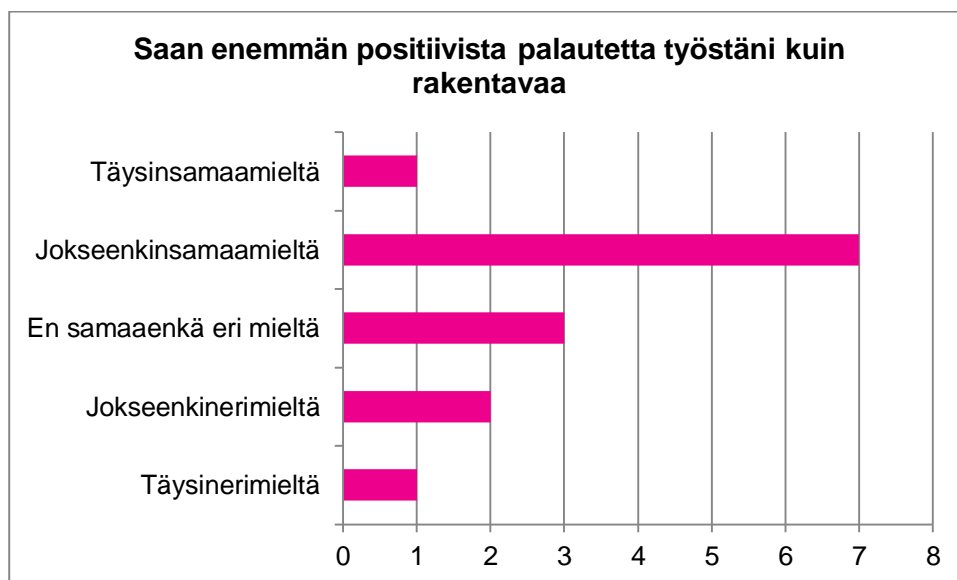
Kuten kuviosta 1 näkyy, selkeä enemmistö vastaajista (64 %) on sitä mieltä, että he saavat sekä rakentavaa että positiivista palautetta säännöllisin väliajoin omasta työstään

omalta esimieheltään. Kuitenkin kuviosta 1 on havaittavissa myös se, että 36 % vastaajista pitää palautteen saamista epäsäännöllisenä.



KUVIO 2 Riittävän palautteen saaminen.

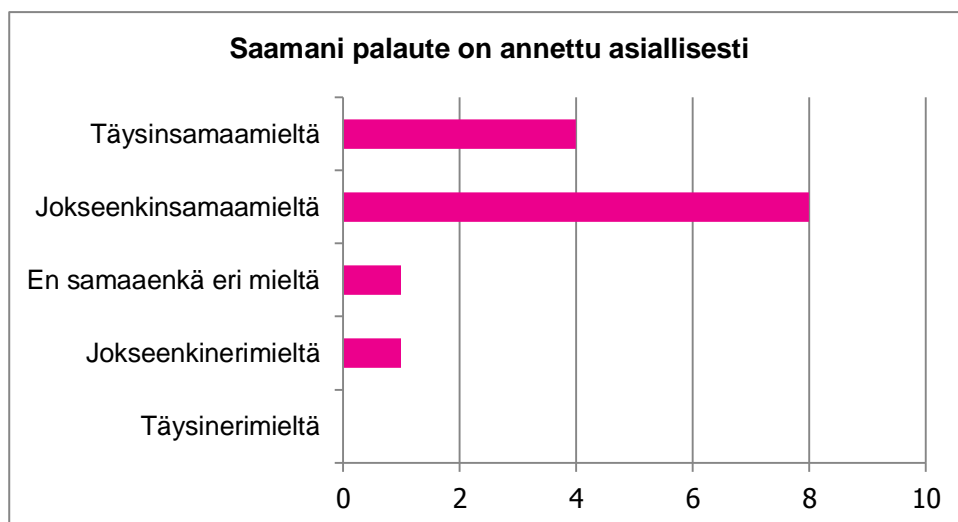
Kuviosta 2 näkyy, että tässäkin tapauksessa enemmistö vastaajista (64 %) on sitä mieltä, että he saavat työstään tarpeeksi palautetta omalta esimieheltään. Kuten edellisessäkin kohdassa, myös kuviosta 2 on havaittavissa, että 36 % vastaajista pitää esimieheltään saamaansa palautteen määrää riittämättömänä.



KUVIO 3 Esimieheltä saadun palautteen laatu.

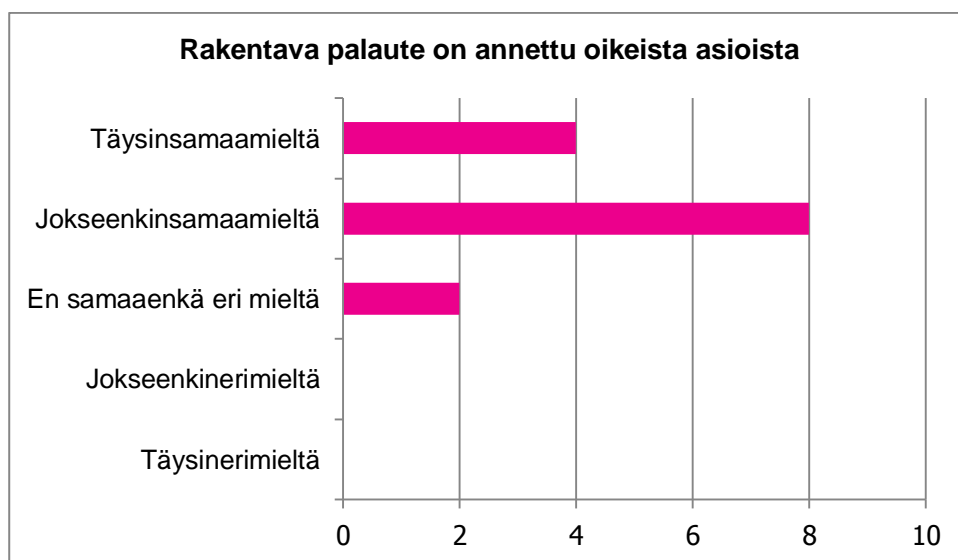
Kuviosta 3 on nähtävissä, että esimieheltä saatu palaute on pääasiallisesti ollut enemmän positiivissävytteistä kuin negatiivista. Tätä mieltä on ollut 57 % vastaajista. Kolmen vastaajan (21 %) mielestä saatu palaute on ollut enemmän rakentavaa kuin positiivista palau-

tetta. Kolme vastaajaa on ollut tässä kysymyksessä neutraalilla linjalla, mistä voidaan tehdä johtopäätös, että he saavat sekä rakentavaa että positiivista palautetta.



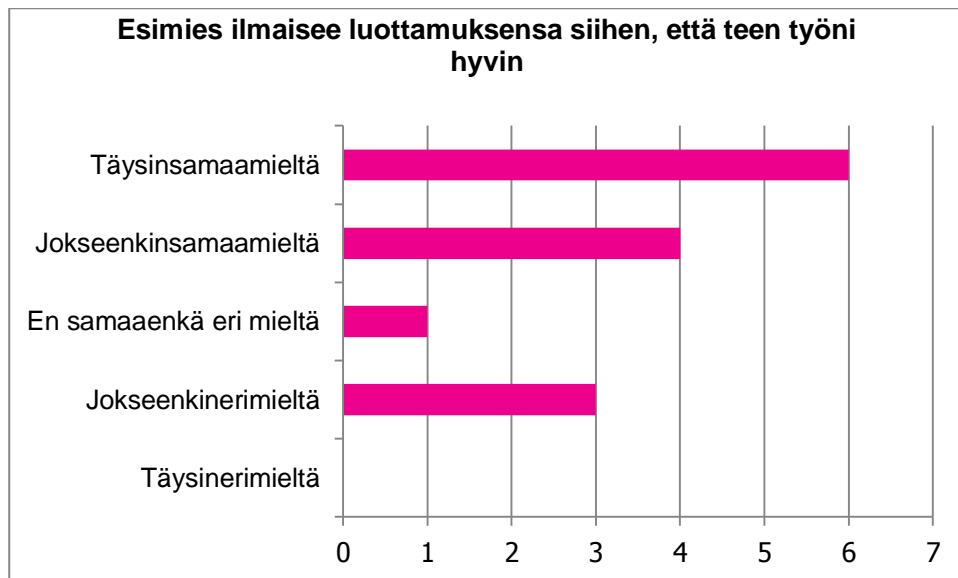
KUVIO 4 Palautteen antamistapa.

Kuviosta 4 näkyy, että kohdeyrityksessä palaute annetaan asiallisella tavalla. Tämä mieltä oli peräti 86 % vastaajista. Vastaajista ainoastaan yksi on sitä mieltä, että palautetta annetaan epäasiallisesti.



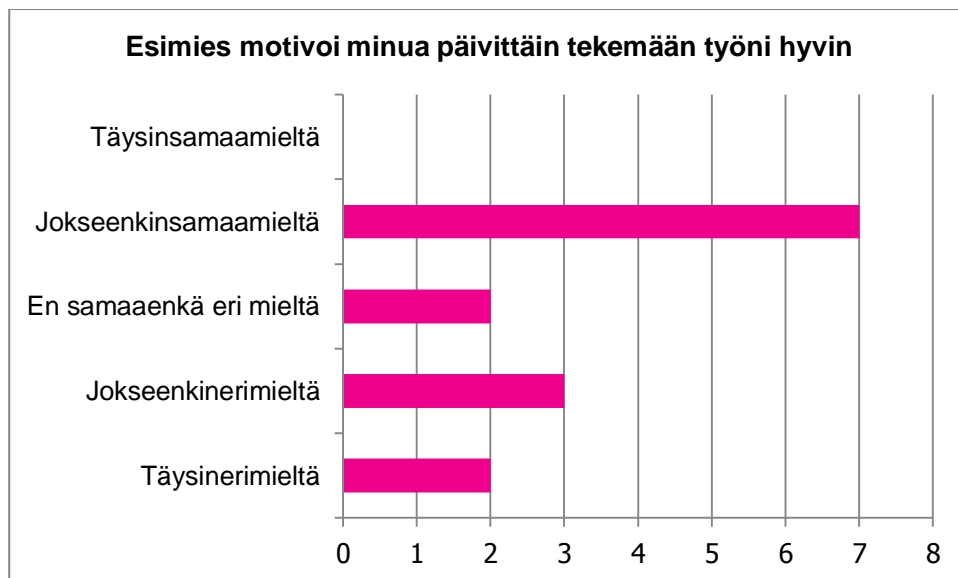
KUVIO 5 Palautteen antamissy.

Kuviosta 5 huomataan, että 86 % vastaajista pitää palautteen antamista oikeutettuna eli palautetta on annettu oikeista syistä. 14 % vastaajista on asian suhteen neutraalilla linjalla, joten he eivät välttämättä ole täysin varmoja siitä onko palaute annettu oikeista syistä.



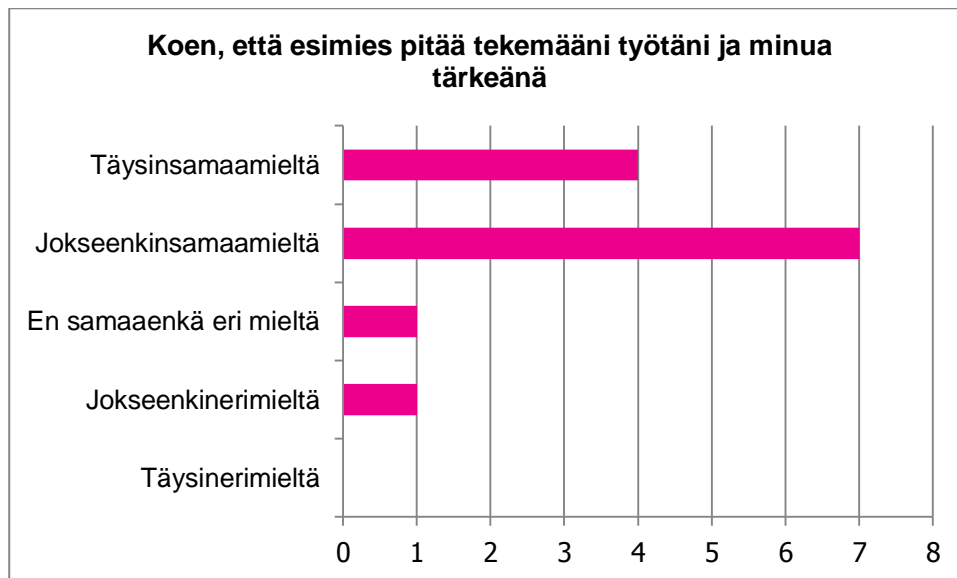
KUVIO 6 Esimiehen luottamus alaiseen.

71 % vastaajista on ollut sitä mieltä, että esimies osoittaa luottamusta heidän ammattitaitoaan kohtaan. Kuvioista 6 on nähtävissä myös se, että vähemmistö vastaajista (21 %) on sitä mieltä, että esimies ei ilmaise omaa luottamustaan heidän ammattitaitoaan kohtaan.



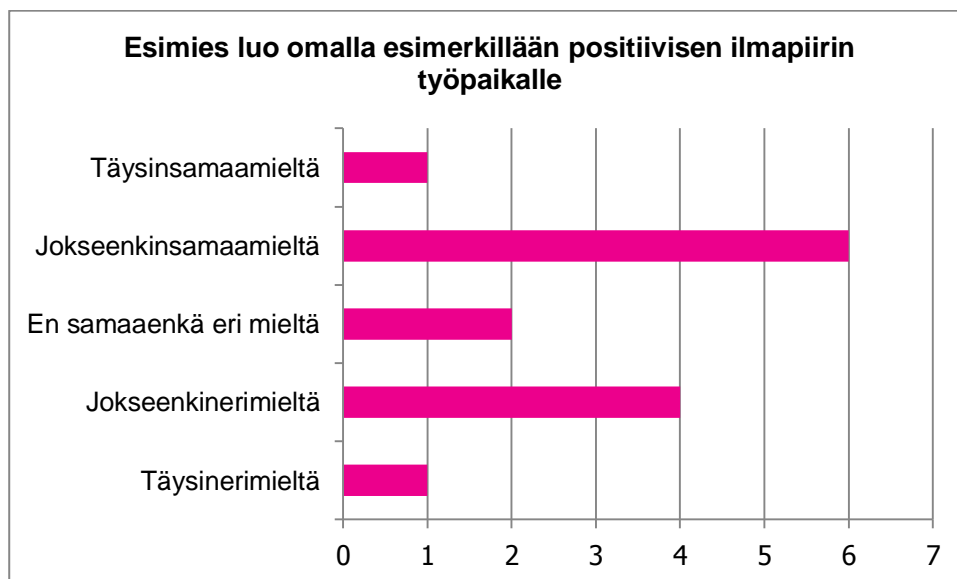
KUVIO 7 Esimiehen päivittäinen motivointi.

Kuviosta 7 nähdään, että puolet vastaajista on sitä mieltä, että oma esimies motivoi jokseenkin heitä päivittäin tekemään työnsä hyvin. Kuitenkin karkeasti sanottuna puolet on sitä mieltä, että esimies ei ole välttämättä päivittäin onnistunut motivoimaan omia alaisiaan.



KUVIO 8 Esimiehen osoittama arvostus.

Kuviosta 8 nähdään, että toimipisteiden päälliköiden selkeä enemmistö (79 %) kokee, että heidän esimiehensä arvostaa sekä heidän antamaansa työpanosta sekä heitä itseään työntekijöinä. Vain yksi vastaaja on ollut sitä mieltä, että hänen esimiehensä ei pidä hänen työpanostaan tärkeänä.

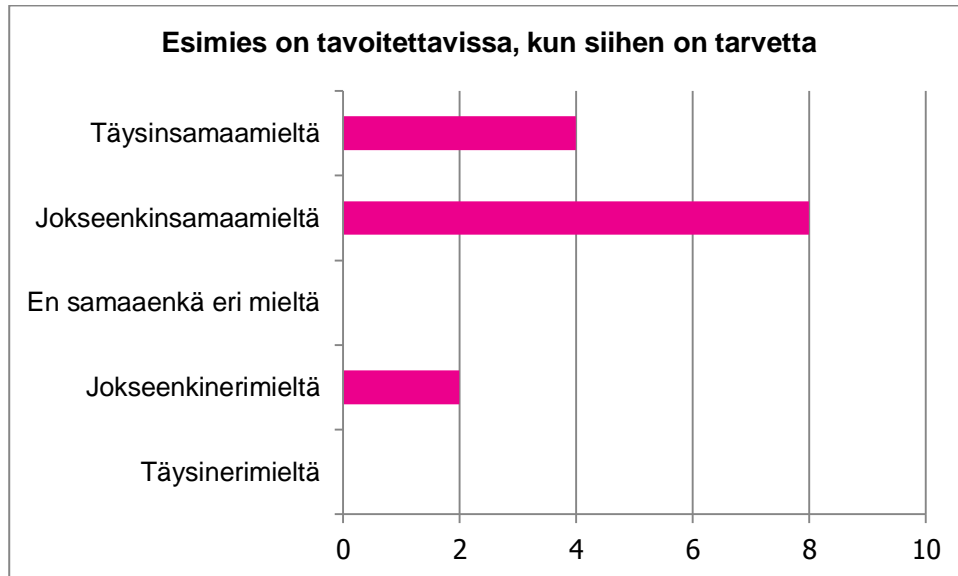


KUVIO 9 Esimiehen oma esimerkki positiivisen ilmapiirin luomiseksi.

Kuviosta 9 havaitaan, että 36 % kyselyyn vastanneista on sitä mieltä, että heidän esimiehensä ei luo esimerkillään positiivista ilmapiiriä työpaikalle. Puolet vastaajista on puolestaan sitä mieltä, että heidän esimiehensä ovat onnistuneet luomaan/lisäämään positiivista ilmapiiriä työpaikoilla oman esimerkillisen käytöksen johdosta.

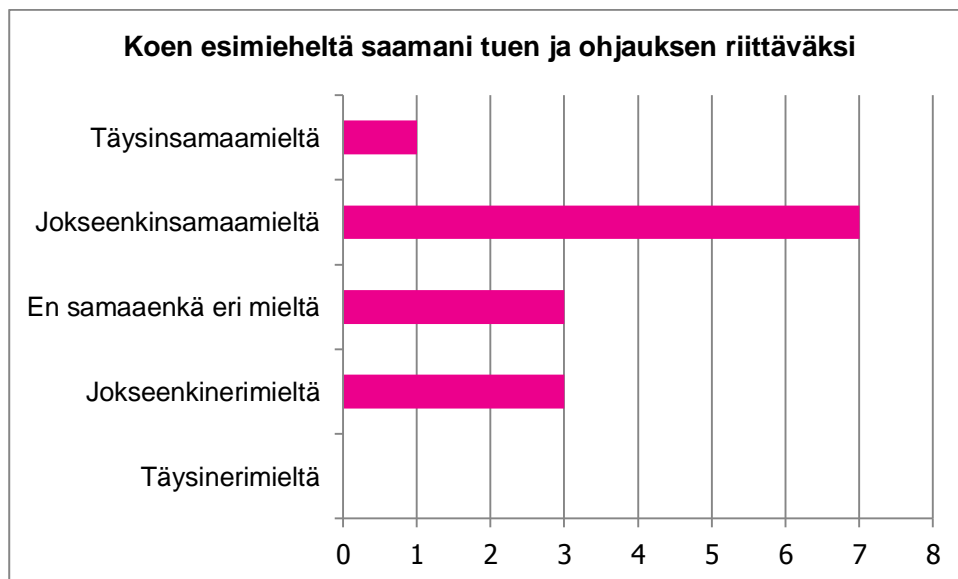
5.3 Tuki ja ohjaus sekä delegointi

Tässä osiossa tarkoituksena oli kartoittaa esimiehen tuen ja ohjauksen sekä delegoinnin nykytilaa kohdeyrityksessä. Osioista löytyy kuusi kysymystä, joiden pohjalta nykytilaa on analysoitu.



KUVIO 10 Esimiehen tavoitettavuus.

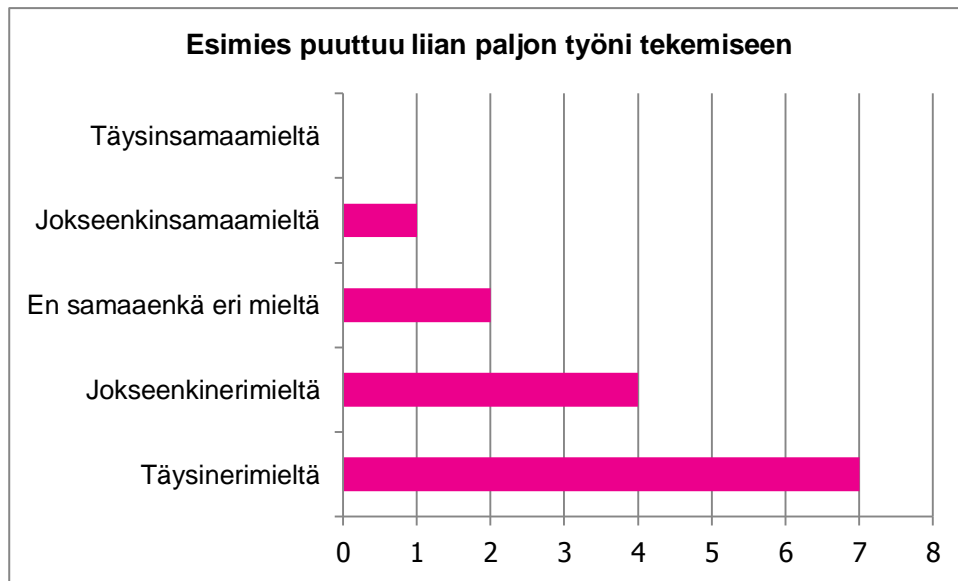
Kuviosta 10 näkyy, että valtaosa vastaajista (86 %) tuntee esimiehen olevan tavoitettavissa, kun siihen on tarvetta. Vastaajista selkeä vähemmistö (14 %) kokee, että esimies on jokseenkin huonosti tavoitettavissa, kun siihen ilmenee selkeää tarvetta.



KUVIO 11 Esimiehen tuen ja ohjauksen riittävyys.

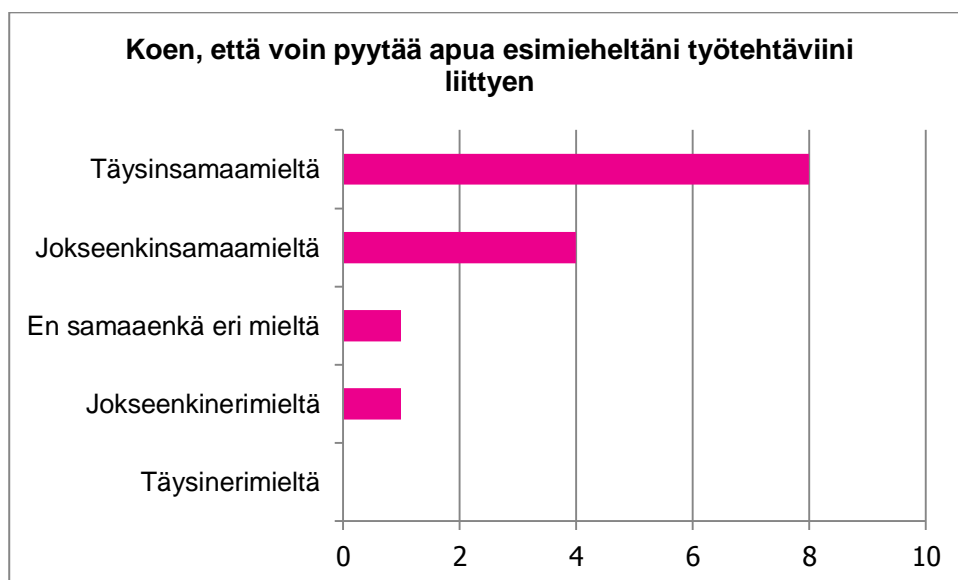
Kuviosta 11 käy ilmi, että vastaajista hieman yli puolet (57 %) kokee saavansa riittävästi tukea ja ohjausta omalta esimieheltään. Vastaajista 21 % kokee saamansa tuen ja ohjauksen neutraaliksi. Tukea ja ohjausta on saatavilla, mutta kenties sitä voisi olla hieman

enemmänkin. Sama prosenttiosuus vastaajista (21 %) pitää saamaansa tukea ja ohjausta hieman riittämättömänä.



KUVIO 12 Esimiehen puuttuminen työnteekemiseen.

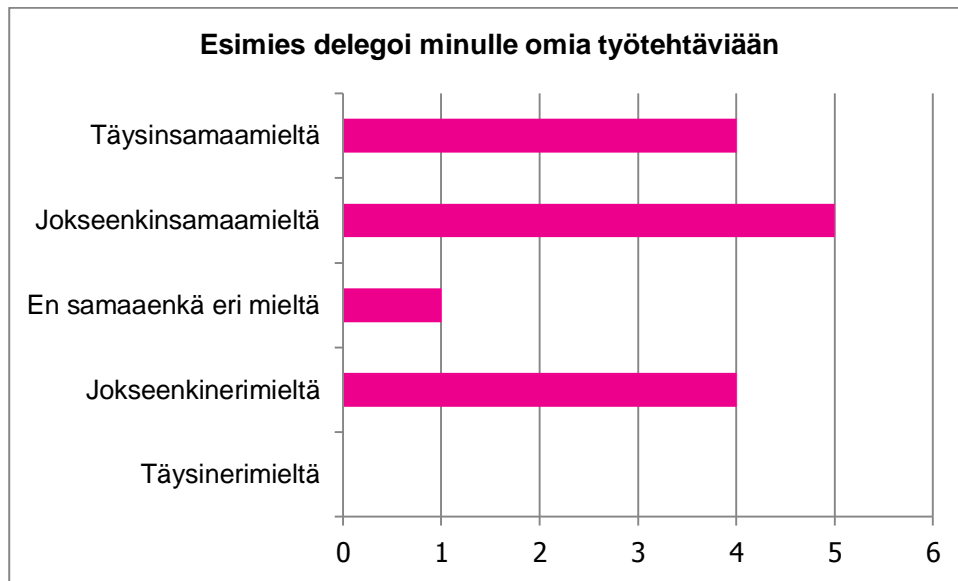
Kyseisestä kuviosta 12 ilmenee, että kyselyyn vastanneiden enemmistö (79 %) kokee, ettei oma esimies puutu liikaa heidän työnsä tekoon. Tästä voitaisiin siis päätellä, että esimies luottaa heidän ammattitaitoonsa ja kokemukseensa, jonka takia heille annetaan niin sanottu työskentelyrauha. Vastaajista ainoastaan yksi on sitä mieltä, että esimies puuttuu liikaa hänen työnsä tekoonsa.



KUVIO 13 Esimiehen avun saatavuus.

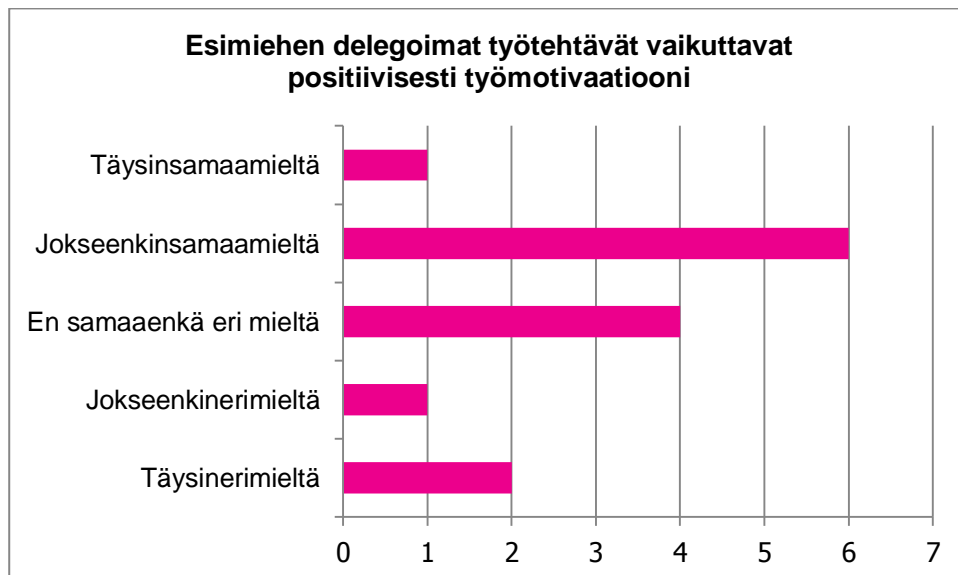
Kuviosta 13 ilmenee, että vastaajista enemmistö (86 %) tuntee, että he voivat lähestyä omaa esimiestään ja pyytää apua liittyen heidän työtehtäviinsä. Vain yksi vastaaja kokee, että omalta esimieheltä on jokseenkin hankala pyytää apua liittyen omiin työtehtäviin. Tu-

los on kaiken kaikkiaan hyvä ja tästä voidaan tehdä johtopäätös, että Kohdeyrityksessä toimipisteiden päälliköt kokevat, että apua on saatavilla sitä tarvittaessa.



KUVIO 14 Esimiehen työtehtävien delegointi eteenpäin.

Kuviosta 14 on havaittavissa, että Kohdeyrityksessä aluepäälliköt deagoivat työtehtäviään toimipisteiden päälliköille. Enemmistö eli 64 % on sitä mieltä, että heille delegoidaan aluepäälliköiden työtehtäviä. Vastajista 29 % kokee, että heille ei delegoida työtehtäviä, ainakaan liiallisesti.



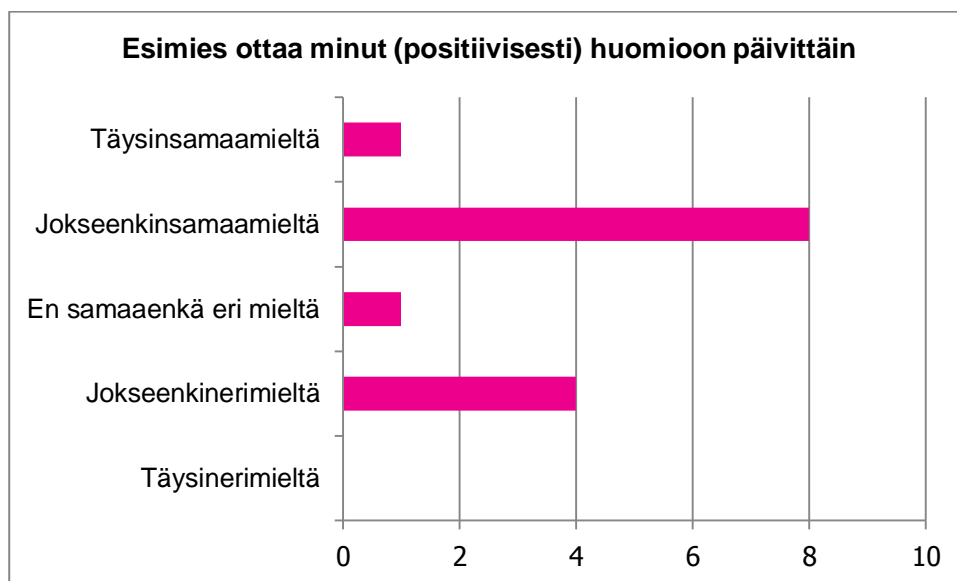
KUVIO 15 Delegoitujen työtehtävien vaikutus työmotivaatioon.

Kuviosta 15 huomataan, että puolet kyselyyn vastanneista toimipisteiden päälliköistä kokee, että delegoidut työtehtävät vaikuttavat (jokseenkin) positiivisesti heidän työmotivaatioonsa. Kuitenkin on havaittavissa, että 29 %:n osuus vastajista on valinnut neutraalin vastausvaihtoehdon. Yhdistettynä selkeästi eri mieltä olevien osuuteen (21 %) syntyy ku-

va, että aluepäälliköiden delegoimilla työtehtävillä saattaa olla jopa työmotivaatiota hieman heikentävä vaikutus.

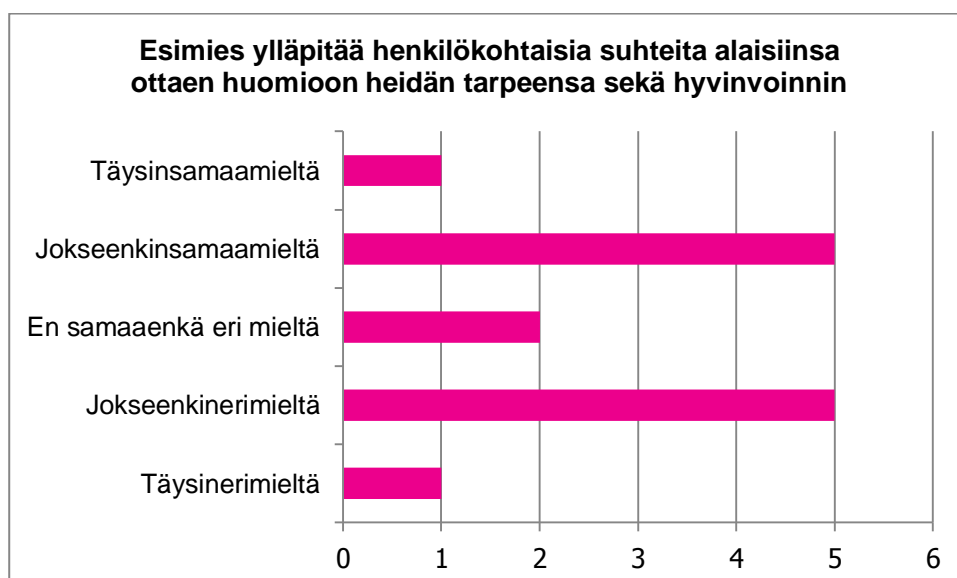
5.4 Vuorovaikutus ja ristiriitojen hallinta

Tässä osuudessa kyselylomakkeessa oli kuusi kysymystä, jotka käsittelivät esimiehen vuorovaikutus- sekä ristiriitojen hallinta-taitoja ja – kykyjä. Seuraavista kuvioista käyvät ilmi kyselystä saadut tulokset.



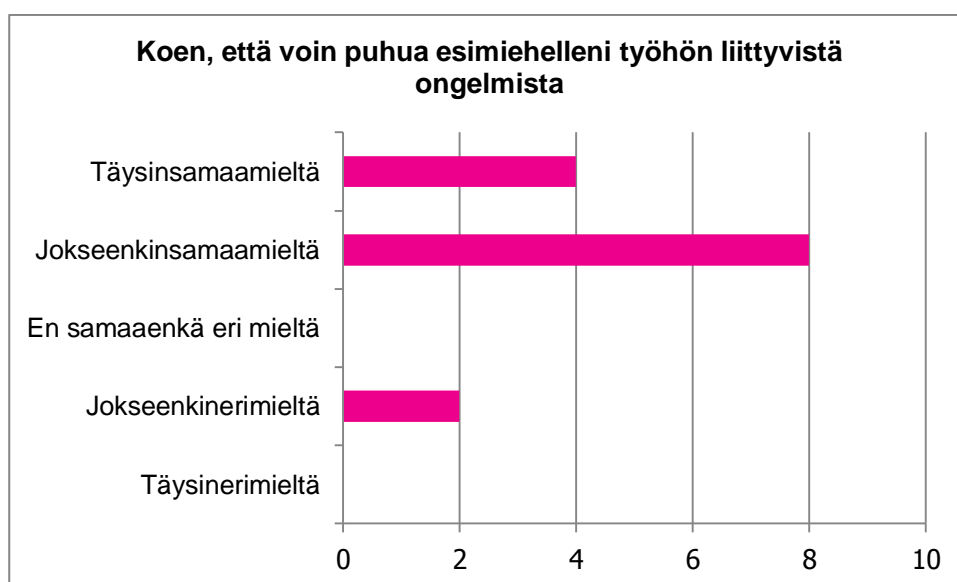
KUVIO 16 Alaisen huomiointi esimiehen toimesta.

Kuviosta 16 ilmenee, että valtaosa vastaajista (64 %) on sitä mieltä, että heidän esimiehensä ottaa vastaajat positiivisesti huomioon päivittäin. Yksi vastaajista on neutraalilla linjalla, josta voitaisiin päätellä, että kehitettävää kuitenkin olisi tällä osa-alueella. Noin kolmasosa vastaajista (29 %) on kuitenkin sitä mieltä, että esimies ei huomioi heitä positiivisesti jokapäiväisessä työssä.



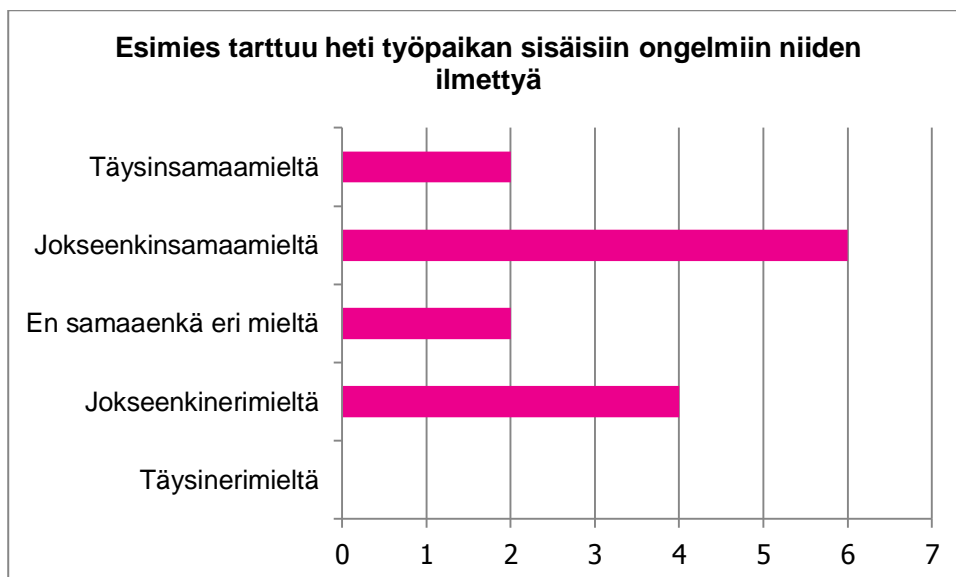
KUVIO 17 Esimiehen jatkuva vuorovaikutus.

Tästä kuviosta 17 nähdään, että vastausjakautuma on jakautunut melko tasaisesti samaa sekä eri mieltä olevien kesken. Vastaajista 42,9 % on sitä mieltä, että Kohdeyrityksen aluepäälliköt ylläpitävät henkilökohtaisia suhteita toimipisteiden päälliköihin ja siinä samalla huomioivat heidän tarpeensa sekä työhyvinvoinnin. Sama prosenttiosuus vastaajista (42,9 %) on kuitenkin sitä mieltä, että aluepäälliköt eivät toimi tällä tavalla. Yhdistettynä neutraalilla linjalla oleviin vastaajiin (14,2 %) tästä kyseisestä kohdasta voitaisiin tehdä johtopäätös, että aluepäälliköt eivät ylläpidä riittävänlaista vuorovaikutusta toimipisteiden päälliköiden kanssa. Tässä on selkeä parannuksen paikka, koska hyvä keskinäinen vuorovaikutus auttaa sekä helpottaa tunnistamaan esimerkiksi työuupumuksen merkkejä, jolloin asiaan on mahdollista puuttua ajoissa.



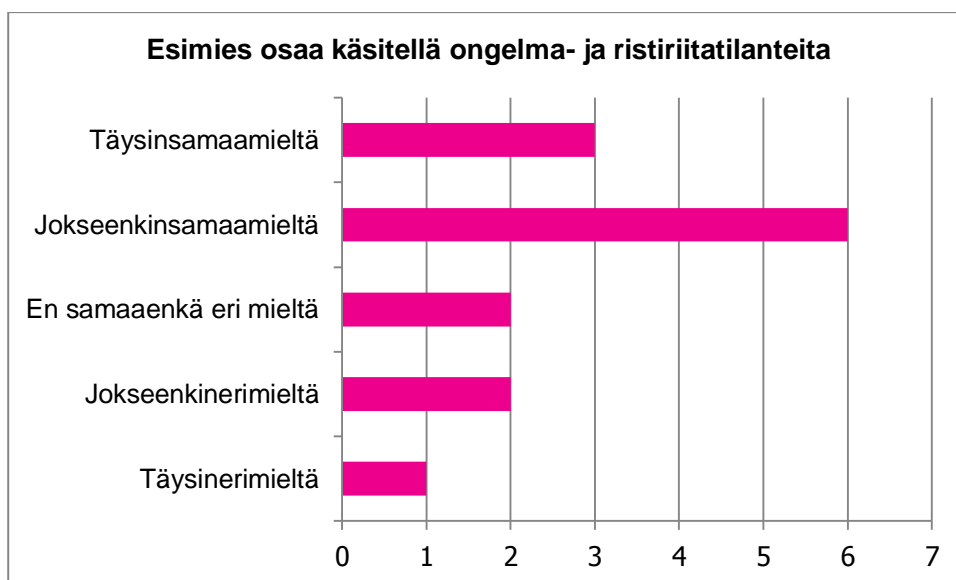
KUVIO 18 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus.

Selkeä enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että esimiehelle voi puhua työhön liittyvistä ongelmista. Tämä enemmistön osuus on jopa 86 %, joka ilmenee kuviosta 18. Vastaajista ainoastaan kaksi on jokseenkin sitä mieltä, että esimiehelle on hieman hankala mennä puhumaan työhön liittyvistä ongelmista.



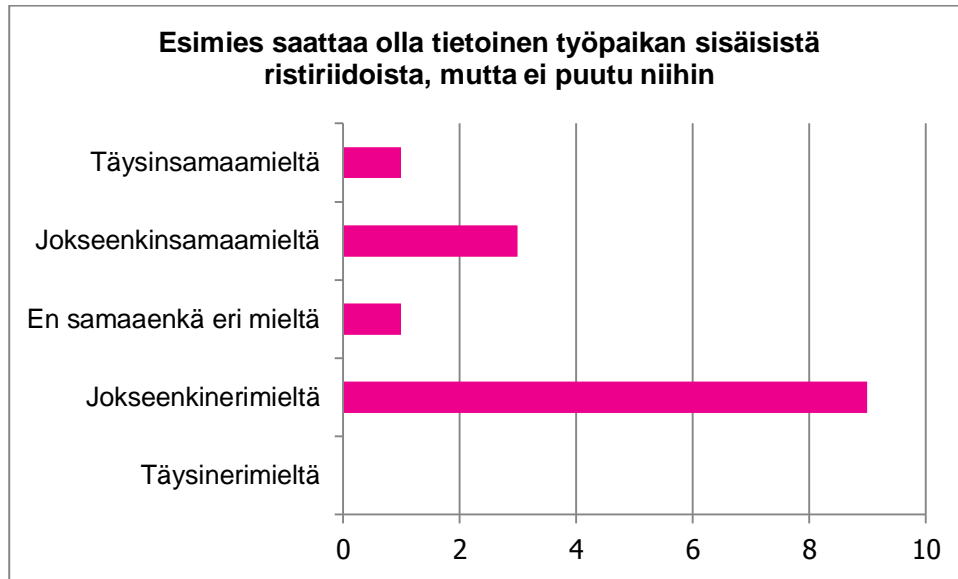
KUVIO 19 Ristiriitojen hallinta niiden ilmettyä.

Kuviosta 19 käy ilmi, että enemmistö kyselyyn vastaajista (57 %) kokee esimiehen tarttuvan heti työpaikan sisäisiin ongelmiin niiden ilmettyä. Noin kolmannes vastaajista (29 %) on sitä mieltä, että esimies ei tartu työpaikan sisäisiin ristiriitoihin ja ongelmiin heti niiden ilmettyä. Yhdistettynä neutraalilla linjalla olevien vastaajien kanssa (14 %) voidaan tehdä johtopäätös, että ristiriitojen käsittelyssä olisi myös hieman parannettavan varaa Kohdeyrityksessä.



KUVIO 20 Esimiehen taito käsitellä ristiriitatilanteita.

64 % vastaajista luottaa esimiehen taitoon käsitellä ongelma- sekä ristiriitatilanteita Kohdeyrityksessä. Kuviosta 20 nähdään että, (jokseenkin) eri mieltä olevien osuus kyseisessä kohdassa on 21 % ja neutraalilla linjalla olevien osuus on 14 %. Kuten edellisestä kuviosta (kuvio 16) myös tästä kuviosta on havaittavissa pieni tyytymättömyyden tunne ristiriitojen käsittelytilanteita kohtaan.

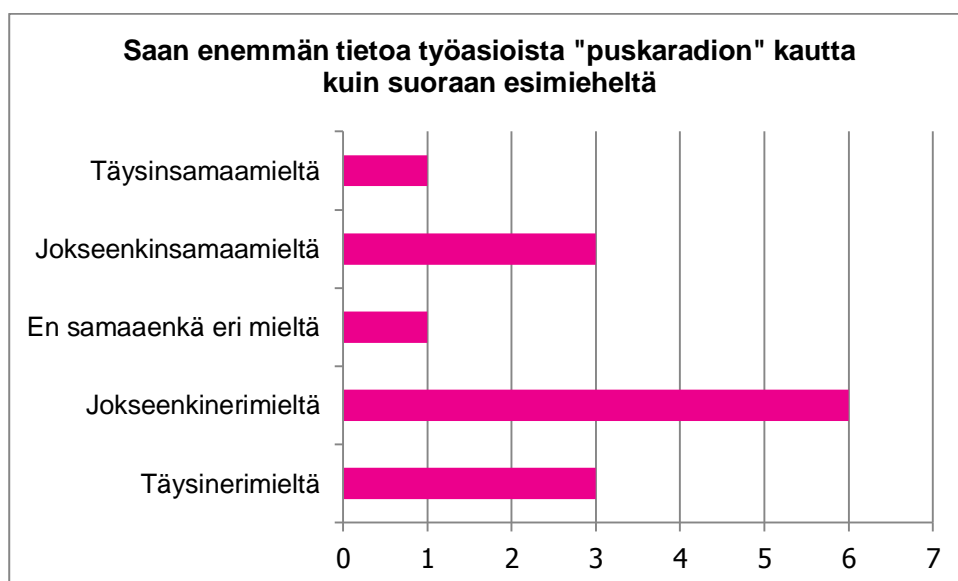


KUVIO 21 Esimiehen tietoisuus ristiriitatilanteista.

Kuviosta 21 nähdään, että vähemmistö vastaajista (29 %) kokee, että esimies on tietoinen mahdollisista ristiriitatilanteista, mutta ei puutu niihin. Vastaajista 64 % on kuitenkin jokseenkin sitä mieltä, että esimies on tietoinen ristiriitatilanteista ja myös puuttuu niihin.

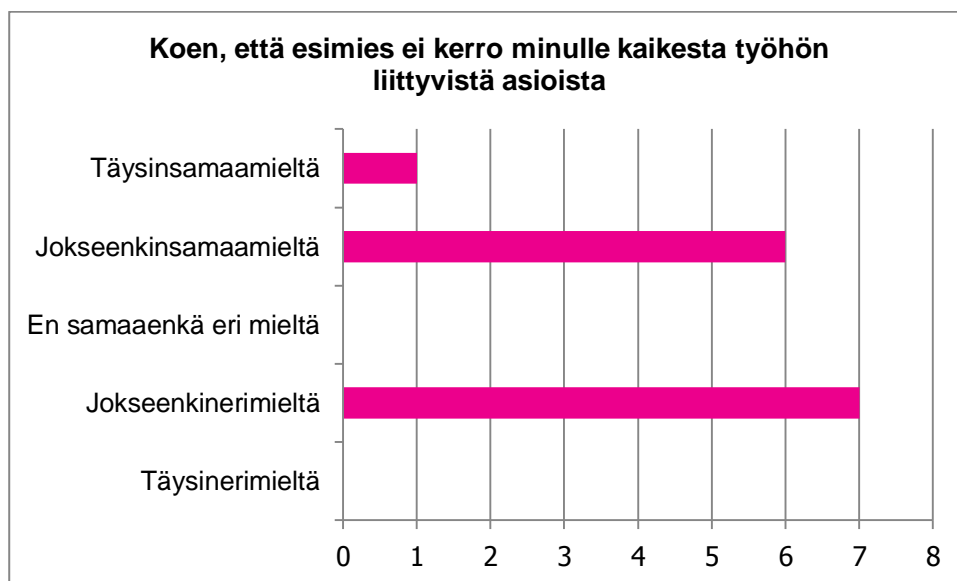
5.5 Viestintä

Tässä viestintä-osiossa kysyttiin kaiken kaikkiaan kolme kysymystä, joiden tarkoituksena oli selvittää viestinnän nykytilaa kohdeyrityksessä. Seuraavien kuvioiden pohjalta viestintä-osion tulokset analysoitiin.



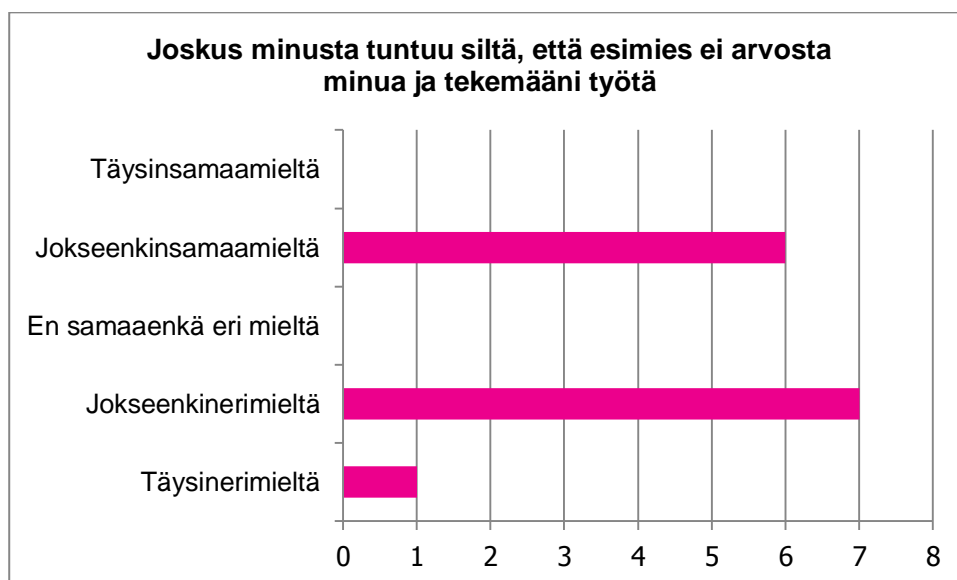
KUVIO 22 Viestinnän suoruus esimiehen ja alaisen välillä.

Kuten kuviosta 22 havaitaan, enemmistö vastaajista (64 %) kokee esimiehen viestivän suoraan heidän kanssaan. Kuitenkin yllättävän suuri osa vastaajista (29 %) on sitä mieltä, että he saavat enemmän tietoa puskaradion kautta kuin suoraan heidän esimieheltään.



KUVIO 23 Viestinnän tehokkuus.

Kuviosta 23 nähdään heti ensi silmäyksellä, että vastaukset jakaantuvat tasaisesti samaa sekä eri mieltä olevien kesken. Puolet vastaajista kokee, että esimies ei kerro heille kaikista työhön liittyvistä asioista, mikä kielii tehottomasta viestinnästä. Toisaalta puolet vastaajista kokee, että esimies kertoo (jokseenkin) heille kaikista työhön liittyvistä asioista.



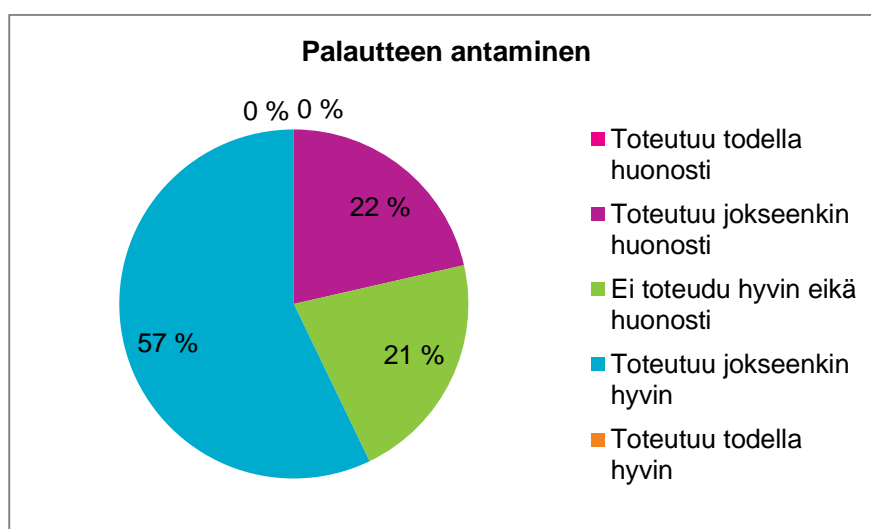
KUVIO 24 Viestintä esimiehen ja alaisen välillä.

Kuten kuviosta 24 huomataan, pieni enemmistö vastaajista (57 %) tuntee oman esimiehensä arvostavan heitä itseään sekä heidän antamaansa työpanosta. Kuitenkin 43 %

vastaajista kokee, että esimies ei arvosta heitä eikä heidän antamaansa työpanosta Kohdeyrityksen eteen.

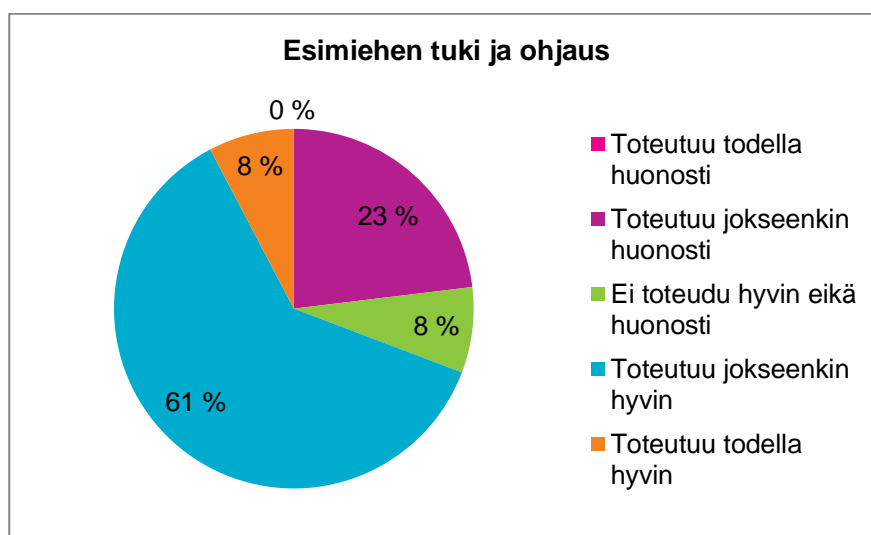
5.6 Esimiestyön osa-alueet

Tässä osiossa kysyttiin sitä, kuinka eri esimiestyön osa-alueet toteutuvat oman esimiehen jokapäiväisessä esimiestyössä. Omaa esimiestä arvioitiin asteikolla, joka näkyy kuvioden oikealla puolella. Esimiestyön osa-alueet ovat palautteen antaminen, tuki ja ohjaus, vastuun antaminen ja delegointi, vuorovaikutus, ristiriitojen käsittely sekä viestintä.



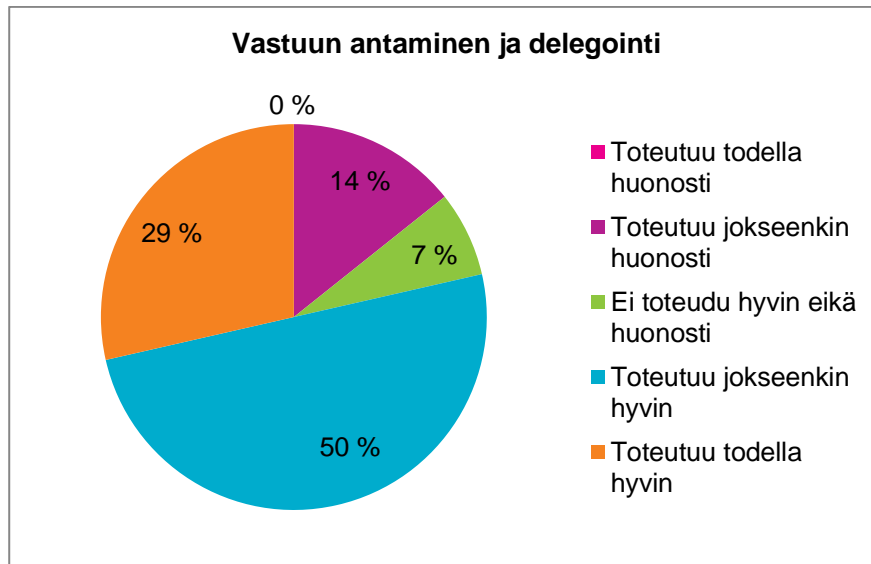
KUVIO 25 Palautteen antamisen toteutuminen.

Kuviosta 25 nähdään, että palautteen antaminen toteutuu Kohdeyrityksen aluepäälliköiden esimiestyössä pienen enemmistön (57 %) mielestä jokseenkin hyvin. Kuitenkin jokseenkin huonosti toteutuu-mielisten vastaajien osuus 22 % sekä neutraalin linjan vastaajien mielestä (21 %). Näistä prosenttiosuuksista voidaan tehdä johtopäätös, että palautteen anto on kohtuullisella tasolla Kohdeyrityksen aluepäälliköiden esimiestyössä. Kuitenkin parannettavan varaa on vielä reilusti.



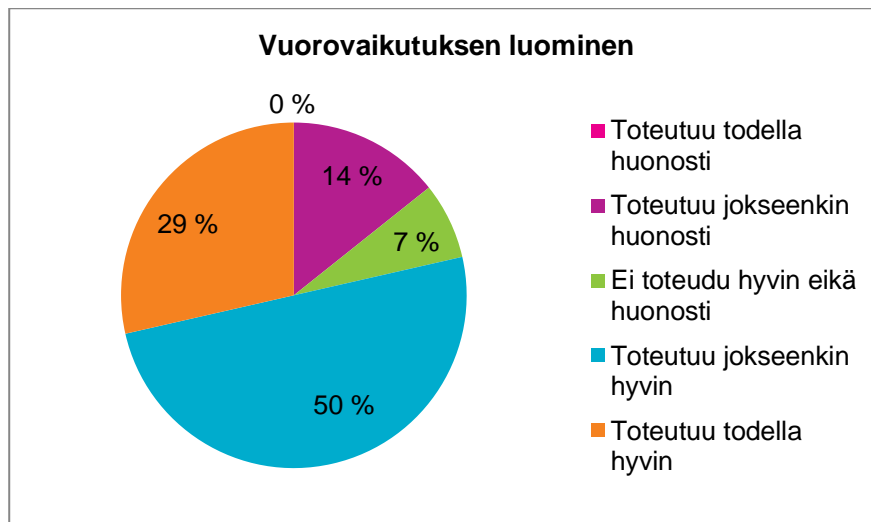
KUVIO 26 Esimiehen tuen ja ohjauksen toteutuminen.

Kuviosta 26 nähdään, että 69 % kokee esimiehen tuen sekä ohjauksen (jokseenkin) riittäväksi sekä toteutumisen hyvänä. Vajaa neljännes vastaajista on sitä mieltä, että tuki ja ohjaus on jokseenkin riittämätöntä sekä toteutuminen jokseenkin huonoa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiehen tuki ja ohjaus on kohtuullisen hyvällä tasolla Kohdeyrityksessä.



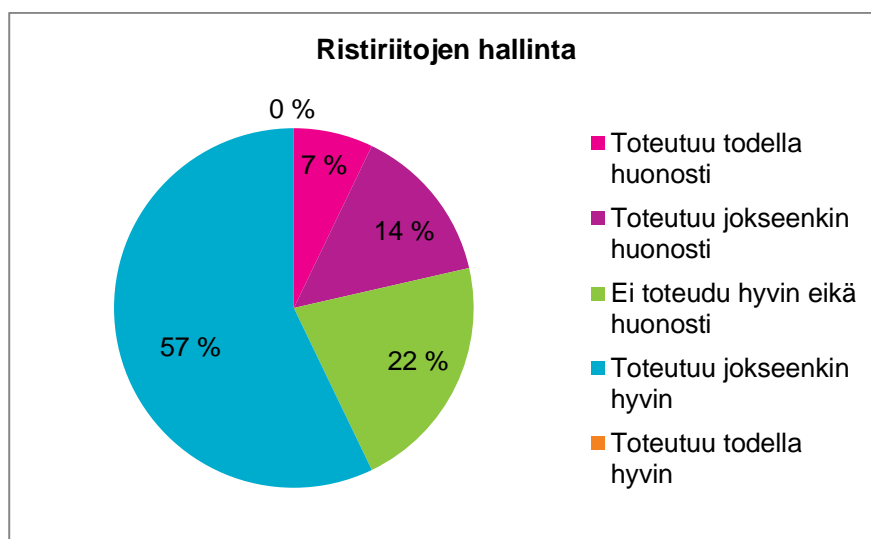
KUVIO 27 Vastuun antamisen ja delegoinnin toteutuminen.

Kuvion 27 perusteella nähdään, että kohdeyrityksen aluepäälliköt delegoivat omia työtehtäviään toimipisteiden päälliköille. Delegointi toteutuu (jokseenkin) hyvin selkeän enemmistön (79 %) mielestä. Jokseenkin huonosti delegointi toteutuu 14 %:n mielestä. Kuitenkin kuten kuviossa 15 nähdään, delegoidut työtehtävät eivät tässä tapauksessa ole välttämättä työmotivaatiota lisäävä asia. Päinvastoin delegoiduilla työtehtävillä saattaa olla jopa työmotivaatiota alentava vaikutus ja sitä kautta se vaikuttaa työskentelyn tehokkuuteen sekä mielekkyyteen. Tässä Kohdeyrityksen aluepäälliköillä saattaisi olla pienen parannuksen paikka, jotta varmistettaisiin jatkossakin toimipisteiden päälliköiden työmotivaation säilyminen.



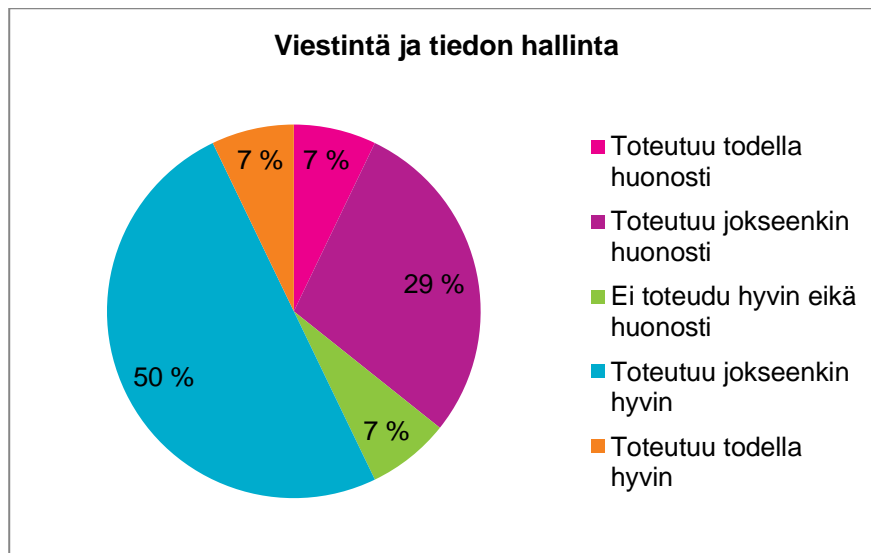
KUVIO 28 Vuorovaikutuksen toteutuminen.

Kuviosta 28 havaitaan, että enemmistö vastaajista (79 %) kokee, että vuorovaikutus ja sen luominen toteutuu (jokseenkin) hyvin oman esimiehen päivittäisessä esimiestyössä. Vähemmistö vastaajista (14 %) on sitä mieltä, että vuorovaikutus oman esimiehen kanssa toteutuu jokseenkin huonosti.



KUVIO 29 Ristiriitojen hallinnan toteutuminen.

Ristiriitojen hallinta Kohdeyrityksessä toteutuu jokseenkin hyvin pienen enemmistön mielestä (57 %), kuten kuviosta 29 nähdään. Kuviosta 29 nähdään myös, että 21 % mielestä ristiriitojen hallinta ei ole esimiehen ominta aluetta eli ristiriitojen hallinta sekä käsittely toteutuvat jokseenkin huonosti. Kun tähän tulokseen yhdistetään neutraalisti vastanneiden osuus (22 %), voidaan päätellä, että ristiriitojen käsittelyssä olisi parantamisen varaa.



KUVIO 30 Viestinnän toteutuminen Kohdeyrityksessä.

Kohdeyrityksessä viestintä sekä tiedon hallinta toteutuu (jokseenkin) hyvin pienen enemmistön (57 %) mielestä. Kuviosta 30 havaitaan kuitenkin myös, että 36 % vastaajista kokee viestinnän toteutumisen heikkona. Yhdistettynä kyseinen tulos neutraalin linjan vastaajiin, voidaan tehdä johtopäätös, että viestintä Kohdeyrityksessä on vastaajien mielestä tehotonta eikä viesti aina välttämättä kulkeudu perille asti. Tässä on Kohdeyrityksen yksi tärkeimmistä kehityskohteista.

5.7 Esimiestyön osa-alueiden tärkeys

Tämän kohdan tarkoituksena oli selvittää, mitä esimiestyön osa-alueita Kohdeyrityksen toimipisteiden päälliköt pitävät tärkeimpinä sekä arvostettavimpina. Jokaista osa-aluetta arvioitiin asteikolla 1-6, jossa 1 tarkoitti tärkeintä ja 6 vähiten tärkeintä. Kyseisen kohdan tulokset on arvioitu keskiarvojen perusteella, jolloin saadaan selkein kuva esimiestyön osa-alueiden tärkeydestä.

| | Minimiarvo | Maksimiarvo | Keskiarvo | Mediaani |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------|
| Palautteen antaminen | 1 | 6 | 3,07 | 3 |
| Esimiehen tuki ja ohjaus | 1 | 4 | 1,93 | 1,5 |
| Vastuunantaminen ja delegointi | 1 | 6 | 3,93 | 4,5 |
| Vuorovaikutuksen luominen | 1 | 6 | 3,79 | 4 |
| Ristiriitojen käsittely | 3 | 6 | 5 | 5 |
| Viestintä ja tiedon hallinta | 1 | 6 | 3,29 | 3,5 |

TAULUKKO 31 Esimiestyön osa-alueiden tärkeysjärjestys.

Taulukosta 31 nähdään, että pienin keskiarvo (1,93) löytyy esimiehen tuen ja ohjauksen kohdalta. Tästä voidaan päätellä, että tärkein esimiestyön osa-alue on tuki ja ohjaus. Kohdeyrityksen toimipisteiden päälliköt ovat sitä mieltä, että tukea ja ohjausta on saatava omalta lähimmältä esimieheltään, koska ilman näitä kahta työn teosta tulee raskasta ja sitä kautta se vaikuttaa negatiivisesti työmotivaation tasoon. Tätä ominaisuutta arvostetaan esimiehessä myös eniten Kohdeyrityksessä.

Toiseksi tärkein osa-alue on keskiarvon 3,07 puolesta palautteen antaminen. Palautteen antamisella, oli se sitten rakentavaa tai positiivista, on työmotivaatiota ylläpitävä vaikutus. Palautteen antaminen on tärkeää myös siksi, koska silloin tiedostetaan oman työpanoksen sekä henkilön itsensä merkitys Kohdeyritykselle.

Kolmanneksi tärkeimmäksi osa-alueeksi toimipisteiden päälliköt ovat nostaneet keskiarvolla 3,29 viestinnän sekä tiedon hallinnan. Ilman sujuvaa ja avointa viestintää on töitä huomattavasti vaikeampi tehdä, koska tietoa ei ole saatavilla riittävästi ja pahimmassa tapauksessa se saattaa olla jopa valheellista.

Neljänneksi tärkeimmäksi osa-alueeksi nostettiin keskiarvon 3,79 vuorovaikutuksen luominen. Vuorovaikutuksen sujuvuus sekä avoimuus ovat työmotivaation positiivisesti vaikuttavia asioita. Sen takia vuorovaikutuksen tulisi olla jokaisessa yrityksessä sekä organi-

saatiossa kunnossa. Työnteosta tulee huomattavasti mukavampaa ja tehokkaampaa, kun vuorovaikutus organisaation sisä- sekä ulkopuolella on kunnossa.

Viidenneksi tärkeimmäksi osa-alueeksi Kohdeyrityksen päälliköt ovat nostaneet vastuunantamisen ja delegoinnin. Vähiten tärkein osa-alue toimipisteiden päälliköiden mielestä on ristiriitojen käsittely. Nämä kaksi osa-aluetta arvostettiin vähiten tärkeimmiksi osa-alueiksi esimiestyössä. Selitys tähän saattaa olla se, että toimipisteiden sisällä tapahtuva työtehtävien delegointi nostaa työmotivaatiota, mutta aluepäällikön delegoimat työtehtävät eivät sitä välttämättä aina tee. Ristiriidat käsitellään myös usein toimipisteiden sisällä, jolloin aluepäällikön osuus ongelmatilanteiden ratkaisussa jää kokonaan pois.

5.8 Avoimet vastaukset

Kyselylomakkeen lopussa oli avoin kysymys, johon kyselyyn vastaajilla oli mahdollista jättää sanallista palautetta liittyen oman työpaikan ilmapiiriin, omaan työmotivaatioon sekä esimiestyöhön liittyvissä asioissa. Avoimeen kysymykseen vastasi 9 vastaajaa eli vastausprosentti oli 64,3 %. Tässä osiossa käsitellään pääpiirteittäin esille nousseita asioita.

Kolmessa vastauksessa yhdeksästä nostetaan esille oman aluepäällikön positiivinen vaikutus omaan työmotivaatioon. Vastauksissa nostetaan esille erityisesti aluepäällikön antaman tuen ja ohjauksen sekä viestinnän merkitys oman työn kannalta. Myös aluepäällikön luottamuksesta toimipisteen päällikköä/päälliköitä kohtaan nostetaan esille vahvasti. Vastauksissa todetaan myös, että vastaajat tietävät aluepäällikön arvostavan heidän työpanostaan Kohdeyrityksen eteen ja myös näyttävät sen antamalla positiivista palautetta säännöllisesti. Eräs vastaaja jopa luonnehtii omaa aluepäällikköään kultakimpaleeksi, niin hyvin hän selviytyy omassa esimiesasemassaan.

Lopuissa kuudessa vastauksesta yhdeksästä tuodaan esille johtamisen ongelmakohtia Kohdeyrityksessä. Useasta vastauksesta paljastuu, että viestintä sekä vuorovaikutus aluepäällikön ja toimipisteen päällikön välillä ei ole kunnossa. Sen huomaa siitä, että uusien asioiden tullessa, asioista keskustella eikä niitä käsitellä yhdessä, vaan työpöydälle jätetään muistio/paperikasa toimipisteen päällikön luettavaksi. Pienikin muutos on muutos ja onnistunut muutos vaatii toimiakseen riittävää viestintää toteuttavien ryhmien välillä.

Eräässä vastauksessa nostetaan esille myös aluepäällikön tavoitettavuus. Aluepäällikköä ei aina saada kiinni, vaikka tarve olisi kovakin. Tavoitettavuuteen liittyen, useampi vastaaja kokee, että aluepäällikkö ei käy tarpeeksi usein toimipisteissä keskustelemassa työasioista tai käydessään, viipyy vartin verran ja jatkaa matkaansa. Tämä saa heidät tuntemaan, että tukea ja ohjausta ole saatavilla ja että he ovat oman onnensa nojassa.

Palautteen antamista pitäisi myös vastaajien mielestä lisätä, koska tällä hetkellä palautetta ei anneta riittävästi. Toimipisteiden päälliköt eivät tällä hetkellä tiedä, kuinka he työnsä hoitavat, koska he eivät saa palautetta työstään. Heidän täytyy vain luottaa siihen, että työt tehdään tarpeeksi hyvin ja tehokkaasti.

Eräissä vastauksessa listattiin hyvinkin runsaasti hyvän esimiehen piirteitä ja ominaisuuksia. Kyseisestä vastauksesta oli aistittavissa huono tämänhetkinen työmotivaatio, koska vastauksesta kävi ilmi esimerkiksi se, että esimies antaa rakentavaa palautetta henkilöstön läsnä ollessa. Eräs vastaajista oli listannut negatiivisesti vaikuttavia asioita omaan työmotivaatioon. Tässä vastauksessa pääpaino oli oman esimiehen välinpitämättömyydellä sekä omien töiden laiminlöinnillä. Myös vähättelevä asenne henkilökuntaa kohtaan mainittiin kyseisessä vastauksessa.

5.9 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta ja sen tuloksia luettaessa on hyvä pitää mielessä pienehkö vastausprosentti (53,8 %) sekä etenkin pieni otoskoko. Otoskoko oli tässä tapauksessa vain 26 Kohdeyrityksen toimipisteiden päällikköä. Vastauksia tuli takaisin siis vain 14 kappaletta. Täten olleen tulokset ovat korkeintaan suuntaa antavia eikä niitä voida myöskään yleistää. Tästä huolimatta tuloksista saadaan suuntaa-antava kuva Kohdeyrityksen nykyisestä henkilöstöjohtamisen tilasta.

Sen lisäksi tutkimuksessa oli kolme eri aluepäällikköä, joita kyselyn kysymyksissä arvioitiin. Tämäkin on omalta osaltaan varmasti vaikuttanut tulosten yleistettävyyteen sekä luotettavuuteen. Myös se tosiasia, että tämä tutkimus koski nimenomaan ylempien esimiesten esimiestyötä, on saattanut vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Kysymykset ovat arkaluonteisia, koska ne koskevat kuitenkin omaa lähintä esimiestä. Vastaajat eivät välttämättä ole luottaneet vastausten anonymiteettiin, joten vastaajat eivät välttämättä ole vastanneet täysin totuuden mukaisesti.

Tulosten pohjalta tehdyt pohdinnat sekä tulkinnat ovat minun tekemiäni ja joissakin tulkinnoissa/pohdinnoissa saattaa näkyä minun oma, subjektiivinen mielipiteeni Kohdeyrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilasta. Tämä johtuu siitä tosiasiasta, että opinnäytetyö toteutettiin työntekijän roolissa.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, että onko esimiestyöllä merkitystä työmotivaation muodostumisessa. Tutkimuksessa tutkittiin Kohdeyrityksen aluepäälliköiden esimiestyön merkitystä toimipisteiden päälliköiden työmotivaatioon. Tämän tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että kohdeyrityksen henkilöstöjohtaminen sekä aluepäälliköiden esimiestyö on kohtuullisella tasolla. Tuloksista nähdään myös se, että toimipisteiden päälliköiden työmotivaatio on keskivertotasolla, parannettavan varaa tosin olisi. Tulokset ovat kuitenkin vain suuntaa antavia johtuen pienestä vastausmäärästä. Tuloksia luettavissa on otettava huomioon myös se tosiasia, että henkilöstöjohtamisen tilassa on varmasti alueellisia eroja johtuen siitä, että tutkimus koski kolmen eri aluepäällikön esimiestyötä.

Tuloksia analysoitaessa esille nousi myös selkeitä kehityskohteita Kohdeyrityksen henkilöstöjohtamisen tilassa. Yksi tärkeimmistä kehityskohteista on viestintä sekä vuorovaikutus aluepäällikön ja toimipisteen päällikön välillä. Tuloksista ilmeni, että uusia, muuttuvia asioita ei käsitelty yhdessä. Tähän Kohdeyrityksessä pitäisi kiinnittää huomiota, koska onnistunut muutos vaatii taustalle paljon kommunikaatiota toteuttavien tahojen välillä. Kyselylomakkeen viestintä-osion tuloksista ilmenee myös sellainen asia, että kaikista työhön liittyvistä asioista ei kerrota suoraan toimipisteiden päälliköille, vaan ne kulkeutuvat kiertoiteiden kautta heille. Viestinnästä pitäisi jättää pois kaikki välikädet ja työasioista olisi keskusteltava suoraan toimipisteiden päälliköiden kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työasioita ei käsitellä lukemalla paperista, vaan keskustelemalla kasvotusten. Viestinnän tulisi olla myös tasapuolisempaa, koska tällä hetkellä osa vastaajista kokee, että heille ei kerrota kaikkea työasioihin liittyvää.

Avoimista vastauksista ilmeni myös se kehitystarve esimiestyössä, että aluepäällikkö ei käy tarpeeksi usein toimipisteissä tarkastamassa toimintaa. Tähän täytyy kiinnittää huomiota, koska toimipisteiden päälliköt saattavat nykyään tuntea, että he jäävät kokonaan tai osaksi ilman esimiehen antamaa ohjausta ja tukea. Tätä kautta se vaikuttaa myös negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa. Konkreettisesti tämä tarkoittaisi sitä, että aluepäällikkö kävisi useammin toimipisteissä tarkastamassa toiminnan laatua sekä etenkin keskustelemassa toimipisteiden päälliköiden kanssa työasioista. Kun aluepäällikkö näyttää hyvää esimerkkiä omassa esimiestyössään, motivoi se myös toimipisteiden päälliköitä parantamaan omaa suoritustaan työpaikalla. Mielestäni hyvä esimerkkikäyttäytyminen sekä mallijohtaminen aluepäällikön osalta luo oikeanlaista hyvää työilmapiiriä työpaikalle, koska silloin toimipisteiden päälliköille syntyy tarve käyttäytyä aluepäällikön esimerkin mukaan.

Yksi tärkeimmistä kehityskohteista on tyypilliseen suomalaiseen tapaan palautteen antaminen. Palautetta toivotaan lisää, oli se sitten rakentavaa tai positiivista palautetta. Lisäksi palautetta toivotaan myös säännöllisemmin. Toiveen taustalla oli se tosiasia, että saadun palautteen avulla toimipisteiden päälliköiden on helpompi hahmottaa kokonaiskuva toimipisteen nykyisestä tilanteesta, tehokkuudesta sekä mahdollisista kehityskohteista. Konkreettisenä toimenpiteenä tämä tarkoittaisi sitä, että aluepäälliköiden on käytävä säännöllisin väliajoin toimipisteessä kiertämässä ja tarkastamassa paikat sekä avattava suunsa antaakseen sitä palautetta. Palautteen anto on kuitenkin mielestäni helppo ja hyvä tapa vaikuttaa positiivisesti työmotivaation tasoon.

Tuloksista ilmenee myös se, että aluepäälliköt delegoivat työtehtäviään toimipisteiden päälliköille, joilla on vastuu toimipisteen asioiden hoitamisesta. Näihin jo ennestään vastuullisten tehtävien lisäksi delegoidaan aluepäällikön omia työtehtäviä. Kuten tuloksista ilmenee, nämä delegoidut työtehtävät vaikuttavat hyvin kaksijakoisesti toimipisteiden päälliköiden työmotivaatioon. Mielestäni aluepäällikön pitäisi kysyä toimipisteen päälliköltä sitä, kuinka hän kokee nämä delegoidut työtehtävät. Tämän kysymyksen vastauksen perusteella aluepäällikkö voi tehdä päätöksensä jatkosta ja siitä kuinka vähän tai paljon työtehtäviä delegoidaan eteenpäin.

Kyselylomakkeen ristiriitojen käsittely-osion tuloksia analysoitaessa havaittiin pientä epätyytyväisyyttä ristiriitojen käsittelytapoihin. Ristiriitojen ilmetyä esimies ei aina puutu niihin heti huomattuaan ristiriitatilanteen. Ristiriitatilanteisiin on puututtava heti niiden ilmetyä, koska silloin ne ovat huomattavasti helpommin ratkaistavissa kuin myöhemmin laajennettuaan huomattavasti. Kohdeyrityksen esimiesten olisi hyvä opetella tietynlaista ristiriitatilannejohtamista, koska se vaatii erilaista, hieman hienovaraisempaa lähestymistapaa kuin muu johtaminen.

Eräs opinnäytetyön tavoitteista oli selvittää tärkeimmät työmotivaatioon vaikuttavat esimiestyön osa-alueet. Tuloksista ilmenee, että tärkeimmät osa-alueet vastaajien mielestä ovat esimiehen tuki ja ohjaus, palautteen antaminen sekä viestintä. Vähiten tärkeinä pidetään vuorovaikutusta, delegointia sekä ristiriitojen käsittelyä. Kohdeyrityksen aluepäälliköiden pitäisi panostaa etenkin tarjoamaan tukea ja ohjausta toimipisteiden päälliköille, koska sillä tavalla osoitetaan kiinnostusta sekä arvostusta heitä ja heidän työpanostaan kohtaan. Palautteen avulla on helpompi hahmottaa toimipisteen kokonaistilanne niin sanotusti ulkopuolisen silmin. Palautteen avulla on myös helppo osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan sekä etenkin kiittää hyvin tehdystä työstä. Viestinnän tärkeyttä ei voida aliarvioida missään organisaatiossa. Viestinnän pitää olla sujuvaa sekä kaksisuuntaista ja sen pitää tavoittaa oikeat ihmiset. Onnistunut viestintä helpottaa huomattavasti työskentelyä sekä vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon.

Opinnäytetyöprosessi on ollut alusta lähtien haastava, mutta kuitenkin loppujen lopuksi palkitseva. Aikataulun suunnittelin alkujaan ehkä hieman liian tiukaksi, joten opinnäytetyöni ei ihan valmistunut asetettuun määräaikaan mennessä. Kirjoittaessani opinnäytetyötä jouduin välillä jättämään työn kesken johtuen siitä, että ajatuksia ei enää tullut. Asioiden piti välillä antaa hautua jolloin tekstistä tuli minun mielestäni ainakin hiukan laadukkaampaa.

Näin jälkikäteen olisin kuitenkin käyttänyt vielä enemmän aikaa kyselylomakkeen suunnitteluun, koska nyt työn lopussa tuntuu siltä, että se jäi hieman keskeneräiseksi. Jälkiviisaana ihmisenä olisin hionut vastausvaihtoehtoja hieman toisen tyyliseksi sekä olisin muokannut kysymyksiä vähemmän johdattaviksi. Olisin myös ehkä tehnyt kyselylomakkeesta hieman lyhyemmän ja rajannut kysymyksiä paremmin. Osa kysymyksistä olisi kai voinut myös hieman tarkennusta.

Vaikka motivaatio tehdä tätä opinnäytetyötä vaihteli todella paljon, olen tyytyväinen lopputulokseen sekä valmistumisaikaan. Aiheen valinta oli vaikeaa, mutta lopulta päädyin aiheeseen, joka on lähellä sydäntäni. Omassa työssäni olen nimittäin pyrkinyt motivoimaan omia työkavereitani, jotta kaikilla olisi mukavampaa töissä. Onnekseni valitsin hyvän ja mielenkiintoisen aiheen, johon oli mielenkiintoista tutustua lähemmin sekä jonka tekeminen oli mieluisaa.

Tämä opinnäytetyöprosessi on auttanut minua hahmottamaan kuinka laaja alaista johtaminen ja esimiestyö oikeastaan ovat. Etenkin teoriatieto motivaatiojohtamisesta sekä yleensäkin esimiestyöstä parani huomattavasti opinnäytetyötä kirjoittaessa. Opinnäytetyöni on myös auttanut minua ymmärtämään työmotivaatiota sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Jokaisen esimiehen haasteena onkin pystyä motivoimaan alaisia yksilöllisesti, koska jokainen ihminen on erilainen. Kirjoittaessani oivalsin myös sen, että kuinka suuri merkitys esimiestyöllä on päivittäisessä työmotivaatiossa. Kuitenkaan ei voida unohtaa sitä, että vastuu omasta työmotivaatiosta kuuluu myös työntekijälle itselleen.

Tästä opinnäytetyöstä on ollut minulle oikeasti hyötyä ja olen oppinut paljon etenkin siitä kuinka esimies pystyy vaikuttamaan, eritoten positiivisesti alaiensa työmotivaatioon. Ai- onkin käyttää oppimiani asioita omissa tulevissa esimiestehtävissä. Opinnäytetyöni otettiin todella hyvin vastaan myös kohdeyrityksen puolella ja se on herättänyt paljon mielenkiintoa ja keskustelua siellä. Voin siis hyvällä omallatunnolla väittää, että opinnäytetyöstä on ollut myös oikeasti hyötyä kohdeyrityksellekin.

LÄHTEET

- Friedrich, Philip. 2012. *Feedback as a Gift*. Alexandria, USA. American Society for Training and Development.
- Föhr, Virpi. 2013. Case K-Supermarket Petonen. Kuopio. Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Gazda, Sharon. 2002. *The art of delegating*. Alexandria. Society for Human Resource Management.
- Grensing, Lin. 1991. *Solving the Delegating Dilemma*. Arlington. ASIS International.
- Haapalainen, Ilkka. 2005. *Jämäkkä esimies. Vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana*. Helsinki. Edita.
- Hall, John R. 2002. *Motivating employees begins with key people*. Troy, USA. BNP Media.
- Heikkilä, T. 2005. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki. Edita.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Porvoo. WSOY
- Juuti Pauli & Vuorela Antti. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Gummerus, Jyväskylä.
- Kaski, Satu & Kiander, Tuula. 2005. *Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki. Edita.
- Kerfoot, Karlene. 2001. *From motivation to inspiration leadership*. Pitman, USA. Anthony J.Jannetti, Inc.
- Leskelä, Jori. 2001. *Motivaatiojohtaminen*. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Österberg, Maritta. 2005. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki. Edita.
- Peeling, Nic. 2006. *Loistopomo*. Helsinki. Edita
- Perkka-Jortikka, Katriina. 2002. *Työyhteisöjohtaminen. Vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Helsinki. Edita.
- Piili, Marjut. 2006. *Esimestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Jyväskylä. Gummerus.
- Viitala, Riitta. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki. Edita.
- Viitala, Riitta. 2009. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki. Edita.

LIITE 1

Hei!

Olen 24-vuotias Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelija Kuopiosta. Olen tekemässä opinnäytetyötä aiheesta ”Esimiestyön merkitys työmotivaation muodostumisessa” ja tämän asian tiimoilta lähestynkin teitä. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää onko esimiestyöllä merkitystä työmotivaation muodostumisessa ja siksi toivoisinkin, että mahdollisimman moni teistä vastaisi tähän kyselyyn. Arvioitavana esimiehenä on tässä kyselyssä oma aluepäällikkö, jonka esimiestyötä arvioitte vastauksissanne. Kysely lähetetään sekä myymälä- että apulaismyymäläpäälliköille. Jokainen vastaus on arvokas ja vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti. Vastaajia ei pysty siis liittämään tuloksiin millään tavalla. Kyselyn vastaukset jäävät minun haltuuni eli niitä ei tulla luovuttamaan kolmannelle osapuolelle. Vastausaikaa on neljä viikkoa eli viimeinen vastauspäivä on torstai 16.5.2013.

Kiitoksia jo etukäteen kaikille!

Vastauksia odottaen

Jarmo Jumpponen

LIITE 2

Kyselylomake Esimiestyön vaikutus työmotivaatioon-opinnäytetyöhön

(Kohtiin vastataan asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä)

Palautteen antaminen

1. Saan palautetta (rakentavaa ja positiivista) säännöllisin väliajoin
2. Koen saavani tarpeeksi palautetta työstäni
3. Saan enemmän positiivista palautetta työstäni kuin rakentavaa
4. Saamani palaute on annettu asiallisesti
5. Rakentava palaute on annettu oikeista asioista

Motivointi ja innostaminen

6. Esimies ilmaisee luottamuksensa siihen, että teen työni hyvin
7. Koen, että esimies pitää tekemääni työtäni ja minua tärkeänä
8. Esimies motivoi minua päivittäin tekemään työni hyvin
9. Esimies luo omalla esimerkillään positiivisen ilmapiirin työpaikalle

Tuki ja ohjaus

10. Esimies on tavoitettavissa, kun siihen on tarvetta
11. Koen esimieheltä saamani tuen ja ohjauksen riittäväksi
12. Esimies puuttuu liian paljon työni tekemiseen
13. Koen, että voin pyytää apua esimieheltäni työtehtäviini liittyen

Delegointi

14. Esimies delegoi minulle omia työtehtäviään
15. Esimiehen delegoimat työtehtävät vaikuttavat positiivisesti työmotivaatiooni

Vuorovaikutus

16. Esimies ottaa minut huomioon (positiivisesti) päivittäin
17. Esimies ylläpitää henkilökohtaisia suhteita alaisiinsa ottaen huomioon heidän tarpeensa sekä hyvinvoinnin (esimerkiksi tunnistaa työväsämyksen merkkejä)
18. Koen, että voin puhua esimiehelleni työhön liittyvistä ongelmista

Ristiriitojen hoito

19. Esimies tarttuu heti työpaikan sisäisiin ongelmiin niiden ilmaannuttua
20. Esimies osaa käsitellä ongelma- ja ristiriitatilanteita
21. Esimies saattaa olla tietoinen työpaikan sisäisistä ristiriitatilanteista, mutta ei puutu niihin

Viestintä

22. Saan enemmän tietoa työasioista ”puskaradion” kautta kuin suoraan esimieheltä
23. Koen, että esimies ei kerro minulle kaikesta työhön liittyvistä asioista
24. Joskus minusta tuntuu, että esimieheni ei arvosta minua ja tekemääni työtä

Mikä mielestäsi on tärkein näistä esimiestyön osa-alueista, jotka vaikuttavat työmotivaatioosi? Aseta nämä kohdat järjestykseen työmotivaatiosi kannalta. (1=tärkein ja 6=vähiten tärkein)

Palautteen antaminen

Esimiehen antama tuki ja ohjaus

Vastuun antaminen ja työtehtävien delegointi

Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden luominen

Ristiriitojen hallinta

Viestintä ja tiedon hallinta

Kuinka nämä osa-alueet toteutuvat oman esimiehesi työssä?

Arvioi näitä osa-alueita asteikolla 1-5 (1=toteutuu todella hyvin ja 5=toteutuu huonoiten)

Palautteen antaminen

Esimiehen antama tuki ja ohjaus

Vastuun antaminen ja työtehtävien delegointi

Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden luominen

Ristiriitojen hallinta

Viestintä ja tiedon hallinta

Sana vapaa-osio:

Oman työpaikan henkilöstöjohtamiseen, omaan työmotivaatioon ja oman työpaikan ilma-
piiriin liittyvissä asioissa sana on vapaa!