

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Bisnesakatemia

2014

Meri Virtanen

JOHTAJUUS ERI TOIMIALOILLA

– Minkälainen on ideaali esimies: Case-tutkimus kolmelta toimialalta



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Bisnesakatemia

10.12.2014 | 66 sivua

Jaana Kallio-Gerlander

Meri Virtanen

JOHTAJUUS ERI TOIMIALOILLA

Opinnäytetyötä varten tutkittiin keskitason johtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Eri alojen työ sekä toimijat eroavat toistaan ja täten myös kaipaavat hieman erilaista johtajuutta. Opinnäytetyön tarkoitus on kiinnittää huomio henkilöstön työhyvinvointia edistäviin tekijöihin ja toimialojen keskinäisiin eroihin ja selvittää, minkälainen on ideaali johtaja. Mitkä ovat kaikkia aloja mahdollisesti yhdistäviä ihanne-ominaisuuksia esimiehellä?

Työssä esitellään johtajuuden määritelmä ja toiminnan taustalla vaikuttavat johtajuusteoriat. Työhyvinvoinnin tiimoilta käsitellään motivaatiota ja yrityksen sisäisiä vuorovaikutussuhteita tärkeinä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä.

Lähteinä työssä on käytetty monipuolisesti ammattikirjallisuutta. Teoriaa on kerätty kirjoista, artikkeleista, blogeista ja Turun Ammattikorkeakoulun Työyhteisöosaaminen ja johtaminen –kurssin luennoilta ja oppimateriaaleista.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin esimiehiä henkilökohtaisesti haastatteleamalla ja henkilöstön mielikuvaan ideaalista johtajasta perehdyttiin kirjallisen kyselyn avulla. Joka alaa yhdistäviä ideaalin esimiehen piirteitä oli tutkimuksen mukaan tasapuolisuus, motivoituneisuus sekä suora ja rehellinen viestintä yhteisistä ja yrityksen asioista. Kommunikaatiotaidot ja vastuuntuntoisuus nousivat myös esiin tärkeydellään. Kuitenkin joka alalla ilmeni myös selkeitä eroavaisuuksia.

ASIASANAT:

Johtajuus, johtaja, ideaali johtaja, hyvä johtaja, vuorovaikutus työpaikalla, vuorovaikutustaidot, motivaatio, motivointi, työhyvinvointi, hyvinvointi työpaikalla, johtajuusteoriat, johtajuusretoriikat, johtamistyyli, leadership, henkilöstöjohtaminen, alojen vertailu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration | Bisnesacademy

10.12.2014 | 66 pages

Jaana Kallio-Gerlander

Meri Virtanen

LEADERSHIP IN DIFFERENT BUSINESS INDUSTRIES

In this thesis, the leadership of mid-level management was examined in the perspective of employees' well-being. Since work and actors in different fields vary, there is a need for different styles of leadership. The purpose of this study is to pay attention to the factors that promote the well-being of personnel and result in the differences between disciplines. Additionally, this study aims to find out the characteristics of an ideal leader. Which features of an ideal manager are potentially common to all sectors?

This thesis presents a definition for leadership and the underlying theories for leadership. Motivation and intra-company interactions are presented as important factors that promote well-being.

References have been collected from various sources of professional literature. The theory has been gathered from books, articles, blogs, and Turku University of Applied Sciences Working Community Competence and Leadership - course lectures and study materials.

The study was conducted by interviewing managers with qualitative methods and with a written survey. Conclusions were that in every field ideal manager is equity, motivated, as well as direct and honest communication from common and business issues are important. Communication skills and sense of responsibility were also highlighted. However, there were also differences between the sectors.

KEYWORDS:

Leadership, Director, ideal leader, a good leader, the interaction in the workplace, interpersonal skills, motivation, motivation, well-being, well-being in the workplace, leadership theories, leadership style, leadership, human resource management, cross-sectorial comparison

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta ja tavoite	6
1.2 Rajaus ja viitekehys	7
1.3 Tutkimusmenetelmät	7
2 JOHTAMINEN	8
2.1 Johtaminen ja johtajuuden määritelmä	8
2.2 Johtajuusteoriat	11
2.2.1 Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi)	12
2.2.2 Ihmissuhdekoulukunta	13
2.2.3 Rakenneteoriat	14
2.2.4 Organisaatiokulttuuri	15
2.2.5 Innovaatioteoriat	16
3 TYÖHYVINVOINTI	18
3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä	18
3.2 Henkilöstön työmotivaatio	20
3.3 Yrityksen sisäiset vuorovaikutussuhteet	30
4 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU	36
4.1 Rakennusala	36
4.1.1 Johtamistyyli	36
4.1.2 Motivointi ja palkitseminen	37
4.1.3 Vuorovaikutussuhteet	39
4.1.4 Ideaaliesimies rakennusalalla	40
4.2 Sosiaali- ja terveystalo	41
4.2.1 Johtamistyyli	42
4.2.2 Motivointi ja palkitseminen	44
4.2.3 Vuorovaikutussuhteet	46
4.2.4 Ideaaliesimies hoitoalalla	47
4.3 Liiketalouden ala	48
4.3.1 Johtamistyyli	49
4.3.2 Motivointi ja palkitseminen	50
4.3.3 Vuorovaikutussuhteet	51

4.3.4	Ideaaliesimies kaupallisella alalla	53
5	ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	55
5.1	Johtamistyyli	55
5.2	Motivointi ja palkitseminen	57
5.3	Vuorovaikutussuhteet	58
5.4	Tutkimusprosessin kuvaus ja arviointi	59
5.5	Lopuksi	60
6	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA	62
	LÄHTEET	63

LIITTEET

Liite 1. Esimiehen haastattelu

Liite 2. Kysely työntekijöille

KUVAT

Kuva 1.	Johtajuuden osa-alueet.	9
Kuva 2.	Ihmisten johtaminen.	10
Kuva 3.	Johtaminen ja työhyvinvointi.	19
Kuva 4.	Työhyvinvoinnin vaikutus.	20
Kuva 5.	Maslow ´n tarvehierarkia.	23
Kuva 6.	Palkitsemisen kokonaisuus.	27
Kuva 7.	Yhteenveto tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista	61

TAULUKOT

Taulukko 1.	Rakennusalan ideaali esimies	41
Taulukko 2.	Hoitoalan ideaali esimies	47
Taulukko 3.	Kaupallisen alan ideaali esimies	54

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja tavoite

Opinnäytetyötä varten tutkittiin keskijohdon henkilöstön johtamista (leadership) eri aloilla työhyvinvoinnin näkökulmasta. Eri alojen työ sekä toimijat eroavat toisistaan ja täten myös kaipaavat erilaista johtajaa ja johtamistyyliä. Tarkastelu-kohteena ovat olleet keskenään mahdollisimman erilaiset alat; rakennusala, hoitoala ja liiketalouden ala. Opinnäytetyön tarkoitus on ollut kiinnittää huomio henkilöstön työhyvinvointia edistäviin tekijöihin ja toimialojen keskinäisiin eroihin ja selvittää, minkälaisia ovat johtajat eri aloilla ja minkälaista johtajuutta ylipääntänsä halutaan. Onko ideaalissa johtajassa samoja piirteitä joka toimialan tekijöiden mielestä vai poikkeako näkemys täysin?

Hyvinvoivan henkilöstön voidaan nähdä olevan organisaation tärkein voimavara. Johtajuusoppeja laajalti tutkinut filosofian tohtori Hannele Seeck (2008) on arvellut, että seuraava johtamisen paradigma olisi jo orastava Hyvinvointijohtamisen ideologia, joka painottaa erityisesti työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen merkitystä. Mielestäni tämä on erittäin tervetullut suuntaus.

Samuli Sistonen esittelee kirjassaan Paranna tuloksia ja palkitse (2008, 127) Hay Groupin (1995) julkaiseman tutkimuksen, jonka mukaan ilmapiiri selittää 15–30 prosenttia taloudellisen tuloksen vaihtelusta ja johtamistyyliä 50–70 prosenttia ilmapiirin vaihtelusta. Tutkimuksesta on kulunut toista kymmentä vuotta, mutta tämä opinnäytetyö pohjautuu ajatukseen, että työhyvinvointi ja sitä tukeva johtajuus ovat tehokkuuden ja kilpailukykyyn maksimoinnista kiinnostuneen yrityksen toiminnan tärkeä huomionaihe.

Olen opiskellut ja työskennellyt niin hoito- kuin kaupallisella alalla, jonka lisäksi lähipiirin kautta olen seurannut läheltä rakennusalan toimintamalleja ja työkulttuuria. Olen havainnut alojen kesken merkittäviä eroja erityisesti johdon ja työntekijöiden keskinäisessä kommunikoinnissa.

Yhtenä lähtökohtana tutkimukselle on uskomukseni siitä että esimiehellä on erittäin suuri merkitys työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Eri toimialoilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa johtajuudessa ja työoloissa. Esimiehen on tärkeää olla itsekriittinen ja tuntea itsensä sekä kehittämisalueensa. Tunneäly on tärkeä ominaisuus ihmisten kanssa työskennellessä. Esimiehen kehittämisessä voidaan erottaa kaksi puolta: ammatillinen kehittyminen ja persoonan kasvu (Lahtiluoma ym 2008, 111). Työilmapiiriin tulisi olla keskusteleva ja avoin, jotta voidaan luoda hyvät puitteet organisaation tavoitteiden suuntaiselle työskentelylle niin, että organisaation ja henkilöstön tarpeet saadaan kohtaamaan. (Pamela McCauley Bush 2013, Elsevier.)

Tutkimusongelmani voi kiteyttää kysymyksiin: Miten henkilöstöä motivoidaan? Minkälaista on vuorovaikutus eri työyhteisöissä? Mikä on tärkeintä esimiehessä eri toimialoilla? Onko eri alojen esimiehen tärkeimmissä piirteissä myös joitain samoja ominaisuuksia joka toimialalla?

1.2 Rajaus ja viitekehys

On selvää, että aiheen puitteissa löytyy monia tutkimisen arvoisia toimintoja yritysten sisällä joissa on huomattavia eroja eri toimialoilla. Työ on rajattu keskittymään johtamiseen ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointi muodostuu monista tekijöistä, mutta opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti motivaatiota ja vuorovaikutussuhteita. Johtamisesta on työssä kerrottu yleisesti, sekä johtajuusteorioiden pohjalta.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivisia menetelmiä ja johtajuutta ja näkemyksiä tutkitaan laadullisesta näkökulmasta. Tutkimusta varten haastattelin henkilökohtaisesti esimiehiä eri toimialoilta. Eri toimialojen työntekijöiden näkemyksiä selvitin kirjallisella kyselyllä, johon vastattiin anonyymisti.

2 JOHTAMINEN

2.1 Johtaminen ja johtajuuden määritelmä

”Johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jota organisaatioissa tehdään sen päämäärien ja tavoitteiden täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja varsinaisen toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden mukaan. Johtamisen perustehtävä on kaikissa oloissa tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset laadukkaaseen ja tuottavaan työn tekemiseen. Johtajalla on lopullinen valta ja hän on viime kädessä vastuussa kokonaisuudesta. Johtaminen ei kohdistu vain organisaation nykytilaan, vaan sillä pyritään vaikuttamaan myös siihen, minkälaiseksi organisaation tulevaisuus muodostuu” (Työterveyskeskus 2014). Johtaminen on myös auktoriteetin oikeuttamista. Auktoriteettijärjestelmiä on erilaisia joiden legitimiyksien eli oikeutuksien perustuminen riippuu organisaatiotyypistä.

Johtaminen toteutuu eri tavoin organisaatioissa, sillä johtaminen on kontekstisidonnaista, eli johtamistavat ovat läheisesti yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen tapahtuu. Samanlainen johtamismalli ei siis toimi kaikissa organisaatioissa, koska muun muassa organisaatioiden tavoitteet ja henkilöstö eroavat toisistaan ja näin kaipaavat erilaista johtajuutta. (Sistonen 2008, 20; Seeck 2008, 18 ja 326)

Organisaatioissa johtoporras on yleensä jaettu eri tasoille. Kokonaisuuden johtamisesta vastaa organisaation ylin johto. Ylimmän johdon tehtävänä on muun muassa määrittää organisaation strategia, toimintasuunnitelma ja budjetti vuositasolla. Keskijohto toteuttaa ylhäältä päin tulevia vaatimuksia ja pyrkii samalla vastaamaan työntekijöiden odotuksiin ja tarpeisiin. Keskijohto onkin yrityksen tärkeä voimavara, joka on keskeisessä roolissa esimerkiksi muutosjohtamisessa ja uusissa innovaatioissa. Suoritustason johdossa työskentelevien työn tavoitteena on taata organisaation käytännön toimintojen sujuvuus ja prosessien pitäminen käynnissä. (Kokonaho 2008, 97; Silvennoinen, Johtamisen maailma - blogi 2012; Lahtiluoma ym. 2008,14-16)

Perinteisesti johtajan roolin ajatellaan koostuvan kahdesta osa-alueesta, tämän työn painopisteestä ihmisten johtamisesta (leadership) ja asioiden, tehtävien ja prosessoinnin hallinnoinnin kokonaisuudesta (management). Nykyään osa nostaa rinnalle myös valmentavan johtajuuden (coaching), josta on 2000-luvulla alettu puhumaan laajemmin. Valmentavassa johtajuudessa ajatellaan että johtajan tulisi muuttua kontrolloivasta esimiehestä valmentajaksi, joka luo oppivaa organisaatiota. Joka tapauksessa näiden osa-alueiden ei nähdä poissulkevan toisiaan vaan ne menevät osittain päällekkäin (kts. kuva, Executive Coaching Service 2007). Lisäksi sen, kuinka johtaja toimii näissä eri rooleissa, on pohjauttava hänen omiin arvoihinsa ja vahvuuksiinsa. Tällä tavoin kaikista rooleista muodostuu hänelle sopivat, persoonalliset, kantavat ja aidot. (Lahtiluoma ym. 2008, 32–34; Wilson learning Finland 2011)



Kuva 1. Johtajuuden osa-alueet.

Kokonahon (2008) näkemyksen mukaan erot toisiin yrityksiin tehdään erityisesti henkilökunnassa ja johtamisessa. Ihmisten johtamisen oleellisia tehtäviä ovat suunnittelu, kommunikointi ja motivointi (kts. kuva). Ihmisten johtamiseen liittyy aina vähintään kaksi henkilöä: johtaja ja johdettava. Osapuolien välillä on johtamisyhteys, jossa osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. Esimiestä ei ole ilman organisaatiota, eikä toimivaa organisaatiota ilman hyvää esimiestä. Seeck (2008) näkee ihmisten johtamisen palvelutehtävänä, jonka tulee tuottaa sopivat olot työnteolle, sekä auttaa ihmisiä saamaan esiin parhaat puolensa. Hyvä johtaminen ilmenee ahkeruutena, luottamuksena johtoa kohtaan, henkilöstön hy-

vänä motivaationa, henkilökunnan haluna tehdä parhaansa työssään sekä avoimena ilmapiirinä, joka tukee työntekoa tavoitteiden suuntaisesti ja jossa sekä asiat että ihmiset voivat hyvin. Toisten huomioiminen ja empatia ovat kaiken sosiaalisen toimivuuden välttämätön ehto työelämässä. Mikael Frisk Fortumista on sanonut: ”Esimiehiä on kahta tyyppiä. Toiset luovat alaisilleen energiaa, toiset vievät. Emotionaalisen energian vapauttaminen on suuri kysymys sen jälkeen, kun puitteet työn teolle on luotu.”



Kuva 2. Ihmisten johtaminen.

Nykypäivän esimiestyöskentelyyn liittyviä avainsanoja ovat verkostoituminen ja vuorovaikutus strategian, visioiden, arvojen, talouden, tuloksien ja tehokkuuden lisäksi. Organisaation lisäarvo syntyy yhä enemmän aineettomista tuotannontekijöistä ja myös eettisyyden merkitys organisaation ja johdon toiminnassa korostuu. Johtotyön ymmärretään toteutuvan pääsääntöisesti vuorovaikutuksen kautta ja johtamisen voidaankin ajatella olevan myös viestintäammatti. Nykyisin puhutaan myös keskustelelevasta johtamisesta ja jaetusta johtajuudesta. Molemmissa johtajuuden malleissa esimies ei pyri olemaan kaikkietävä vaan alainen otetaan entistä enemmän mukaan päätöksen tekoon (Maanonen, johtamisenmaailma –blogi 2012; Kuntatyönantaja 2003; Turun Ammattikorkeakoulu, Työyhteisöosaamisen ja johtamisen kurssimateriaali; Sistonen 2008, 41; Seeck 2008, 327; Kokonaho 2008, 78, 92-93; Lahtiluoma ym. 2008, 8-9, 14, 54, 107; www.yvi.fi/sanakirja/247-leadership; Halpern ja Lubar 2003, 96).

Kuitenkaan johtaja ei saa olla liian myötäilevä ja hyvään johtajuuteen kuuluu kyky vaikuttaa muihin ja olla loppukädessä päätöksentekijä. Ihmisiin vaikuttamisessa voidaan nähdä olevan viisi tasoa: välinpitämättömyys, mielenkiinto, suostuttelu, manipulaatio ja pakko. Taitava johtaja ottaa ja antaa tilaa työpaikalla, sekä hän pystyy perustelemaan toimintansa. Hän vaikuttaa keskusteluissa mielenkiinnon ja suostuttelun tasolla ja osaa vedota henkilöihin hyvällä argumentoinnillaan ja oman motivaationsa ja sitoutumisensa kautta. Jos johtaja ei vaikuta henkilöstöön, joku toinen saattaa tehdä sen. Ryhmäkäyttäytymisessä on ominaista, että ryhmän sisällä muodostuu erilaisia epävirallisia rooleja virallisten roolien rinnalle. Viralliset roolit perustuvat perustehtävään ja annettuun asemaan kuten henkilöstöjohtaja, kun taas epäviralliset muodostuvat ryhmädynamiikan tuottamista asemista ja vuorovaikutussuhteista. Nämä valitaan ja annetaan pitkälti yksilöiden taipumusten, persoonallisuuden ja toisten jäsenten odotusten mukaan. Mikäli virallinen johtaja ei saavuta uskottavuutta ja arvoasemaa henkilöstön keskuudessa, vaarana on, että rinnalle nostetaan epävirallinen johtaja. Tällöin kyseessä on johtajuuden ongelma. Jotta virallinen johtaja saavuttaa uskottavuutta asemassaan, hänen tulee vaikuttaa arvotasolla. Jotta saavuttaa arvostetun aseman henkilöstön silmissä, tulee ansaita se. Kokonaho (2008, 113) toteaaakin että ”johdamme toisia ihmisiä heidän arvostuksensa kautta, sillä kuuntelemme niitä ihmisiä, joita arvostamme.” (Turun Ammattikorkeakoulu, Työyhteisöosaamisen ja johtamisen kurssimateriaali 2013; Lahtiluoma 2008, 92-94; Kokonaho 2008,191)

2.2 Johtajuusteoriat

Johtajuuden tueksi on kehitelty ajansaatossa erilaisia johtajuusteorioita, jotka ovat kukin olleet erityisesti pinnalla tiettyinä ajanjaksoina. Organisaatio- ja johtamisteoriat voidaan jakaa klassisiin, moderneihin ja postmoderneihin teorioihin. Eri johtamisretoriikkojen suosio on riippunut siitä, kuinka hyvin ne pystyivät vastaamaan ajanjakson ja organisaatioiden ongelmiin ja kaventamaan tavoitetilojen ja todellisen suorituksen välistä kuilua. Guillén (1994a) on johtajuusparadigmoja tutkiessaan eritellyt kolme selitystä uusien paradigmojen kehittämiseen; talou-

delliset rakenteet, henkilöstö ja kansainväliset paineet. Tunnetuimpien teorioiden vaikutteet voidaan nähdä edelleen nykypäivänä yritysmaailmassa organisaatioiden toiminnan taustalla.

Eri paradigmoilla eli tieteenalan yleisesti hyväksytyillä ajattelutavoilla ja suuntauksilla on ollut sama tavoite, tuottavuuden ja kilpailukyyn lisääminen. Kuitenkin niiden käyttämät keinot ovat poikenneet toisistaan, koska ne hahmottavat taustalla olevat ongelmat eri tavoin. Yksi mielenkiintoinen näkökulma johtajuusparadigmojen historiaan on, että niitä voidaan ajatella myös sekä tuottavien johtajien että tuottavien työntekijöiden muokkaamisen historiana. Johtamiskäsityksissä voidaan siis nähdä olevan perimiltään kyse myös ihmiskäsityksestä. Johtajuusparadigmat voidaan jakaa karkeasti rationaalisiin ja normatiivisiin oppeihin, riippuen korostavatko ne järjestelmää vai ihmisten oloja.

Erilaisia johtajuusoppeja ja suuntauksia on paljon, mutta tässä kappaleessa esitellään tunnetuimmat johtajuusparadigmat, joihin monet uudet johtajuusmallit voidaan nähdä perustuvan. Johtajuusoppeja laajalti tutkinut filosofian tohtori Hannele Seeck (2008) on epäillyt, että seuraava johtamisen paradigma olisi jo orastava Hyvinvointijohtamisen ideologia, joka painottaa työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen merkitystä erityisesti luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksenä. Mahdollisina muina piirteinä tulevaisuuden johtamisoppien kehittämisessä hän pitää yhteisöllisyyden korostamista ja ympäristöjohtamisen jalustalle nostamista. Seeck on myös vetänyt yhteen aikojensaaton eri tutkijoiden näkemyksiä ja johtajuusteorioita ja tämä kappale perustuu pitkälti hänen tutkimuksiinsa. (Turun Ammattikorkeakoulu, Reikko 2013; (Seeck 2008, 25,31, 38; Kaiwo-oja 2011)

2.2.1 Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi)

Tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi nimettiin keksijänsä Frederick Taylorin (1856–1915) mukaan ja julkaistiin vuonna 1911 hänen pääteoksessaan *The Principles of Scientific Management*. Tieteellisen liikkeenjohton rationaalinen teoria oli erityisesti pinnalla 1910–1950-luvuilla.

Taylorismin syntyyn vaikutti tarve löytää ratkaisuja työn tehottomuuteen, työvoimapulaan, työpaikkojen epäjärjestykseen ja työelämän levottomuuksiin. Taylorismi syntyi aikoinaan palvelemaan erityisesti teollisuuden tarpeita, jossa henkilökunta oli hyvin kouluttamatonta. (Seeck 2008)

Taylorismissa korostuivat selkeän työnjaon, hierarkian ja erikoistuneen henkilökunnan sekä työmenetelmien ja – välineiden merkitys organisaatiolle. Teorian yhtenä päätavoitteena oli tehokkuuden lisääminen ja henkilökunnan tiukka kontrollointi. Työjohdon tehtävänä oli valvoa työn toteutumista ja työntekijän noudattaa annettuja ohjeita konemaisesti - suunnittelu ja itse suoritus haluttiin erottaa toisistaan. Kuitenkin tuotannon suunnittelussa otettiin huomioon myös hyvinvointi ja henkilöstön motivointiin erityisesti palkkauksella ja bonuksilla alettiin kiinnittää huomiota. (Seeck 2008; Turun Ammattikorkeakoulu, Reikko 2013).

Nykypäivänä taylorismi vaikuttaa muun muassa työn organisoinnissa, teknologiassa ja laatujohtamisen opeissa. Edelleen erityisesti useat monikansalliset organisaatiot perustavat johtamisensa tayloristisiin periaatteisiin. Tämä näkyy muun muassa tuotannon siirtämisessä halvan työvoiman maihin, pikaruokaravintoloiden työoloissa ja – ohjeistuksissa sekä puhelinkeskusten toiminnassa. Myös työn suunnittelun ja toteuttamisen erottelu on edelleen työelämässä tyypillistä. Nykypäivän taylorismi eli jälkitaylorismi sekä alkuperäinen taylorismi näkevät yrityksen tärkeimpänä tehtävänä voiton maksimoimisen. Jälkitayloristisessa yrityksessä korostetaan laatua, lyhyitä toimitusaikoja, monipuolisuutta ja joustavuutta. Tavoitteiden saavuttamiseksi on kehitelty monia erilaisia tekniikoita, kuten projektijohtaminen. (Seeck 2008)

2.2.2 Ihmissuhdekoulukunta

Akateemiset yhdysvaltalaiset ja brittiläiset tutkijat kehittivät työpaikan ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen keskittyvän normatiiviseen retoriikkaan perustuvan Ihmissuhdekoulukunnan paradigman 1920-luvulla, joka oli erityisesti pinnalla 1950-luvulle asti. Tätä ennen teorioita oli luotu lähinnä teollisuusalan ammattiryhmän toimesta. Ihmissuhdekoulukunta pyrki löytämään keinoja poissaolojen

vähentämiseen, henkilöstön vaihtuvuuteen, konflikteihin ja matalaan työmoraliin. Ongelmien ja levottomuuksien taustalla ajateltiin vaikuttavan liian pitkälle edennyt teollisuuden teknistyminen ja työntekijöiden kohtelu koneen osina. Työelämään tarvittiin inhimillisempiä piirteitä ja ihmissuhdekoulukunta painotti tehokkuuden sijaan yhteisöllisyyttä ja jaettuihin arvoihin sitoutumista sekä pyrki sitouttamaan henkilökuntaa. Kuitenkin pohjimmiltaan teorian tavoitteena oli löytää oikea tapa organisoida työntekoa, auktoriteetin oikeuttaminen ja lisätä tuotavuutta. (Guillén 1994, 65-66; O'Connor 1999, 59 kts. Seeck 2008, 103-110)

Suuntaus pyrki päinvastoin kuin tieteellisessä liikkeenjohdossa laajentamaan ja monipuolistamaan työnkuvia ja kierrättämään työtehtäviä. Keskityttiin kehittämään henkilöstöhallintoa, ryhmädynamiikan ymmärtämistä, keskinäistä vuorovaikutusta ja ihmisten motivointia. Ilmapiiriä tutkittiin ja kehitettiin muun muassa erilaisten kyselyiden, haastatteluiden ja työnohjauksen avulla. Enää taylorismin mukaisten ulkoisten palkkioiden ei nähty riittävän motivointikeinoina, vaan myös muun muassa vakaan työsuhteen, mielekkäiden työtehtävien ja tunnustusten tärkeys ymmärrettiin. Esimiehen tehtäviin nähtiin kuuluvan myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistäminen.

Ihmissuhdekoulukunnan menetelmien ja teorian ajatellaan olleen henkilöstöhallinnon kehittämisen perustana. Paradigman uskotaan vaikuttaneen esimerkiksi organisaatiotutkimukseen, psykologiaan, sosiaalipsykologiaan sekä myös taloustieteisiin (Kaivo-oja 2011; Turun Ammattikorkeakoulu, Reikko 2013; Morgan 1997, 34–36 kts. Seeck 2008, 103-107)

2.2.3 Rakenneteoriat

Yhdysvalloissa syntyneet rakenneteoriat olivat pinnalla erityisesti 1950–1980-luvuilla ja niille tyypillistä oli hahmottaa organisaatiot kokonaisuuksina niiden rakenteiden näkökulmasta, jossa työntekijät ovat järjestelmän osia. Rakenneteoriat eivät yrittäneet löytää aiempien teorioiden tapaan ainoita oikeita toimintatapoja, vaan lähestymistapana oli tilannesidonaisuus. Ihmissuhdekoulukun-

nasta siirryttiin rakenneteorioihin, koska ”ihmissuhdekoulukunnan yhtenäisten organisaatioiden väitettiin haittaavan etenkin ylemmän johdon yksilöllisyyttä ja luovuutta, sekä yrityksen joustavuutta” (Seeck 2008, 186). Rakenneanalyttisessä teoriassa oli monia eri suuntauksia, mutta yhteistä niillä oli rationaalisuus. Teoria pyrki vastaamaan erityisesti byrokraattisten ja kansainvälisten organisaatioiden ja niiden muotojen ja rakenteiden ongelmiin. Rakenneanalyttinen paradigma otti ensimmäisenä huomioon myös organisaation toimintaympäristön. (Huhtala & Laakso 2006, kts. Seeck 2008, 156-186)

Teorian pyrkimyksenä oli muun muassa järkeistää päätöksentekojärjestelmiä ja palkitsemisjärjestelmiä. ”Yrity maailmassa rakenneanalyttinen näkökulma kytkeytyi yritysstrategioihin, organisaatiomalleihin, hallintoon, itse organisaation johtamiseen sekä organisaatorakenteisiin.” (Kaivo-oja 2011; Seeck 2008, 155–180) Rakenneteorioiden vallitessa alettiin puhua enemmän johtamisen periaatteista ja osa-alueista, sekä aloitettiin ensimmäiset johtamisen koulutukset. (Seeck 2008, 180)

Rakenneteorioiden juuret ovat monissa eri tieteen aloissa. Oppeja muokkasivat niin armeijasta liike-elämään levinneet menetelmät, kuin sosiaali- ja yhteiskuntatieteet. Strateginen johtaminen nähdään rakenneteorioiden jatkumona sekä organisaatioiden ongelmien ratkaisemisen tapa rakenteisiin puuttamalla. (Guillén 1994a, 83 ja Kunda 1992, 377 kts. Seeck 2008, 156 ja 190).

2.2.4 Organisaatiokulttuuri

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen normatiiviseen retoriikkaan perustuva kulttuuriparadigma syntyi 1970- ja 1980-luvun taitteessa Yhdysvalloissa. Lähtökohtana teorialle oli, että jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrittelee yhteisön toimintatavat. Lisäksi alettiin myös puhua symbolisesta johtamisesta (Seeck 2008, 203).

Aiempaan teoriaan pohjautuvaa johtajuutta alettiin kritisoida arvojohtamisen, lojaalisuuden rakentamisen ja tulkintoihin vaikuttamisen laiminlyömisestä keskittyessä lähinnä materiaaliin tekijöihin. Ilmeni tarve muokata työyhteisöjä joustavammiksi, henkilöstöä motivoiviksi ja luovuutta edistäviksi kilpailukyvyyn takaamiseksi. Ammatillisesti koulutetun henkilöstön määrä alkoi lisääntyä ja ihmisten identiteetti alkoi olla enemmän sidoksissa ammattiryhmään, kuin tiettyyn organisaatioon. Henkilökunnan lojaalius ei ollut enää itsestään selvää ja näin alettiin kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden sitouttamiseen, jonka nähtiin vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta. Vision selkeyttä henkilöstölle pidettiin oleellisena motivaatiotekijänä (Seeck 2008, 208 ja 222).

Yhtenäisen kulttuurin nähtiin perustuvan yhteisen todellisuuden rakentamiseen, yhteisien symbolien luomiseen ja jaettuihin merkitysjärjestelmiin. ”Keskeisiksi johtamisen teemoiksi nousivat tämän näkökulman kautta viestintä, symbolit, sankarit, rituaalit ja organisaation arvot. Nämä asiat kytkeytyivät yritysmaailmassa usein yrityksen markkinointi- ja viestintätoimintoihin.” (Kaivo-oja 2011) Kun yrityskulttuurin nähtiin olevan keskiössä organisaation toiminnassa, siihen kuuluvia arvoja, uskomuksia ja jaettuja merkityksiä uskottiin myös pystyttävän muokkaamaan johtamisen keinoin. Muokkaamisen mahdollisuudesta oli kuitenkin myös eriäviä näkemyksiä. (Seeck 2008, 213-215)

Kulttuuriteoreettista näkökulmaa on Suomessa sovellettu muun muassa työn muuttuviin vaatimuksiin ja muutoksiin erityisesti tiimityössä ja tietointensiivisessä työssä. (Seeck 2008, 241)

2.2.5 Innovaatioteoriat

Innovaatioteoriat ovat tällä hetkellä 2000-luvulta lähtien vallitseva paradigma, jonka lähestymistapa on tilannesidonnainen kuten rakenneteorioissa. Innovaatioteorioissa on niin rationaalisia kuin normatiivisia piirteitä, mutta sen kuitenkin nähdään lukeutuvan rationaaliin retoriikkoihin. Teorian kehittymisen taustalla oli yritysten jatkuva tarve uudistua ja pitää huolta kilpailukyystään uusien tuot-

teiden ja palveluiden avulla. Nopeasti muuttuvat markkinat edellyttävät henkilöstön luovuutta ja innovatiivisuutta.

Teoriaa kuvaavia keskeisiä sanoja ovatkin ainutlaatuisuus, joustavuus, uutuus, muutos, luovuus sekä erityisesti innovaatiot ja innovatiivisuus. Innovatiivisuuden edellytyksenä nähdään keskinäinen luottamus ja yhteistyö.

Innovaatioteorioiden aikana on kehitelty erilaisia johtamisen malleja ja käsitteitä, kuten oppiva organisaatio, osallistava johtaminen, valmentava johtaminen ja syväjohtaminen. (Turun Ammattikorkeakoulu, Reikko 2013)

Innovaatioteorioissa ihmiset nähdään kehitymis- ja oppimishaluisina yksilöinä, joita motivoi muun muassa itsensä toteuttamisen mahdollistaminen. Erityisesti teorian nähdään pätevän tietotyöntekijöihin ja tietointensiivisiin yrityksiin sekä kytkeytyvän erityisesti tutkimukseen ja tuotekehitykseen. (Seeck 2008. 243-245; Kaivo-oja 2011)

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Sosiaali- ja terveysministeriö (2013) kuvaa: *Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekäästä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.* Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät yhdessä. Aiemmin mainittujen lisäksi muun muassa työturvallisuus, henkilöstön motivaatio, vuorovaikutustaidot ja keskinäiset vuorovaikutussuhteet, yhteistyö, vaikutusmahdollisuudet, työn mielekkyys sekä yksilön kokonaisvaltainen terveys luovat työhyvinvointia (Lepolife Oy 2014). Työhyvinvoinnista puhuttaessa on olennaista muistaa kokonaisuuden huomioiminen. Ongelmat yksityiselämässä, esimerkiksi taloudelliset vaikeudet tai ongelmalliset perhesuhteet vaikuttavat helposti myös työelämään. Kokonaisuutta kuvaamaan on luotu muun muassa Työkyvyn talomalli, joka havainnollistaa työkykyyn vaikuttavia moninaisia tekijöitä (kts. esim. Työterveyslaitos). Tasapaino elämän osa-alueiden kesken ja tyytyväisyys omaan elämään edistävät myös hyvinvointia työpaikalla. Yksi näkökulma työhyvinvointiin on Maslow'n tarvehierarkiaan perustuva Työhyvinvoinnin portaattomalli, joka löytyy muun muassa Työturvallisuuskeskuksen kotisivuilta. Maslow'n tarvehierarkiaa käsitellään enemmän motivaatiota käsittelevän kappaleen yhteydessä. Työelämässä esimiestyöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä ja edistämisen kuuluukin olla osa johtamisjärjestelmiä, rakenteita ja prosesseja. Johtajan roolia työhyvinvoinnin edistäjänä työpaikalla kuvaa työhyvinvoinnin osa-alueita havainnollistava kuva (Peda.net 2012). (Mara Briaa ym. Elsevier 2014.)



Kuva 3. Johtaminen ja työhyvinvointi.

Työhyvinvoinnin edistämiseksi on tehtävä tietoisesti töitä. ”Terveiden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on työnantajien, työntekijöiden ja yhteiskunnan yhteistyötä työssäkäyvien terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Se perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön ja on menestyksellistä vain, jos kaikki keskeiset tahot ovat motivoituneita ja osallistuvat toimintaan” (Europen Network for Workplace Health Promotion, kts. Työterveyslaitos 2013). Työhyvinvointia tukevia toimijoita ovat muun muassa työterveyshuolto, työsuojelusta vastaavat ja luottamusmiehet.

Hyvinvoiva henkilöstö voidaan nähdä organisaation tärkeimpänä voimavarana. Työhyvinvoinnin vaikutukset ovat merkittäviä ja vaikuttavat yksilön hyvinvoinnin lisäksi yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen on oleellista, sillä tutkimusten mukaan saatu hyöty on keskimäärin jopa kuusinkertainen panostuksiin nähden. Työterveyttä tukevien toimintamallien ja toimien tulisi kuitenkin olla jatkuvia, sillä pysyvää ja pitkäkestoista vaikutusta ei saada aikaan vain yksittäisillä tempauksilla. (Työterveyslaitos 2014).

Työhyvinvointiin panostaminen aiheuttaa yritykselle välittömiä sekä välillisiä talousvaikutuksia. Työterveyslaitoksen sivuilta (2014) löytyvä kuva havainnollistaa

työhyvinvointiin panostamista myös taloudelliseen kannattavuuteen vaikuttavana toimenpiteenä:



Kuva 4. Työhyvinvoinnin vaikutus.

3.2 Henkilöstön työmotivaatio

Motivaatio on keskeinen asia työhyvinvoinnista puhuttaessa. ”Motivaatio-käsite tulee latinan sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista tai liikuttamista. Tällä liikkeellä on tietty voimakkuus (heikko-vahva), joka riippuu siitä, kuinka palavasti haluamme saavuttaa jotain” (Carlsson ja Forssell, 2008, 155).

Motiivia voidaan luonnehtia päämäärähakuisiksi toiminnan vaikuttimeksi. Luoma ym. (2004, 20) kuvaa motivaation ihmisen sisäisenä tilana, ”*tahtona* toimia tietyllä *vireydellä* kohti jonkun asian toteuttamista”. He toteavat, että ihmisten *tahtoon* voidaan vaikuttaa monin eri motivoinnin keinoin, kuten avoimella organisaatiokulttuurilla ja hyvällä esimiestyöllä. *Vireyteen* vaikuttavat hyvien työolojen ohella ihmisen kokonaisvaltainen terveys ja hyvinvointi sekä henkilökohtainen elämäntilanne. Työmotivaatiolla on merkitystä niin työn tuloksiin ja laatuun, sekä myös henkilöstön energiatasoon ja hyvinvointiin. ”Työntekijöiden hyvinvointi sitouttaa osaajia ja luo organisaatiolle pitkän aikavälin jatkuvuutta.” (Luoma ym. 2004, 20; Turun Ammattikorkeakoulu, Reikko 2013)

Luoma ym. (2004, 31-32) esittelee kirjassaan Steers ym. (1996) esittämät kolme ydinkysymystä motivaatioon liittyen organisaatioiden näkökulmasta: ”1. Mikä energisoi ihmisiä eli mitkä sisäiset voimat saavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla? 2. Mikä suuntaa tai kanavoi toiminnan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti? 3. Miten oikeansuuntaista toimintaa pidetään yllä eli mitkä tekijät yksilössä ja ympäristössä joko vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat sen uudelleen?”

Motivoitunut henkilö joka on valmis tekemään työnsä täydellä teholla, on tärkeä osa organisaatiota. Hän on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin, välittää yrityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja henkilöistä. Ennen kaikkea hän välittää oman työnsä laadusta, eli tekee työnsä paremmin. Kokonaho kutsuu motivoitumattomia työntekijöitä *turhautuneiksi*. ”Motivoitunut henkilö käyttää työkapasiteetistaan 3/4 tai 4/4 osan työn tekemiseen. *Turhautunut* henkilö tekee vain sen verran, ettei saa potkuja, käyttäen työkapasiteetistaan 1/4 osan”. Hänen mukaansa juuri *turhautuminen* aiheuttaa organisaatiossa ongelmia kuten poissaoloja, henkilökunnan vaihtuvuuden kasvua, passiivista tai aktiivista vastustusta, huolimattomuutta ja välinpitämättömyyttä työtä ja sen laatua kohtaan sekä se näkyy asenteessa yritystä ja johtoa kohtaan. (Kokonaho 2008, 76-77 ja 194)

Motivaation ymmärtäminen on yksi oleellisimpia osa-alueita johtamisessa. Myös johtajan viestinnälliset valmiudet korostuvat motivoinnissa. Motivointi nousee johdon keskeiseksi haasteeksi kulttuuritaustasta riippumatta ja haasteita tuo myös 1980 alkaen syntyneen niin sanotun y-sukupolven ja varttuneemman x-sukupolven erilaiset odotukset työelämältä. Motivaatio ja erityisesti motivointi ovat monimutkainen asia työelämässä työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden ja vaiheiden vuoksi. Keski-ikäisiä työntekijöitä motivoivat eri tekijät kuin juuri työelämässä aloittaneita nuoria. Lisäksi ”organisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat olleet työtehtävissään eripituisia aikoja, heillä on erilaisia työtehtäviä ja erilaisia vastualueita. Heidän osaamisessaan, itsetuntemuksessaan ja itsevarmuudessaan on eroja. He tarvitsevat eri tilanteissa erilaista johtajuutta. Itsenäinen, ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilö tarvitsee tilaa toimintansa suunnauttamisessa. Toisista riippuvainen henkilö puolestaan kaipaa tiukkaa johtajuutta. Ammattitaitoinen johtaja tuntee henkilökuntansa ja osaa oikeassa tilanteessa

käyttää oikeanlaista johtamisen voimaa – väljyyttä tai tiukkuutta” (Kokonaho, 2008, 98). Johdon tulee huomioida ihmisten yksilöllisyys motivointikeinoja suunnitellessa. Sistonen kritisoikin kirjassaan Paranna tuloksia ja palkitse, (2008, 31) että organisaatioiden jäseniä kohdellaan, johdetaan ja pyritään motivoimaan kaikkia samalla tavoin. Koulutukset ja valmennukset ovat massoille suunniteltuja eikä palkitsemisjärjestelmissä oteta yksilöllisiä eroja ja tarpeita huomioon. Myös Halpern ja Lubar (2005, 95) haluavat korostaa ihmisten tarvetta tulla huomioiduksi, kuulluksi ja ymmärretyksi yksilöinä sekä sen merkitystä motivaatioon ja sitoutumiseen. (Nissinen ym. 2008, 150; Luoma ym. 2005, 23; Turun Ammattikorkeakoulu, Reikko 2013)

Tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen motivaation syntyperistä ja ylläpitoon vaikuttavista asioista. Myöskään ei olla varmoja, mikä estää motivaation pysymisen yllä tai kokonaan estää motivoitumisen. Aiheesta on kehitelty erilaisia teorioita yritettäessä löytää selitystä motivoitumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Erityisesti työmotivaatioon liittyviä teorioita ovat kannusteteoriat, ura-ankkurit ja tarveteoriat (Carlsson ja Forssell, 2008, 155-156). Tarveteoriat ovat ehkä yleisimmin tunnettuja.

Muun muassa McClelland on kehittänyt oman tarveteoriansa. Hän ”määritteli vuonna 1961 kirjassa *Achieving Society* kolme sosiaalista motiivia, jotka yhdessä selittävät suurimman osan ihmisten käyttäytymisestä: suoriutuminen (achievement), liittyminen (affiliation) ja vaikuttaminen (power). Suoriutumisen tarve ohjaa ihmistä saavuttamaan tavoitteet ja parantamaan suoritustasoa. Suoriutumismotiivin ollessa vahva henkilö etsii työssään jatkuvasti uusia haasteita, asettaa haastavia tavoitteita, kantaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta ja haluaa parantaa tuloksia. Liittymisen tarve ohjaa ihmistä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön muiden kanssa. Liittymismotiivin ollessa korkea henkilöä innostavat lämpimät ja ystävälliset suhteet muihin sekä yhteistyön tekeminen. ”Vaikuttamisen tarve ohjaa ihmistä toimimaan muiden ihmisten kautta. Vaikuttamismotiivin ollessa korkea henkilöä kannustaa ja innostaa se, että saa haluamansa vaikutuksen aikaan muissa ihmisissä”.

McClellandin lisäksi muun muassa Alderfeltin ja Maslow'n teoriat kuuluvat tarve-teorioihin. Maslow on kehittänyt tunnetun tarvehierarkian mallin, jota yleensä kuvataan kirjallisuudessa pyramidina. Hänen mukaansa ”ihmisten tarpeiden hierarkkinen järjestys on: 1)fysiologiset tarpeet, 2)turvallisuuden tarve, 3)liittymisen tarve, 4)arvostuksen tarve ja 5)itsensä toteuttamisen tarve (kts. kuva, blogi annulaine). Mallissa motivaatio on alituisen vaihtuva voima, joka pyrkii täyttämään yhä ylempitasoisia tarpeita.” Maslow'n teorian mukaan ihmisen tarpeita ei ole koskaan täysin tyydytetty. Muun muassa tutkija McGregor (1906–1964) pohjasi johtajuutta koskevat näkemyksensä Maslow'n tarvehierarkiaan sekä Maslow'n teorian pohjalta on kehitetty työkykyä kuvaava Työkyvyn talo-malli.



Kuva 5. Maslow'n tarvehierarkia.

Alderfeltin mukaan Maslow'n teorian ongelma on se, että se ei anna ratkaisua kuinka tarpeen tyydyttäminen vaikuttaa sen voimakkuuteen. Alderfeltin näkemyksen mukaan ”motiivit voidaan jakaa kolmeen tasoon: 1)toimeentulotarpeisiin, 2)liittymistarpeisiin ja 3)kasvutarpeisiin.” Toimeentulotarpeisiin kuuluu ihmisen perustarpeet sisältäen fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet. Tarpeet ilmenevät työelämässä muun muassa palkkatoiveissa ja työpaikkaan kohdistuvissa odotuksissa. Liittymismotiiveihin kuuluu kaikki sosiaaliin tarpeisiin kuuluvat asiat ja liittymismotiivi, valtamotiivi ja kilpailumotiivi. Kasvutarpeet kuvaavat ihmisen tarvetta luovuuteen ja kehittymiseen, joiden tyydytyminen riippuu niille suotuisista olosuhteista. ”Alderfeltin mukaan tarpeet eivät tyydyty hierarkisessa järjestyksessä, vaan useampi tarvetaso voi aktivoitua sa-

manaikaisesti. Alderfeltin mallissa vallitsee eräänlainen kiertokulku. Yksilö, joka on tyydyttänyt konkreettisemmat tarpeensa, kuten toimeentulon, suuntaa entistä suuremman osan energiastaan vähemmän konkreettisten ja yksilöllisten päämäärien tavoitteluun. Toisaalta tyydyttämätön ylemmän tason tarve tekee alemman tason tarpeet tärkeämmiksi. Toisin sanoen, jos kasvutarve jää tyydyttämättä, niin yksilö keskittyy liittymistarpeiden tyydyttämiseen. Myös Maslow on myöhemmin todennut, että tarpeiden tyydytys ei välttämättä etene hierarkkisesti” (Sistonen, 2008, 68–69 ja 71–72).

Motivaatio on yleensä jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Jako ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ja suhde on monimutkainen, joten ennen hyvin selkeää jakoa on nykypäivänä kyseenalaistettu. Samat motivaatiotekijät voidaan toisinaan laskea niin ulkoisiin, kuin sisäisiin tekijöihin tai ne voivat olla kytköksissä toisiinsa. ”Näin ollen sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole tosistaan riippumattomia eivätkä toisiaan poissulkevia vaan ne nähdään toisiansa täydentävinä”. (Sansone ja Harackiewicz 2000; Kaajas ym. 2001 Luoma ym. 2004, 21 mukaan).



Kuten todettu, ”yksilöllinen motivaatiopohja vaihtelee persoonakohtaisesti paljon. Tärkeää on havaita, missä määrin käyttäytymisen syy on sisäinen tai ulkoinen: ihmiset voivat tehdä työtään joko työn itsensä vuoksi tai siksi, että se on heille väline palkkioiden saavuttamiseksi. Jos yksilö nauttii työstään ja kokee työn iloa, työ on tällöin sisäisesti palkitsevaa, koska työn teon syy on sisäinen. Jos hän tekee työtä saadakseen rahaa, turvallisuutta, valtaa tai arvostusta, on käyttäytymisen syy puolestaan ulkoinen, ja työ on ulkoisesti palkitsevaa”(Ruohotie ja Honka 1999 Luoma ym. 2004, 22 mukaan). Kuitenkin Lehtiluoma ym. (2008, 117) mielestä ”perusmotivaatio ja innostus työhön tulevat oikein määritellystä tehtävästä.” Kun työ innostaa, ei ole aikaa eikä tilaa edes konflikteille. Lisäksi Kaajaksen (2001 ja 2002) tekemissä tutkimuksissa työsuh-

teen pysyvyys oli tärkein perusmotivaatiotekijä. ”Pysyvän työsuhteen puuttuminen, epävarmuus, määräaikaisuus, ja projektiluonteisuus vaikuttivat motivaatiota laskevasti” (Luoma ym. 2004, 99).

Sitoutumisen ja aloitetyvyn kannalta sisäisen motivaation on todettu olevan ulkoista motivaatiota oleellisempi tekijä. ”Sisäisen motivaation voidaan nähdä olevan yksi suoritustason ja innovatiivisen käyttäytymisen avaintekijöistä” (Deci ja Flaste, 1996, Luoma ym., 2004, 23 mukaan). Sen vaikutus luovuuteen ja innovatiivisuuteen on suurempi, kuin ulkoisilla motivaatiotekijöillä. Sisäinen motivaatio tekee jo itsessään työn palkitsevaksi ja sen on yksi tärkeimmistä syistä, jonka vuoksi ihminen pysyy työssään. ”Useat tutkimukset ovat myös vahvistaneet, että suoritus, joka vaatii kekseliäisyyttä, syvää keskittymistä, intuitiota tai luovuutta todennäköisesti heikkenee, jos ulkoista kontrollia käytetään motivointistrategiana” (Thomas 2000 ja 2001 Luoma ym. 2004, 23 mukaan).

Olellaisiin ihmisen sisäisiin motivaatiotekijöihin nähdään kuuluvan kiteytettynä unelma, missio, arvot ja sisäiset vahvuudet. Erityisesti sisäistä motivaatiota tutkineita ovat muun muassa Hackman ja Oldman sekä Eby ym. ”Hackman ja Oldman (1980) löysivät tutkimuksissaan viisi keskeistä piirrettä, joiden toteutuessa työ koetaan yksilön taholta sisäisesti motivoivaksi. Nämä piirteet ovat työssä vaadittavien taitojen monipuolisuus, työn merkityksellisyys, työn kokonaisvaltaisuus, itsenäisyys ja palaute. Eby ym. (1999) ovat muokanneet Hackmanin ja Oldhamin mallia sisäiseen motivaatioon vaikuttavista piirteistä ja lisänneet siihen tuen ja kannustuksen, osallistumisen sekä oikeudenmukaisuuden. Heidän mukaansa tarkoituksellisuus, vastuu, tieto työn tuloksista ja valtuuksien antaminen ovat yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio puolestaan vaikuttaa tyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen, jotka edelleen vaikuttavat työn tuloksiin. Tutkimuksissa on todettu tunnustuksen antamisesta olevan suurta hyötyä henkilön kehittymiselle ja onnistumiselle. Tärkeäksi koettiin tunnustuksen kohdistuminen henkilöön itseensä, eikä pelkästään työn tuloksiin. Työntekijän saadessa välitöntä palautetta sekä itse työstä että yleisesti, hän saa tietoa työnsä tuloksista, mikä puolestaan vaikuttaa hänen sisäiseen

motivaatioonsa. Luoma ym. (2004, 35 ja 57) korostaa myös ilmapiirin merkitystä sisäiseen motivaatioon. (Carlsson ja Forssell, 2008, 152-153 ja 156-157)

Myös Thomas (2001) on kirjoittanut sisäisestä motivaatiosta, jota Luoma ym. (2004, 23-24) lainaa kirjassaan. Hän nostaa tärkeiksi elementeiksi valinnanvapauden, pätevyyden, mielekkyyden ja edistymisen. ”Valinnanvapaus kiteyttää ihmisen tarpeen omaan päätösvaltaan ja valinnanmahdollisuuteen. Ihminen kokee mielekkääksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja työtapaansa. Päästessään itse vaikuttamaan, hän on myös paremmin valmis loppukädessä kantamaan vastuun ja seuraamukset tuloksistaan. Pätevyyden tunne on ylpeyttä siitä, että yksilö tekee laadukasta työtä ja tuntee suorittavansa työtehtäväänsä ammattitaitoisesti. Hän tuntee hallitsevansa tehtävänsä ja siihen kuuluvat toiminnot, ja on varma, että pystyy suoriutumaan niistä myös tulevaisuudessa. Jos pätevyyden tunne on heikko, tehtävät tuntuvat liian helpoilta tai merkityksettömiltä, jotta niistä voisi olla ylpeä. Mielekkyyden tunne viittaa yksilön tunteeseen siitä, että hän pyrkii kohti arvokasta tavoitetta tai suorittaa tärkeää tehtävää, jolla on merkitystä suuremmassakin asiayhteydessä. Tällöin yksilö kokee tekevänsä jotain, joka on hänen uhraamansa ajan ja energian arvoista. Keskittyminen on helppoa ja yksilö on voimakkaasti sitoutunut työhönsä. Edistymisen tunne viittaa rohkaisevaan tunteeseen siitä, että yksilö tulee onnistumaan. Tällöin hän kokee, että on pääsemässä lähemmäksi lopullista tavoitettaan ja että aika ja ponnistelut eivät ole menneet hukkaan. Yksilö tekee innostuneesti työtään ja on halukas sijoittamaan lisää energiaa tehtävän suorittamiseen (KUVVA).”(Thomas 2001, kts. Luoma ym. 2004, 23–24)

Kuten todettu, sisäinen motivaatio on ulkoista motivaatiota pitkäkestoisempaa ja tärkeämpää, mutta myös ulkoisten motivaatiotekijöiden tärkeyttä ei voida aliarvioida. Ulkoiset motivaatiotekijät lisäävät motivaatiota ulkoapäin. Työssä tämä tarkoittaa esimerkiksi erilaisia virallisia ja epävirallisia palkkioita ja kannusteita. ”Kannusteilla voidaan työorganisaatioissa korostaa tiettyjen tavoitteiden merkitystä ja näin suunnata yksilöiden ja ryhmien toimintaa. Ulkoinen palkkio nostaa joitain asioita muita tärkeämmiksi, kiireellisemmiksi tai enemmän keskittymistä vaativiksi. Kyse on pohjimmiltaan huomion kiinnittämisestä. Organisaation nä-

kökulmasta palkitseminen on siis toiminnan ohjaamista strategian suuntaisesti. Palkitsemisen kautta organisaatio pyrkii vaikuttamaan yksilöihin tavalla, joka saa heissä aikaan organisaation toivomia vaikutuksia ja korostaa sitä organisaation tahtotilaa, jotka palvelemaan se on liitetty. Palkitsemisen kokonaisuus tulee rakentaa organisaatio-kohtaisesti. Organisaation strategia, toimintatapa, kulttuuri, johtaminen sekä arvot ja ihmiset vaikuttavat palkitsemisen kokonaisuuteen” (Luoma ym., 2004, 48). Palkitseminen on yksi ohjaamisen ja johtamisen väline, mutta palkitseminen ei kuitenkaan sinänsä ole vielä johtamista. Palkitsemisella voidaan pikemminkin korostaa johtamisen vaikutuksia ja käytäntöä (Luoma ym., 2004, 21 ja 34 ja 36).



Kuva 6. Palkitsemisen kokonaisuus.

Vallitsevien olosuhteiden, ihmisten ja johtamiskulttuurin on todettu vaikuttavan suuresti motivaatioon. Ulkoisten motivaatiotekijöiden on työn yhteydessä todettu usein olevan niin sanottuja hygieniatekijöitä, joiden on oltava olemassa ja oikeudenmukaisia sekä johdonmukaisia. Jos ulkoiset palkkio- ja kannustejärjestelmät ja henkilöstön johtaminen eivät ole toimivia, ne saattavat helposti muuttua ”epähygieniatekijöiksi”, jotka myrkyttävät olemassa olevan motivaation. Hygieniatekijät toimivat kuitenkin lähinnä sisäisen motivaation tukena, eivätkä ilman sitä synnytä kestäväää ja voimakasta työmotivaatiota. (Carlsson ja Forssell,

2008, 156-157). Myös Luoma ym. (2004, 27) toteaa, että palkka ja muu aineellinen palkitseminen eivät ole pitkän ajan motivaation lähteitä, mutta ne voivat olla tyytymättömyyden syitä.

Motivoitunut, täyden työpanoksensa antava henkilöstö on siis tärkeä menestystekijä yritykselle. Usein yrityksen menestyksellä tarkoitetaan yrityksen arvon kasvua. Yrityksen arvon lisääntyminen on koko henkilöstön työskentelyn tulosta, jonka lisäksi siihen vaikuttavat yhteistyökumppanit ja valtionvalta. Jos vain johto palkitaan menestyksestä ja henkilöstö jää palkitsematta yhdessä tuotetusta lisäarvosta, yrityksen arvonmuodostus mitä todennäköisimmin häiriintyy. Tästä voi seurata pahimmillaan että muiden työinto laantuu ja vähitellen sammuu. Palkitseminen onkin monimutkainen sosiaalis-taloudellinen ilmiö, joka sisältää yksilön kannalta monia inhimillisen elämän toiveita ja unelmia. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on tärkeä motivointi- ja sitouttamiskeino (Ikäheimo ym., 2003, 16 ja 202 ja 206).

Myös palkkiovaikutukset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, joita ovat muun muassa työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys ja onnistumisen kokemukset. Ne ovat subjektiivisia ja esiintyvät tunteiden muodossa kuten tyytyväisyys ja työn ilo sekä ovat yksilön itsensä välittämiä. Ulkoiset palkkiot ovat puolestaan johdettavissa työympäristöstä ja niitä ovat muun muassa palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos ja tunnustus sekä osallistumismahdollisuudet. Ne ovat objektiivisia ja esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa kuten raha tai kannustava tilanne. Ulkoiset palkkiot ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot eivät ole toisistaan riippumattomia eivätkä tosiaan poissulkevia, ja usein ne esiintyvät yhtäaikaisesti, joskin toiset motiivit ovat hallitsemisempia kuin toiset. (Ruohotie ja Honka, 1999 ja Luoma ym., 2004, 31 mukaan).

Luoma ym., (2004, 34) lainaa Kirsi Luoman luentomateriaalia (2002-2004) joka kuvaa palkitsemista näin: ”Palkitseminen on organisaation ja yksilön välinen vaihtosuhteenomainen, palkkioita sisältävä prosessi. Palkitsemisessa on aina olemassa vaihtosuhteen omainen luonne: palkittava antaa osaamisensa, moti-

voituneen toimintansa ja työnponnistelunsa organisaation käyttöön ja organisaatio puolestaan antaa palkittavalle tämän työsuoritusta vastaan erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkkioita. Palkitsemiseen liittyy aina tulkinta kyseisen palkkiomuodon palkitsevuudesta”.

Eli palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu aineellisia palkkioita kuten esimerkiksi rahapalkkiot ja aineettomia, joihin kuuluu muun muassa kannustus, palautteen anto, kiitos ja arvostus. Myös luottamuksen osoittaminen, osaamisen käyttämisen ja kehittämisen mahdollisuus, työn sisällön kiinnostavuus, hyvä työilmapiiri, ja tyytyväisyys työn, perheen ja vapaa-ajan vaatimusten hyvästä yhdistämisestä lasketaan oleellisiin aineettomiin palkintoihin. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että myös aineellisilla, rahallisilla palkitsemisjärjestelmillä on suuri merkitys työn toiminnan strategisena suunnannäyttäjänä. ”Rahallinen palkitseminen tulkitaan usein tärkeäksi organisaation osoittaman arvostuksen mittariksi.”(Ei ainoastaan rahasta s.32)

Jako aineettomiin ja aineellisiin palkitsemisen tapoihin ei ole selkeä tai yksiselitteinen, koska monet aineettomat palkitsemisen muodot ovat välillisesti aineellisia, kuten esimerkiksi koulutus- ja valmennusohjelmat sekä urakehitys. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei sinällään sisällä aineellisia palkkioita, mutta johtaa aineelliseen palkitsemiseen, esimerkiksi urakehitys johtaa yleensä tehtävien uudelleen määrittelyyn ja palkkauksen muutoksiin tai vaatii organisaatiolta merkittävää aineellisten resurssien sijoittamista, esimerkiksi koulutus- ja valmennusohjelmat (Luoma ym., 2004, 38 ja 43).

Eri organisaatiot näkevät eri tavoin mitä kuuluu palkitsemiseen. Organisaatiossa pitäisi olla riittävän yhtenäinen näkemys palkitsemismuotojen esiintymisestä, jotta voidaan puhua palkitsemisen kokonaisuudesta. Esimerkiksi rekrytointitilanteissa, joissa organisaatio esittelee työsuhteeseen liittyviä palkkioita ja etuja on hyvä käydä läpi koko kokonaisuutta. Samassa yhteydessä selvitetään myös yrityksen tärkeimmät prosessit ja henkilöstön kokemuksia esimerkiksi työilmapiiristä. ”Palkitsemisen toimivuuden kannalta kokonaisuutta määrittää hyvin paljon se yleinen tietoisuus tai tulkinta, joka organisaation jäsenillä on heitä koskevista palkitsemisesta. Se että palkitseminen saadaan muuttumaan toimivaksi ja

näkyväksi kokonaisuudeksi, vaatii tiedostusta, kehittämistä ja yleisesti myönteisiä kokemuksia järjestelmien ja prosessien toimivuudesta. ”(Luoma ym., 2004, 44)

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa korostetaan paljon palautteen antamisen tärkeyttä. Palaute tarkoittaa työntekijän saamaa informaatiota työnsä tuloksista. Yksi tärkeimmistä hyvän esimiestyön elementeistä on palaute ja palkitseminen ja siitä työntekijälle välittyvä merkityksellisyyden tunne. Sillä, miten esimies näissä tilanteissa toimii, on suuri merkitys motivaatioon ja sitoutumiseen. Palautteen antamisen tulisi olla molemmin suuntaista. Esimiestyöstä palautteen kerääminen ja siihen oikein asennoituminen vaatii ammatillista ja persoonallista kypsyyttä. Palaute annetaan usein verbaalisesti ja on yleensä aineetonta, mutta myös aineellista palkitsemista. Sekä positiivinen että negatiivinen palaute ovat molemmat tärkeitä motivaatiolle. Myös Sistosen (2008, 110) mielestä positiivinen sekä korjaava palaute edesauttavat erinomaista työtehtävistä suoriutumista. Palaute auttaa tunnistamaan nykytilan heikkoudet ja vahvuudet. (Ranki, 1999, Luoma ym., 2004, 25 ja 31 ja 80-81 mukaan; Lahtiluoma 2008, 113-114)

Työntekijöihin kohdistuvat odotukset ovat positiivinen asia työmotivaation kannalta. Mikäli odotukset ovat oikein mitoitettuja ja järkeviä, ne tuovat työhön tavoitteita ja mielekkyyttä sekä luovat merkityksellisen tunnetta. Jos taas odotukset ovat ylimitoitettuja, vaarana on ajan myötä turhautuminen. ”Toisaalta, jos odotuksia ei ole lainkaan tai ne ovat hyvin alimitoitettuja, työstä voi kadota mielekkäys ja into, sillä alikuormitus stressaa enemmän kuin ylikuormitus” (Lehtiluoma ym. 2008, 38–39; Kokonaho 2008, 147).

3.3 Yrityksen sisäiset vuorovaikutussuhteet

Valt. Tri, tutkija Pekka Aula on sanonut: *Kaikki organisaatiot ovat perimmiltään ihmisten vuorovaikutussuhteiden verkostoja, eikä näitä suhteita ole ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatioita ei yksinkertaisesti olisi olemassa.*

Liiketoiminta perustuu siis pitkälti vuorovaikutukseen toisten ihmisten ja organisaatioiden kanssa. ”Vuorovaikutus liittyy statukseen, rooliin, valtaan, johtami-

seen sekä ihmissuhteisiin, joissa korostuvat huomioiminen, pitäminen ja välittäminen” Kokonaho 2008, 17–18). Kuten johtajuudessa, vuorovaikutustilanteissa on myös aina kaksi puolta: viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Viestintä koostuu sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä. (Lahtiluoma 2008, 92-94).

Viime aikoina on ollut puhetta yritysten aineettomasta pääomasta. Tähän kuuluvat sosiaalinen pääoma, psykologinen kompetenssi ja psykologinen pääoma. Sosiaalinen pääoma ilmenee esimiehen ja työntekijän ja työntekijöiden keskinäisessä sekä ulospäin suuntautuvassa vuorovaikutuksessa ja näiden suhteiden summana organisaation sisällä. Psykologinen kompetenssi kuvaa yksilön omaa henkistä pääomaa, taitoa ymmärtää ja toimia omien ajatusten, tunteiden ja tarpeiden kanssa, sekä kykyä havainnoida ihmisten välisiä suhteita. Psykologiseen kompetenssiin kuuluu myös taito sekä halu kehittää itsetuntemusta ja ihmissuhdetaitoja. Psykologisen pääoman termi kuvaa pitkälti samaa kuin psykologinen kompetenssi, mutta siihen kuuluu vahvemmin lisäksi itseluottamus, usko tulevaisuuteen, realistinen optimismi ja sinnikkyys (Dunderfelt 2012, 19-20).

Johtotehtävissä ja ihmisten kanssa työskennellessä pitää huomioida että työntekijöitä ohjaavat psykososiaaliset normit, tarpeet ja tunteet. Avoin, kunnioittava ja joustava inhimillinen vuorovaikutus onkin perusedellytys nykypäivän työyhteisöissä. Näin ei kuitenkaan aina ole ollut. Suurin muutos on ollut se että vuorovaikutus työpaikoilla ei enää perustu auktoriteettiin, jota ei sopinut kyseenalaistaa. Nykypäivänä vuorovaikutuksen tulee olla luonteeltaan pääasiallisesti tasarvoista, demokraattista, sekä omaa ja toisen yksilöllisyyttä ja osaamista kunnioittavaa. Yksilö tulisi kohdata avoimesti riippumatta siitä, mikä on hänen perhe-, sukupuoli-, kulttuuri- tai koulutustaustansa. (Kauppila, 70; Dunderfelt 2012, 10 ja 11; Seeck 2008).

Psykologi Dunderfelt (2012, 11-12) kirjoittaa psyykessämme olevista vanhoista vuorovaikutuksen ja yhteistyön malleista, niin sanotuista skipteistä. Nämä skiptit, eli sisäiset mallit, ohjaavat tapaamme toimia ja ilmaista itseämme toisten ihmisten läsnä ollessa. Dunderfelt uskoo, että näitä skiptejä tulee kehittää ja

uudistaa harjoittelemalla rakentavaa, yksilöllisyyttä kunnioittavaa ja tasa-arvoista vuorovaikutusta, sillä se ei synny välttämättä itsestään.

Toisinaan on hankala ymmärtää toisten ihmisten tai edes omaa käyttäytymistä ja reaktioita. Tämän syynä psykologi Dunderfelt (2012, 31) kuvaa olevan ihmisten monitasoisuus. Eräiden tutkimusten mukaan aivot käyttävät noin 80–90 prosenttia energiastaan tiedostamattomien asioiden käsittelyyn ja ylläpitämiseen. Tyypillisesti näistä tasoista puhutaan ihmisen tietoisena ja tiedostamattomana maailmana. Jokaisella on selkeästi ulospäin näkyvä puoli, sekä hieman salainen myös itselle, sisäinen puoli. Näitä ajatellaan myös sanallisena ja sanattomana tasona. Lisäksi vuorovaikutukseen ajatellaan kuuluvan viisi eri tasoa, läsnäoloviestintä, sanallinen viestintä, tunneviestintä, voimien viestintä jota voi kuvata myös auktoriteetti- ja valtaviestintänä sekä fyysinen viestintä. Kun tapamme, kaikki nämä maailmat ja tasot kohtaavat. Tätä keskinäistä vuorovaikutuskenttää kuvataan sosiaalisena kenttänä, jonka ymmärtäminen kuuluu hyvin yhteistyötaitoihin. (Dunderfelt 2012, 19 ja 31)

Vuorovaikutukseen kuuluu myös asenne, joka välittyy vuorovaikutustilanteissa toiselle osapuolelle. Asenne kertoo siitä, millainen on ihmisenä ja miten suhtautuu maailmaan ja muihin ihmisiin. Asenteista välittyy muille ihmisille kuka aidosti on, minkälaisia arvomaailman omaa ja minkälaisen elämän on elänyt. Myönteisen minäkuvan omaava ihminen tuntee oman arvonsa ja näin pystyy antamaan arvoa myös muille ihmisille. Tulevaisuuden toiveet ja odotukset välittyvät asenteiden kautta. Asenne kumpuaa ihmisen kokonaisvaltaisesta kunnosta. Tärkeää on huomioida ihmisen olevan psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus. Kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Mikäli fyysisessä osa-alueella on ongelmia kuten nälkä, väsymys, kipu tai sairaus, säteilevät nämä helposti myös sosiaaliseen osa-alueeseen ja vuorovaikutustilaan. Tällöin vastoinkäymiset tuntuvat vaaroilta, ja reagoititapa on helpommin kielteinen. Jos voi hyvin, on helpompi olla myönteinen elämää kohtaan. Asenteet vaikuttavat toisiin ihmisiin ja niillä on tapana tarttua. Tämän vuoksi negatiiviset asenteet ovat vahingollisia liiketoiminnalle ja niihin tulisi puuttua välittömästi. On tärkeää, että vääränlaista asennetta ei siedetä. (Kokonaho 2008, 18 ja 79-80 ja 180)

Esimiehellä on tärkeä rooli hyvän vuorovaikutuskulttuurin edistäjänä. ”Voidakseen yhdistää osaamista organisaatio tarvitsee keinoja keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämiseen ja toisaalta keinoja vuorovaikutuksen esteiden poistamiseen. Inhimillisissä vuorovaikutustilanteissa esimiehen roolina on hyvän keskusteluilmapiirin ja luottamuksen ylläpitäminen. Samanaikaisesti kun osajien motivaatiolle on erittäin tärkeää heidän yksilöllinen huomioimisensa ja arvostavan viestin välittäminen organisaation ja yksilön välillä, on esimiehen keskittyttävä myös keskenään erilaisten osajien välisen vuorovaikutuksen sujumisen edistämiseen. Usein esimies toimii erilaisuuden hyväksyjänä ja selittäjänä sekä keskinäisen kilpailun hillitsijänä. Osaamisen jakamiseen ja siirtämiseen kriittisesti liittyvän luottamuksellisen ilmapiirin luominen on yksi vaikeimmista esimiehen haasteista. Suuri osa esimiestyössä onnistumiseen liittyvistä taidoista liittyy esimiehen persoonallisuuteen ja kypsyyteen toimia muiden esimiehenä” (Luoma ym. 2012, 85)

Avoin ilmapiiri mahdollistaa kaikkien tulemisen kuulluiksi ja omista toiveistaan ja ajatuksistaan kertomisen. Toisten kuunteleminen keskeyttämättä ja olemalla aidosti läsnä on vuorovaikutuksen ydin. Johtajan ja johdettavien avoimen ja suoran vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen kuuluu olla jatkuvaa. Esimiehellä pitää olla mahdollisuus ja kyky tehdä selväksi, mitä hän odottaa johdettaviltaan. ”Tavoitteiden saavuttamista on seurattava ja tuettava, suoritusta ohjattava korjaavan palautteen avulla ja etenemistä kannustettava positiivisen palautteen ja palkitsemisen avulla. Säännöllinen ja positiivinen viestintä tavoitteiden tärkeydestä ja merkityksestä sitouttaa yksilöitä tavoitteiden saavuttamiseen.” (Sistonen 2008, 34–35) Motivoinnin kappaleen yhteydessä käsiteltiin enemmän palautteen ja kannustamisen tärkeyttä. Nämä palkitsemisen aineettomat muodot ovat tärkeitä koko vuorovaikutuksen kannalta. Sydänmaanlakka (2000) on todennut, että palautekulttuuri koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, runsaasta kommunikoinnista ja toisten tukemisesta. (Luoma ym. 2004,82; Sistonen 2008, 110–111; Halbern ja Lubar 2003, 121; Kokonaho 2008,162)

Toisinaan työpaikalla ilmenee ongelmia vuorovaikutussuhteissa. Dunderfelt (2012, 49) näkee, etteivät ne välttämättä aina johdu työn laadusta tai huonosta

johtamisesta, vaan yksinkertaisesti erilaisten ihmistyyppien välisistä erimielisyyksistä ja ymmärtämättömyydestä. Toisaalta Lahtiluoma ym. (2008, 117) mielestä on virheellistä ajatella, että ongelmat johtuisivat muun muassa hankalista persoonista ja heidän suhteistaan, vaan toteaa ongelmien olevan yleensä koko yhteisön aiheuttamia. Hänen mielestään hyvä johtaminen, vuorovaikutus ja tehtävät ovat keinoja välttää vuorovaikutuksellisia ongelmia. Jos ristiriidat alkavat viemään huomiota työn tekemiseltä, ”yrityksen perustarkoitus taloudellisena organisaationa heikentyy” (Kokonaho 2008, 134). Ihanteellisissa vuorovaikutustilanteissa ajetaan omia tavoitteita kunnioittaen myös toisten ihmisten mielipiteitä ja näkemyksiä. Tärkeää on kunnioittaa omia ja toisten tunteita ilman, että vuorovaikutuksen tavoitteet kärsivät. Jokaisellahan on ”moniulotteinen, yksilöllinen persoonallisuus. Siihen vaikuttaa biologisia, yhteiskunnallisia, kasvatuksellisia ja psykologisia, itseohjattuja tekijöitä. Ihmisen persoonallisuus, jonka näemme ja koemme edessämme samassa työpaikassa, on todella monien vaikutteiden ja kokemusten tulos” (Dunderfelt 2012, 49). Yksilöillä on erilaisia työtapoja, elämänilosofioita ja arvoja, jotka yhteen törmätessään saattavat aiheuttaa konflikteja. Hyvien sovittelu- ja ristiriitojen hoitamistaidot on tärkeää hallita työympäristössä. Kuitenkin työntekijöiden väliset ristiriidat pitää pystyä erottamaan kiusaamistilanteista ja niin sanotuista syntipukkidraamoista (kts. Lahtiluoma 2008, 118). Työturvallisuuslaki vaatii kiusaamisessa nollatoleranssia ja silmänsä tällaiselta sulkeva esimies saattaa itse joutua asiasta vastuuseen. (Kokonaho 2008, 96; Dunderfelt 2012, 19)

Välillä esimies joutuu tilanteeseen, jolloin joutuu käymään työntekijän kanssa rakentavan, toimintaa korjaavan keskustelun. Tässä tulee huomioida että yhteiset asiat käsitellään yhteisesti ja yksittäistä työntekijää koskevat asiat kahden kesken. Mukaan voidaan ottaa myös työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies. Ongelmiin tulee puuttua ja asioita tulee kyseenalaistaa pitäen kiinni yhteisistä pelisäännöistä ja luoden yhteistä linjaa ryhmän toimintaan. (Lahtiluoma 2008, 64-65 ja 116)

Vähintään vuosittain pidettävät kehityskeskustelut kuuluvat merkittävästi esimiehen työhön. Sen lisäksi että kehityskeskustelut antavat suuntaa henkilöstön

työlle ja palvelevat työntekijän henkilökohtaista kehittymistä ja työssä viihtymistä, ne ovat myös esimiehen suunnittelun ja ohjaamisen välineitä. Työntekijälle voidaan yhdessä asettaa tavoitteita keskustelussa ja seurata tulosten saavuttamista. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus antaa työntekijälle tunnustusta ja vahvistaa ammatillista itsetuntoa. Työntekijälle annetaan mahdollisuus arvioida oman työnsä tulosta ja keskustella omista toiveistaan ja odotuksistaan. Vähintään näissä tilanteissa työntekijällä on mahdollisuus keskustella johtajan kanssa luottamuksellisesti kahden kesken. (Lahtiluoma 2008, 73-75)

”Pentti Sydänmaanlakka on puhunut älykkäästä organisaatiosta. Älykäs organisaatio ottaa huomioon tehokkuuden, uudistumisen, ja hyvinvoinnin näkökulmat. Niistä huolehtiminen takaa organisaation olemassaolon ja kilpailukyvyyn sekä varmistaa tulevaisuuden. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisella puolestaan taataan, että henkilöstö, jonka moni mainitsee yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi, jaksaa tehdä tulosta ja uudistua. Sydänmaanlakan keskeinen viesti on se, että älykäs organisaatio on rakennettu ihmistä varten eikä ihmistä mukautettu organisaatiota varten. Organisaatioista tulisi tehdä ihanteellisia paikkoja tehdä työtä, olla yhdessä ja kasvaa ihmisinä.”(Lahtiluoma 2008,104)

Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi työpaikan ilmapiiri, joka määrittyy pitkälti keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Eri osapuolet myös saattavat kokea ilmapiirin eri tavoin. Kuitenkin tavoiteltavaa on, että näkemykset olisivat mahdollisimman samansuuntaisia ja positiivisia (Sistonen 2008, 129). Ilmapiiri on mitattavissa oleva asia ja sen tutkimiseen onkin olemassa erilaisia mittareita. Mittauksissa nousee tyypillisesti esiin sisäinen viestintä ja palkitseminen. Sisäinen viestintä ja keskinäinen vuorovaikutus ovatkin tärkeitä huomioitavia organisaation toimintoja. Sisäisessä viestinnässä tulisi olla mahdollisimman monia eri viestintäkanavia käytössä, jotta informaatio tavoittaa koko henkilöstön. (Sistonen 2008, 224).

Organisaation henkilöstön luottamuksellinen ilmapiiri synnyttää ja ylläpitää yhteenkuuluvuutta ja turvallisuudentunnetta sekä edesauttaa sisäisen viestinnän toimivuutta. Kun jäsenten välillä vallitsee luottamuksellinen suhde, ei epäluulot ja epävarmuus myrkytä yhteishenkeä. (Kokonaho 2008, 124)

4 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

4.1 Rakennusala

Haastatellut rakennusalan esimiehet olivat molemmat koulutukseltaan rakennusmestareita. Toinen toimi haastattelun aikoihin vastaavana työnjohtajana, jossa hänellä oli yhteensä 45 alaista kun mukaan on laskettu yrityksen omat työntekijät ja aliurakoitsijan työntekijät. Toinen oli jo siirtynyt toisenlaisiin esimiestehtäviin eri yritykseen, mutta työnjohtajana työskennellessään hänellä oli noin 15 alaista.

Molempien työtehtäviä oli monipuolisesti eri työjohdon työtehtävät paperitöistä työntekijöiden ohjaamiseen ja johtamiseen. Vastaava työnjohtaja kertoi hänen työnsä keskittyvän haastatteluhetkellä enemmän paperitöihin ja työmaan apumestarin vastaavan enemmän työmaasta. Työtä kuvattiin kuitenkin monipuoliseksi ja vaihtelevaksi ja eri työvaiheissa painottuivat eri esimiehen työtehtävät.

4.1.1 Johtamistyyli

Toinen työnjohtajista näki, että työntekijää on tärkeä huomioida yksilönä, sillä ihmiset ovat erilaisia ja kaipaavat erilaista johtamista. Joidenkin työntekijöiden hän kertoi toimivan itsenäisemmin, kun taas toiset kaipaavat enemmän ohjeita ja heille voi antaa lähinnä yhden asian kerrallaan. Jotkut myös tarvitsivat hallitsevampaa johtamista, kun toisien kanssa pystyi olemaan pehmeämpi. Toisille myös palautteen saaminen ja kehu olivat selvästi tärkeämpiä. Entinen työnjohtaja koki myös yksilöllisen johtamisen tärkeäksi, mutta halusi korostaa tasapuolisen kohtelun tärkeyttä. Hän koki huonoksi asiaksi työntekijöiden erilaisen kohtelun ja ryhmän hajottamisen. Hänen mielestään kaikkien kanssa tulee pitää peruslinja.

Molemmat esimiehet näkivät työntekijän velvollisuudeksi mukautua yrityksen omiin toimintatapoihin ja sääntöihin. Toinen haastateltavista näki hyväksi ideaksi kuunnella työntekijöiden näkemyksiä ja niiden mukaan muokata tapoja ja sääntöjä tarvittaessa. Esille nostettiin myös perehtymisajan ja oppimisajan hie- man lepsumpi suhtautuminen uusien työntekijöiden kohdalla.

Kummassakaan yrityksessä ei ollut tapana pitää varsinaisia kehityskeskusteluja. Syiksi kuvattiin muun muassa henkilökunnan suuri vaihtuvuus työmailla ja omassa alaisuudessa. Silloin tällöin molemmissa yrityksissä keskusteltiin kehitettävistä asioista työntekijöiden kesken, mutta järjestelmällisiä palaverit eivät olleet. Satunnaisten kehityskeskustelujen tavoitteeksi kuvattiin työolojen kehittäminen ja työturvallisuuden lisääminen. Toinen haastateltavista kertoi toisinaan harkinneensa kehityskeskustelujen pitämistä ja näkevänsä ne työntekijöille mieluisina, mutta kuitenkin uskoi niiden järjestämisen olevan hyödyllisempää korkeamman johdon toimesta, kuin yksittäisten mestareiden.

4.1.2 Motivointi ja palkitseminen

Molemmat haastateltavat kertoivat heidän yrityksissään muistettavan työntekijöitä lahjalla pyöreitä täytettäessä. Kuitenkin toisessa yrityksistä huomioitiin haastattelujen perusteella huomattavasti enemmän työntekijöitä juhlapäivinä yleisestikin. Yrityksessä, jossa muutenkin muistamiseen kiinnitettiin enemmän huomiota, oli tapana myös kerätä kolehti työntekijöiden kesken, jolla ostettiin lahja juhlan aiheen omaavalle. Syntymäpäiväänsä viettäviä onniteltiin, mikäli juhlapäivä kävi ilmi jotain kautta. Toinen esimies kertoi hänellä olevan lista työntekijöiden syntymäajoista, muttei juurikaan katsele sitä.

Molemmat esimiehet korostivat kiittämisen ja huomioimisen tärkeyttä. Toinen esimiehistä kertoi kiittävänsä useita kertoja päivässä jotakuta alaistaan tai yhteistyökumppania. Toinen kertoi pyrkivänsä kiittämään edes viikoittain, mutta näki asian erittäin tärkeänä. Kiittämiseen ei koettu suurta kynnystä, vaan kiittämisen aiheiksi lueteltiin muun muassa hyvä yhteistyö, joustavuus, nopea toimi-

tus, laadukas työntulos, erilaisten tarjousten ja tarjouspyyntöjen vastaanotto, sekä yleisesti ihmisten esimerkillinen toiminta.

Tiedusteltaessa tietoista työmotivaation eteen tehtävää työtä, toinen esimiehistä kertoi ajattelevansa asiaa paljon; miten työntekijät saa motivoitua erityisen tärkeisiin ja pinnalla oleviin projekteihin tai tehtäviin. Hän koki, että pienen palkinnon lupaaminen tämänlaisissa tilanteissa ja tulosten kehuminen olivat hyviä keinoja kannustaa työntekijöitä hyviin tuloksiin. Vastaavana työnjohtajana työskentelevä uskoi työntekijöiden arvostavan pieniäkin eleitä, mutta hän ei osannut kuvata varsinaisia tietoisia motivointitapojaan.

Molemmat esimiehet näkivät kehumisen ja kiittämisen olevan tärkeimpiä motivointikeinoja. Raha motivointikeinona myös tiedostettiin, mutta sitä ei pidetty oleellisimpana. Toinen esimiehistä sanoikin, ettei raha ole tärkein, mutta kyllä työntekijät rahallisen huomioon muistavat ja sen jäävän ihmisten mieleen. Itse hän kertoi vieneensä työntekijänsä joskus syömään kiitoksena hyvästä työstä ja työntekijöiden muistelleen sitä pitkään myöhemminkin. Hän myös koki, että työntekijät olivat valmiimpia joustamaan ja tekemään asioita työnjohdon eteen, kun heitä palkittiin ja huomioitiin aiemmin hyvästä työtuloksesta.

Rakennusalalla molemmat esimiehet kertoivat palkkauksen olevan lähtökohtaisesti yksilöllinen. Palkkaukseen vaikuttaa muun muassa ammattitaito, työn laatu, aika ja työkokemus. Täten samaa työtä tekevien välillä palkkaero voi olla suuri, mikä ei aina toisen haastateltavan mielestä jakaudu reilusti. Toisessa yrityksessä omat työntekijät olivat tuntipalkkalaisia tai kuukausipalkkalaisia, kun taas toisessa oli käytössä myös urakkapalkkaus. Kummassakaan yrityksessä ei ollut käytössä minkäänlaista bonusjärjestelmää. Toisinaan toisessa yrityksistä saatettiin urakatöissä urakkapalkkaa nostaa. Se ei kuitenkaan tarkoittanut bonuksia työntekijöille, vaan enemmän aikaa työntekoon, jolla ennaltaehkäistiin liian kovaa työtahtia ja uupumusta, sekä annettiin enemmän aikaa työn loppuun viemiseksi.

4.1.3 Vuorovaikutussuhteet

Molempien rakennusalan haastateltavien mielestä alaisten tunteminen oli erittäin tärkeää. Työntekijöihin pyrittiin tutustumaan kevyen keskustelun ja huumorin kautta. Työntekijöiden harrastuksista ja lapsista tiedettiin, mutta välillä keskustelut saattoivat mennä myös henkevämmiksi. Yksityiselämän huolien todettiin helposti heijastuvan työntulokseen, jolloin syvällisempien keskustelujenkin nähtiin olevan paikallaan. Muutenkin avoimuutta arvostetaan molempien työyhteisöissä. Erityisesti alaisten erityistaitojen ja tieto-taidon tunteminen mainittiin tärkeäksi työn kannalta. Toinen esimiehistä mainitsi, ettei työntekijöiden tunteminen ole suoranaisesti välttämätöntä, mutta kuuluu normaaliin ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Yrityksessä muutenkaan ei haastateltavan mukaan ole niinkään ”herran pelkoa”, vaan työskentely on tiimityötä. Hän vain on vetäjän roolissa.

Kummankaan mielestä esimiehen ja alaisen väliselle ystävyysuhteelle vapaaajalla ei ollut mitään estettä, vaikka tutustuminen olisi tapahtunut työn kautta. Sen ei koettu vaikuttavan auktoriteettiin, kunhan työajan ja vapaa-ajan rajat ovat selvät.

Työilmapiiriä parantavana piirteenä molemmat korostivat huumoria, mieluiten samansuuntaista. Avoimuus ja asioista suoraan puhuminen koettiin hyvän ilmapiiirin edellytykseksi. Kysyminen, toisen kuulumista kiinnostuminen ja molemmin suuntainen palautteenanto nousi myös esille. Tiukkuus, mutta reiluus ovat arvossa. Yleinen hyvä tunnelma ja yhteen hiileen puhaltaminen edesauttavat haastateltujen mukaan kaikkien työssä viihtymistä.

Kumpikaan esimiehistä ei ollut törmännyt pahoihin konflikteihin työntekijöidensä kesken. Omien työntekijöiden erimielisyyksiin reagoitiin kuuntelemalla kaikkia osapuolia ja sen jälkeen yritettiin löytää kaikkia tyydyttävä ratkaisu. Toinen työjohtajista, joka toimi myös aliurakoitsijoiden työntekijöiden esimiehenä kertoi olevansa yleensä yhteydessä suoraan aliurakoitsijan työntekijöiden esimieheen riitatilanteissa. Rakennusalan toimijat ovat usein myös vanhempia, juroja mie-

hiä, joilla on vahvat mielipiteet joka osaltaan saattaa aiheuttaa toisinaan pieniä konflikteja.

Rakennusalan esimiehet näkivät persoonan ensisijaisen tärkeäksi myös rekrytointipäätöksiä tehtäessä. Työntekijöissä arvostettiin reippautta ja oma-aloitteisuutta, rehellisyyttä, sosiaalisuutta, ammattitaitoa, maalaisjärkeä ja työilmapiiriä parantavaa olemusta. Myös työaikojen noudattaminen nähtiin tärkeäksi. Toisessa yrityksistä työntekijät olivat paljon tekemisissä myös asiakkaiden kanssa, joten heidän esimiehensä korosti erityisesti myös asiakaspalveluhenkisyttä. Esimiesten käskyjen vastustamista ei arvostettu, vaan hyvän työntekijän nähtiin kuuntelevan johdon käskyjä, vaikka kyseenalaistaminen syystä oli sallittavaa. Myös henkilökohtaisten puheluiden ja asioiden hoitamisen toivottiin jätettävän työajan ulkopuolelle ja työntekijöiltä odotettiin hyvää työtahtia.

Toinen esimiehistä näki, että tasa-arvovaatimukset ja pehmeämpien arvojen nouseminen ovat myös vuosien saatossa muokanneet rakennusala ja sen esimiestyössä työskentelevien asemaa. Hän koki, että rakennusmestareiden arvostus on laskenut siitä, mitä se aikoinaan on ollut. Vuorovaikutustaitoja on alettu arvostamaan entistä enemmän myös rakennusalan toimijoissa. Toinen työnjohtajista halusi kuitenkin painottaa, että vuorovaikutus ja kommunikointi ovat hyvin erilaista miesvaltaisella alalla kuin naisten keskuudessa. asioista puhutaan suoraan ja kaunistelematta. asioita ja jäädä hautomaan eikä juoruaamista harrasteta.

4.1.4 Ideaaliesimies rakennusalalla

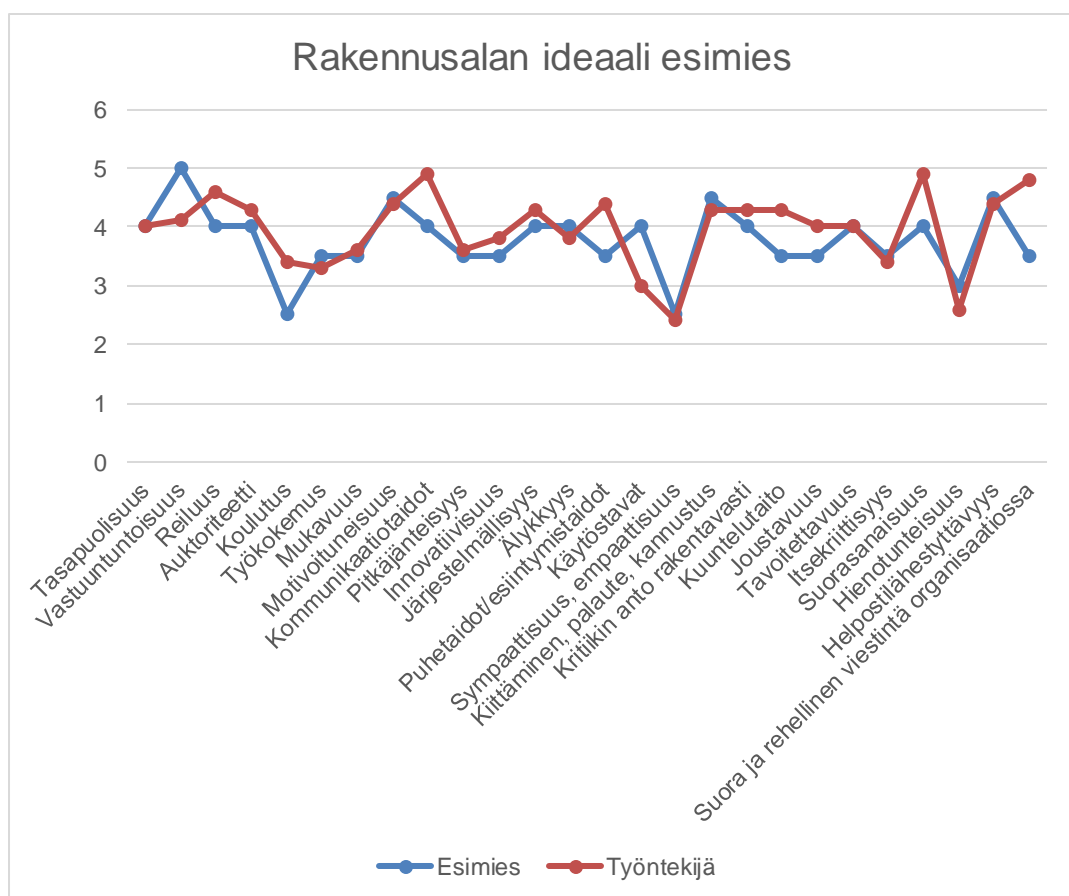
Ideaalia esimiestä rakennusalalla kartoitettiin pyytämällä sekä esimiehiltä että työntekijöiltä arvosanoja ideaalin esimiehen ominaispiirteille. Asteikko oli yhdestä viiteen niin, että arvosana viisi merkitsi erittäin tärkeää ja arvosana yksi epäolennaista ominaisuutta.

Kuten kaaviosta voidaan todeta, tärkeimpinä ideaalin rakennusalan esimiehen ominaisuuksina voidaan nähdä olevan tasapuolisuus, reiluus, motivoituneisuus,

kommunikaatio- ja puhetaidot, suorasanaisuus, helposti lähestyttävyyys, sekä suora ja rehellinen viestintä yhteisistä ja yrityksen asioista.

Rakennusalalla epäolennaisimpina esimiehen piirteinä ja ominaisuuksina vaihtoehtoisista pidettiin johtajakoulutusta, käytöstapoja, sympaattisuutta ja empaattisuutta sekä hienotunteisuutta. Tuloksia tarkastellessa huomaa hyvin, että kyseessä on miesvaltainen ala, jossa tehdään fyysistä työtä eikä turhia koreilla.

Taulukko 1. Rakennusalan ideaali esimies



4.2 Sosiaali- ja terveysala

Haastatelluista hoitoalan esimiehistä toinen työskenteli parhaillaan osastonhoitajana sairaalassa lasten teho-osastolla. Myös toinen on tehnyt pitkän uran hoitoalalla pääosin esimiestehtävissä, muun muassa osastonhoitajana ja toiminut vankimielisairaalassa sairaanhoitajana.

Toisen koulutuksena oli psykoterapeutti, sairaanhoitaja, shiatsuhoitaja sekä kundaliinijooga- ja meditaatio-opettaja. Teho-osastolla työskentelevä oli koulutautunut hoitotieteiden maisteriksi.

Haastatteluhetkellä osastonhoitajana työskentelevällä oli 35 työntekijää, toisella haastateltavissa alaisten määrä on vaihdellut paljon hänen 35 vuoden työkokemuksensa aikana.

Osastonhoitaja kertoi hänen yöhönsä kuuluvan muun muassa juoksevista arjen asioista huolehtiminen, suurelta osalta henkilöstöhallintoa ja loput budjettia. Toisen työnkuva oli luonnollisesti vaihdellut työpaikkojen myötä, mutta henkilöstöhallinto hänelläkin oli oleellista johtotehtävissä ollessaan työssä kuin työssä.

4.2.1 Johtamistyyli

Molemmat esimiehet näkivät, että työpaikan yhteiset pelisäännöt tulee olla ja tasavertaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen on erittäin tärkeää. Silti ihmiset tulee nähdä yksilöinä.

Osastonhoitaja kertoi, että esimerkiksi työntekijän hankalan elämäntilanteen vuoksi voidaan joskus tilapäisesti ottaa tilanteet huomioon esimerkiksi työvuorosunnittelussa. Tilanteen ollessa päällä, on menty tilanteen ehdoilla. Hän näkee että on parempi yrittää laittaa tilanne mahdolliseksi työntekijän siviilielämään. Mikäli hyvä työntekijä irtisanoutuisi, koska ei elämäntilanteensa vuoksi pysty työhön, on se työntekijän sekä työpaikan menetys. Kaikille ei kuitenkaan voi järjestää osastolla erilaisempaa työtä loputtomiin, muuten parempikuntoiset työntekijät olisivat ihan uuvuksissa. Esimies piti ehdottomana, että minkäänlaisia henkilökuntakompensaatiota ei saa olla. Heidän työpaikkansa on täysin kolmivuorotyöpaikka ja mikäli jostain syystä työntekijä ei pystyisi tekemään kolmivuorotyötä pidemmän päälle, pitää miettiä olisiko toinen osasto työntekijälle parempi vaihtoehto. Tämänlaiset tilanteet ovat usein vaikeita tilanteita, sillä usein ongelma liittyy ikääntymiseen.

Kumpikin esimiehistä oli vahvasti sitä mieltä, että esimiehen tulee pitää asialliset välit työntekijöihin ja ystävyys yksittäisten työntekijöiden kanssa ei ole järkevää. Tilanne on eri, kun jompikumpi osapuoli vaihtaa työpaikkaa tai siirtyy eläkkeelle.

Koettiin erittäin tärkeäksi, ettei ketään koe että työpaikalla suositaan tai pidetään toisia erityisasemassa. Mikäli yksittäisen työntekijän osalta tehdään poikkeamia yleiseen linjaan, osastonhoitaja yleensä pyytää henkilöä itseään kertomaan muulle työporukalle tilanteesta, koska esimiestä itseään sitoo vaitiolovelvollisuus alaistensa luottamuksellisesti kertomista asioista. Nämä ovat esimiehelle hankalia tilanteita ja voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä suosimisesta. Myös toinen esimies näki että tulee välttää sitä, että ketään voi tuntea toisen työntekijän olevan erityisasemassa, mutta silti ihmiset tulee ottaa huomioon yksilöinä eikä kaikilta voi vaatia samaa.

Muun muassa psykoterapeutin koulutuksen omaava esimies kertoi hänellä olevan tapana sanoa aina työpaikalla että yksittäiset erot tulisi nähdä resursseina, ei taakkana. Ihmiset täydentävät toisiaan.

Kehityskeskusteluja järjestettiin molempien työpaikoissa joissa he toimivat osastonhoitajina. Psykoterapeutti-koulutuksen omaava piti kerran puolessa vuodessa kehityskeskustelun, jossa noudatettiin kaavaketta. Keskusteluissa työntekijä sai tuoda itseään ja näkemyksiään esiin, sekä antaa myös kehitysehdotuksia samalla, mikäli työssä viihtyvyys ei ollut ihan 100 prosentin luokkaa. Toinen haastateltavista kertoi sairaanhoitopiirin ohjeistuksen sanovan, että kerran vuodessa tulisi pitää kehityskeskustelu. Käytännössä hän ei kuitenkaan siihen ole pystynyt, koska työntekijöitä on paljon ja yksi kehityskeskustelu kestää keskimäärin 1,5 tuntia. Itselleen hän on asettanut tavoitteeksi käydä kehityskeskustelu kunkin kanssa kerran 1,5 vuodessa.

Sairaanhoitopiirillä on oma kaavake kehityskeskustelujen pohjaksi, mutta haastatteluhetkelläkin edelleen osastonhoitajana toimiva esimies ei kuitenkaan ole käyttänyt sitä kehityskeskusteluissaan. Hänellä on yleensä ollut tapana valita aina yksi teema, jota on pyörittänyt kunnes jokainen on käynyt sen läpi. Keskus-

teluissa on käyty läpi onko työntekijällä muutoksia stressinsietokyvyssä ja mikäli se on madaltunut tai alunalkaen ollut matala, pohdittu ratkaisuja sen kohottamiseen. Työ on hyvin hektistä, koska kyseessä on teho-osasto ja yleensä jo puolessa vuodessa huomaa onko osasto oikean tyyppinen itselle. Työntekijöiden soveltuvuutta osastoon on myös tarkastettu puolen vuoden välein. Kehityskeskusteluissa on käyty läpi aiempia tavoitteita, onko niihin päästy ja asetettu uusia. Myös muun muassa terveydentila joka osa-alueella on käyty huolellisesti läpi. Jokaisella työntekijällä on oma työn vastuu-alue, johon erityisesti perehtyy. Jatkuvasti kouluttautumisesta ja kehittymisestä pyritään huolehtimaan. Myös hyvinvoinnin näkökulmaa käydään keskustelussa läpi, miten työntekijä itse vaikuttaa muihin ja miten muut vaikuttavat häneen. Kehityskeskusteluissa on kysytty tyytyväisyyttä esimiehen työskentelyyn ja arvioitu myös itseä. Usein lopussa on tullut ilmi myös siviiliasioita.

4.2.2 Motivointi ja palkitseminen

Molemmissa hoitoalan työpaikoissa työntekijöitä huomioitiin merkittävinä juhlapäivinä. Psykoterapeutin koulutuksen omaava piti sitä myös erittäin tärkeänä.

Teho-osastolla työskentelevä osastonhoitaja kertoi heidän kehittävänsä hänen osastollaan usein jotain pientä juhlanaihetta muutenkin ilman varsinaista syytäkin. Heidän osastollaan on töissä luovia ihmisiä, joten esimerkiksi ruotsalaisuudenpäivänä kitara on soinut ja laulu raikunut. Työ on niin vaativaa ja rankkaa, että vastapainoksi on pitänyt päästä välillä irtautumaan. Siihen on riittänyt ihan 15–30 minuuttia kuukausittain. Haastatteluajankohtaa ennen osastolla oli juuri juhlittu helteiden loppumista sadetanssein.

Kiittämistä pidettiin erittäin tärkeänä motivaation kannalta ja molemmat kertoivatkin harrastavansa sitä päivittäin. Koska työ on hoitoalalla todella raskasta, jo se, että kiirekausina vuoroista selvittää niin että hoito on laadukasta, on kiitoksen arvoista. Usein yllättävät sairauslomat ja poissaolot vaativat työporukalta joustavuutta niin työajoissa kuin lomien osalta. Silloin kun jokin työasia on tehty oikein poikkeuksellisen hyvin, kiittämisen paikan huomaa selkeämmin. Toisi-

naan kuitenkin osastonhoitaja kertoi lähettävänsä kiitoksen jälkikäteen sähköpostitse, mikäli ei itse tilanteessa ole tullut kiittäneeksi.

Kuitenkin vaikka molemmat sanoivat kiittävänsä päivittäin, toinen esimiehistä sanoo sen olevan eri asia, kuinka usein kiitos osuu yksittäisen ihmisen kohdalla isosta henkilöstöstä. Kuitenkin hän yrittää muun muassa palavereissa kiittää kaikkia yhteisesti säännöllisesti. Toinen esimiehistä lisäksi näkee että silloin kun kiittää, pystyy myös antamaan sitä toista palautetta, koska niin ihmiset pystyvät ottamaan myös negatiivista palautetta vastaan paremmin. Psykologisesti ajateltuna on hyvä tuoda esiin ensin jokin kiitoksen arvoinen asia, mikäli on tarve puuttua johonkin negatiiviseen.

Toinen haastatelluista kertoi heidän työpaikallaan olleen tapana järjestää henkilöstön yhteisiä juttuja, kuten yhteinen aamupala töissä tai perjantai-iltaisain usein on kokoonnuttu yhdessä keskustelemaan työviikosta ja jakamaan tunteita siitä, mikä meni hyvin ja mikä ei. Hänen mielestään se on tehnyt työnpaikan viihtyisäksi ja keventänyt paljon. Vaikka myös teho-osastolla työskentelevä esimies kertoi heidän järjestävän työpaikalla tyhjästäkin pientä juhlaa, hän kuitenkin näki, ettei hänen juuri tarvitse motivoida erikseen henkilökuntaansa. Ennemmin hänen työyhteisössään ongelma on liika työsidonnaisuus. Työmotivaatio syntyy siitä, kun sairas keskonen pääsee terveenä kotiin. Vanhemmat ovat älyttömän onnellisia ja kiitollisia, joka on erittäin motivoivaa. Mikäli se ei motivoisi, työtä ei jaksaisi tehdä. Äitienpäivin osaston kahvihuone täyttyy kiitollisten vanhempien lähettämistä kakuista.

Sairaanhoitopiiri mahdollistaa henkilöstön pääsyn koulutuksiin ja myöntää siihen määrärahoja, joka varmasti osaltaan lisää motivaatiota. Ongelma on kuitenkin se, että toimintaa ei pystyittäisi pitämään yllä, mikäli koulutuksiin mentäisiin niin paljon kun määrärahoja ja tarvetta on. Sitä haastateltu pitää surullisena asiana.

Sairaanhoitopiirissä palkkaus oli luokiteltu työn vaativuuden mukaan. Lisäksi on ollut mahdollista saada henkilökohtaista lisää erityisosaamisesta, kuten kielistä. Lisäksi koulutuksesta vastaavat saavat lisää. Esimiehen mielestä tehokkaampi

työntekijä ansaitsisi enemmän palkkaa kuin sellainen, joka tekee vain sen mitä on pakko. Palkka on muutenkin huono hänen näkemyksensä mukaan koko hoitoalalla.

4.2.3 Vuorovaikutussuhteet

Molemmat hoitoalan esimiehet olivat sitä mieltä, että henkilöstön erimielisyyksiin on puututtava ja varsinkaan työpaikkakiusaaminen ei sovi missään nimessä millekään työpaikalle. Työpaikkakiusaamistilanteissa asiaa lähdettiin selvittämään kysymällä asianomaiselta miten hän itse toivoisi asiaan puututtavan. Asiasta keskusteltiin molempien osapuolien kanssa erikseen sekä koko porukan kesken.

Teho-osastolla työskentelevä esimiehistä kertoi, että hänen työpaikallaan usein viikonlopun jälkeen maanantaisin tulee esille ongelmia, jotka useimmiten osoittautuvat väärinkäsityksiksi. Heti asioista kuultuaan hän on alkanut selvittämään pitääkö asiat paikkansa ja on ottanut asianomaisen keskustelemaan kanssaan. Mikäli yksittäinen henkilö on toiminut yhteisten pelisääntöjen vastaisesti, selvittelyyn on useimmiten otettu mukaan henkilö luottamusmiesorganisaatiosta. Mikäli kyseessä on ollut kahden työntekijän välinen ristiriita, pelisäännöissä on sovittu, että ongelmat yritetään selvittää ensin keskenään. Mikäli se ei onnistu, sitten asiasta on keskusteltu esimiehen kanssa. Useimmiten näissä tapauksissa molemmat osapuolet ovat menneet esimiehen luokse erikseen ja molemmilla on ollut erilainen versio asioista. Silloin esimies on yleensä ottanut molemmat yhtäaikaaisesti luokseen ja pyytänyt myös henkilön työsuojelu- tai luottamusmiesorganisaatiosta mukaan tilanteeseen. Hän korostaa nopean puheeksi oton tärkeyttä, vaikka esimies ei saa siitä hyvää leimaa kun ei lakaise ongelmia maton alle.

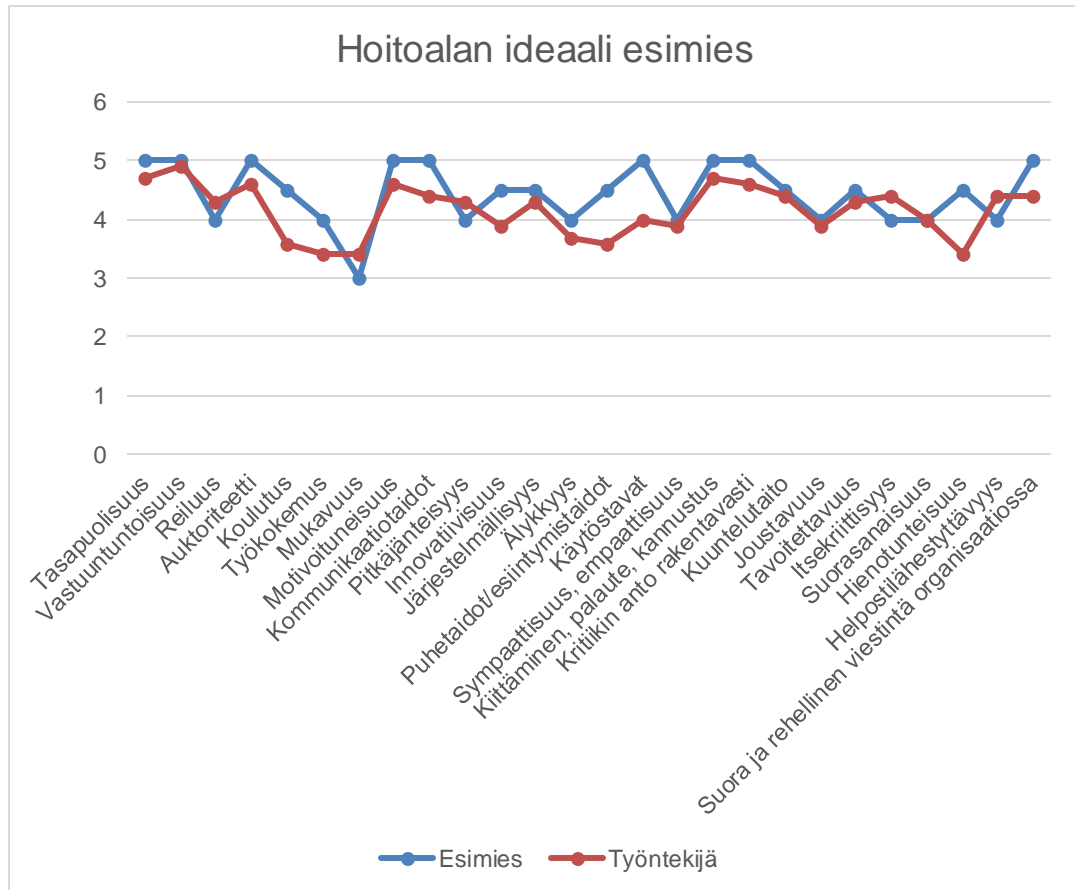
4.2.4 Ideaaliesimies hoitoalalla

Kuten rakennusalalla, ideaalia hoitoalan esimiestä selvitettäessä pyydettiin sekä esimiehiä että hoitajia arvioimaan ominaisuuksien tärkeyttä ideaalilla esimiehellä. Kaikki arvosanat asettuivat keskitason yläpuolelle tärkeydessään vaikka eroja pystyttiin silti havaitsemaan.

Kaaviosta voidaan todeta, että hoitoalla tärkeimpinä pidettiin esimiehen tasa-puolisuutta, vastuuntuntoisuutta, auktoriteettia, omaa motivaatiota, kommunikaatiotaitoja ja käytöstapoja. Kiittäminen, palautteenanto ja kannustaminen olivat erittäin tärkeä huomionaihe ideaalilla hoitoalan esimiehellä, sekä ideaali esimies osaa muotoilla antamansa kritiikin rakentavasti. Suoraa ja rehellistä viestintää yhteisistä ja yrityksen asioista pidettiin arvossa myös hoitoalalla.

Vähiten olennaisina piirteinä hoitoalalla työskentelevät pitivät johtajakoulutusta, pitkää työkokemusta, hienotunteisuutta ja mukavuutta ihmisenä.

Taulukko 2. Hoitoalan ideaali esimies



4.3 Liiketalouden ala

Toinen liiketalouden alan haastatelluista esimiehistä työskenteli suoramyyntiyri-tyksessä myyntipäällikkönä ja oli koulutukseltaan tradenomi. Toinen toimi kunta-alalla talous- ja hallintojohtajana ja oli koulutukseltaan hallintotieteiden maisteri.

Liiketalouden alan edustajien työkuvat olivat hyvin erilaisia toisiinsakin nähden. Myyntipäällikön työ sisälsi paljon muun muassa ideoimista ja suunnittelua, kou-luttamista, raportointia, tuotetietouden opiskelua ja johtamista. Talous- ja hallin-tojohtaja taas kuvasi työhönsä sisältyvän taloushallinnon tehtäviä, vastuu ta-lousarvioinneista ja tilinpäätöksistä sekä henkilöstöasioita ja hallintoa. Tehtä-vänkuvat molemmilla olivat hyvin moninaisia.

Myyntipäälliköllä alaisia oli noin sata, kun mukaan laskettiin niin suorat, kuin epäsuorat alaiset. Talous- ja hallintojohtajalla alaisia oli tällä hetkellä kolmekymmentä.

4.3.1 Johtamistyyli

Myyntipäällikkö kertoi että hänen työssään työntekijöiden yksilöllisten erojen huomioiminen on ehdottoman tärkeää. Hänen organisaatiossaan työ ei ole kenkään ainoa toimeentulo ja työ perustuu vapaaehtoisuuteen. Siksi keinot pitää kunkin mielenkiinto yllä on ensisijaisen tärkeää olla. Talous- ja hallintojohtajakin piti oleellisena yksilöllisten erojen huomioimisen muun muassa lähestymistavassa ja ohjeistuksissa, mutta korosti tasa-arvoa palkka-asioissa ja eduissa. Hän pyrki olemaan joustava ja kertoi esimerkiksi antaneensa tehdä perheen takia lyhennettyä työviikkoa, jos sitä häneltä on pyydetty ja se on ollut mahdollista.

Myyntipäällikön organisaatiossa kehittymistä oli seurattu aktiivisesti, mutta varsinaisia kehityskeskusteluja vasta on harkittu otettavan käytäntöön. Hän kuitenkin kertoi säännöllisesti keskustelleensa epävirallisesti kunkin alaisen tavoitteista ja mahdollisuuksista noin kerran kuukaudessa. Talous- ja hallintojohtaja kertoi pitäneensä kehityskeskustelun kerran vuodessa, joka on myös heidän organisaationsa ohjeistuksissa. Hänen mielestään tärkeää kehityskeskusteluissa on se, että myös sellaiset työntekijät joiden kanssa hän ei ole säännöllisesti tekemisissä saivat sitä kautta kontaktin esimieheensä ja pääsevät purkamaan sydäntään. Kehityskeskusteluissa on päässyt tuomaan esille kehitettäviä ja esille tuotavia asioita. Hänen kunta-alan työnsä on kuitenkin sellainen, että alaisilla ei juuri ole paikkoja joihin yletä, joten varsinaista urasuunnittelua tai urakehitystä kehityskeskusteluissa ei tarvita.

4.3.2 Motivointi ja palkitseminen

Myyntipäällikkö kertoi yrityksen toiminnassa korostuvan motivaation tärkeys sen vapaaehtoisuuden ja yleensä sivutoimisuuden vuoksi. Hän pyrkii jatkuvasti havainnoimaan saavatko ihmiset toiminnasta sen, mitä siitä haluavat. Myös jokaisen kohdalla on erikseen mietittävä mikä kutakin motivoi. Asia miksi ihmiset kyseistä työtä tekevät ovat joko aineettomia tai aineellisia. Jotkut hakevat työn kautta sosiaalisia kontakteja ja hauskanpitoa, toiset rahaa ja taustalla saattaa olla isojakin tavoitteita. Tarpeet ja tavoitteet ovat lähtökohtana toimintaa suunniteltaessa.

Talous- ja hallintojohtaja kertoi miettivänsä työntekijöiden motivointia sen mitä työltään ehtii. Oman työporukkinsa kanssa hän pyrkii silloin tällöin järjestämään tyky-päiviä tai tekemään yritysvierailuja.

Myyntipäällikkö kertoi hänellä olleen käytössä automaattinen järjestelmä, joka huomioi synttärin ja hänen lähettäneen sähköpostia tai sähköisen kortin syntymäpäivien johdosta. Jouluna ja ystävänpäivänä hän kertoi lähettävänsä kortteja ja huomioivansa palaverissa esimerkiksi kukin alaisiaan. Joskus hän on ostanut esimerkiksi paljon edullisia koruja ja jakanut niitä. Hän kertoi, etteivät lahjat yleensä ole rahallisesti merkittäviä, mutta kuitenkin huomioimista, joka on tärkeää. Talous- ja hallintojohtajan työpaikassa lahjojen suhteen mennään yleisten ohjeistuksien mukaan. Joulua ei niinkään huomioida, mutta 50- ja 60-vuotissyntymäpäivät sekä eläkkeellä lähtö otetaan huomioon kahvitteluun, kukin ja lahjoin. Lahjan saaminen kuitenkin edellyttää muutaman vuoden työssäoloa.

Molemmat liiketalouden alan esimiehet kokivat kiittämisen ja kehumisen tärkeäksi asiaksi. Talous- ja hallintojohtaja kuitenkin sanoi, ettei varmasti kiitä riittävästi ja sitä ei niin tule edes huomattua työn tuoksinnassa. Hän epäili sen olevan yleinen ongelma ja osa suomalaista mentaliteettia. Tosin myyntipäällikkö kertoi kiittävänsä ja kehumansa paljon ja sen kuuluvan myös luonteeseensa, ettei hän koe sitä vaikeaksi. Hän pyrkii toiminnallaan antamaan kuvan, että ajattelee ja välittää alaisistaan ja heidän työstään, vaikka ei aina olekaan paikalla.

Talous- ja hallintojohtajan kunta-alan työpaikassa on käytössä selkeä tehtäväkohtainen palkkaus. Käytössä on kuitenkin yksilölliset lisät, joissa noudatetaan työmarkkinalaitoksen luomaa sapluunaa. Palkkoja tarkastetaan aika ajoin, joka on aikaa vievää ja johon on toisinaan hankalaa löytää aikaa.

Myyntipäällikön yrityksessä palkka muodostuu myynnistä, joten työssä tienaa oman ahkeruuden ja tekemisen mukaan. Siksi myös työntekijöiden taitoja ja vahvuuksia sekä tietenkin heikkouksia pyritään kyseisessä firmassa koko ajan kehittämään.

Myyntiorganisaatiossa harrastettiin paljon palkitsemista hyvistä tuloksista lahjoilla ja matkoilla. Talous- ja hallintojohtajan työpaikassa sen sijaan työntekijöitä motivoitiin erityisesti erittäin vireän tyhy-toiminnan kautta. Myös kulttuuri – ja liikuntasetelit ovat organisaatiossa käytössä ja eräänä vuonna kaikki vakituiset olivat myös saaneet polkupyörät, kun henkilöstöä haluttiin palkita hyvästä tuloksesta. Talous- ja hallintojohtajan työpaikassa järjestettiin myös työntekijöille jumppia ja matkoja.

4.3.3 Vuorovaikutussuhteet

lhanteellisiksi työntekijän piirteiksi liiketalouden alan työntekijät listasivat ahkeruuden, omatoimisuuden ja sen että pitää ja tekee minkä lupaa. Lisäksi arvostettiin sitä, että ongelmakohdista uskalletaan puhua suoraan. Talous- ja hallintojohtaja nosti esille myös työntekijän terveyden. On hankalaa esimiehelle mikäli rekrytointi epäonnistuu niiltä osin, että uusi työntekijä on jatkuvasti sairauslomalla. Myyntipäällikön organisaatiossa työntekijän tulee olla myyntitaitoinen- ja henkinen. Hyviä yhteistyötaitoja pidetään työssä arvossa.

Myyntiorganisaatiossa toiminnan kannalta pidettiin tärkeänä työssä viihtymistä ja motivaatiota, joten myös hyvät vuorovaikutussuhteet tiedostetaan toiminnan edellytyksenä. Työssä ollaan melkein ystäviä ja vapaa-ajan ja työn ero on ollut hyvin häilyvä. Esimies kertookin, että mitä paremmin ihmiset tuntee, sitä parempaa tulosta on tuntunut tekevän. Yhteistyö, tahto ja into ovat tärkeitä.

Talous- ja hallintojohtaja kertoi, että työssä työntekijöitä oppii tuntemaan jonkun verran kehityskeskustelujen kautta. Yksityiselämistä ei niinkään ole puhetta, mutta persoonat kyllä oppii tuntemaan.

Talous- ja hallintojohtaja näkee että esimies ei voi olla paras ystävä kenenkään työntekijän kanssa ilman ristiriitaa aseman kanssa. Esimiehen työssä joutuu tekemään vaikeitakin päätöksiä ja kovin läheiset suhteet työntekijöihin voivat haitata päätöksentekoa. Silti hyvissä väleissä voi olla. Läheiset välit voisivat myös aiheuttaa työyhteisössä pelkoa ja närää suosimisesta. Esimiehen työn hän näkee vaikeaksi ja yksinäiseksi työksi. Hänen mielestään esimiehen ja alaisen ystävyydelle ei ole mitään ongelmia enää eläköitymisen tai työpaikan vaihdon myötä.

Kysyttäessä työilmapiirin kannalta tärkeimmistä asioista myyntipäällikkö kertoo myynnin ja alaryhmien myynnin ratkaisevan esimiesten oman tuloksen ja ansainnan. Tärkeäksi hän näkee avoimen ilmapiirin, kaiken työn ja tuloksen huomioinnin, palautteenannon ja jokaisen oman vahvuuden etsimisen ja sen hyödyntämisen toiminnassa. Hänen mielestään työhyvinvointiin liittyy hyvät käytötavat. Toisia tulee huomioida ja hän myös palkitsee alaisiaan. Lahja voi olla ihan vain julkinen kiittäminen. Hän myös usein järjestää vapaamuotoisiin palavereihin jotain syömistä ja juomista.

Myös talous- ja hallintojohtaja pitää vapaata ilmapiiriä, jossa luotetaan ja arvostetaan toisia sekä pidetään toisen työtä tärkeänä. Hän myös korostaa rehellisyyttä ja huumoria. Jos työpaikalla ei yhtään naureta, voi olla että jossain on vikaa. Huumori myös saattaa laukaista kireitä tilanteita.

Kumpikaan esimiehistä ei ole törmännyt vakaviin henkilöstön keskinäisiin erimielisyyksiin omassa työssään sen enempää, myyntipäällikkö ei kertaakaan ja talous- ja hallintojohtaja vain kerran, vaikka onkin sivusta joutunut joskus tilanteita seuraamaan.

Myyntipäällikkö näki, että työntekijät ja porukka ovat vetäjänsä näköisiä. Kun pyrkii itse pitämään leppoisaa ilmapiiriä ja tehdään työtä sulassa sovussa, ei joudu isojen ongelmien äärelle. Jos kuitenkin joutuisi tilanteeseen, jolloin pitäisi

puuttua henkilöstön keskinäisiin erimielisyyksiin, hän lähtisi selvittämään tilannetta puhumalla molempien kanssa jotta saisi molempien näkökulmat ja yrittäisi sitten kehittää yhteistä tekemistä yhteishengen lisäämiseksi.

Talous- ja hallintojohtaja puuttuu tilanteisiin keskustelemalla ensin molempien kanssa erikseen ja sitten koko porukan kesken. Mikäli tämä ei auta, saatetaan ottaa ulkopuolelta konsultaatioapua. Hänen kohdalleen osuneessa tapauksessa jouduttiin toinen työntekijöistä siirtämään lopulta toiseen yksikköön, kun toinen heistä oli jo lähdössä henkisesti syistä sairaslomalle ja asiasta oli keskusteltu työterveyshuollon kanssa.

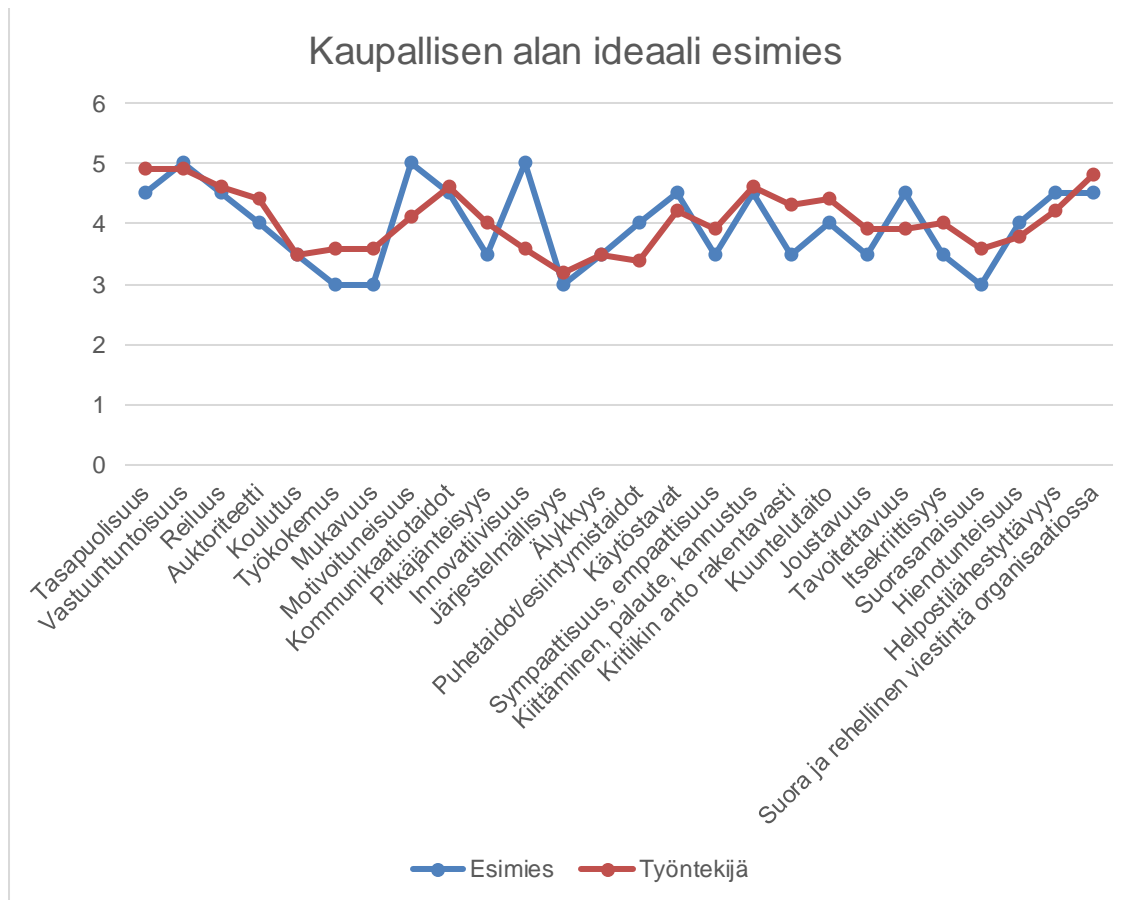
4.3.4 Ideaaliesimies kaupallisella alalla

Kuten toisillakin aloilla, kaupallisen alan ideaalin esimiehen piirteitä lähdettiin selvittämään niin, että esimiehet sekä työntekijät saivat numeroida ominaisuuksia yhdestä viiteen ideaalin esimiehen ominaisuuksien tärkeyden mukaan.

Kaaviosta voidaan todeta, että tutkimuksen mukaan liikelatouden alalla arvostetaan erityisen paljon esimiehen tasapuolisuutta, vastuuntuntoisuutta, omaa motivoituneisuutta, innovatiivisuutta sekä suoraa ja rehellistä viestintää yhteisistä ja organisaation asioista.

Vähiten tutkimuksessa korostuivat pidemmän työkokemuksen, mukavuuden, järjestelmällisyyden ja suorasanaisuuden merkitys esimiehen ominaisuutena. Myös ne ajateltiin oleellisiksi, mutta ei kuitenkaan tärkeimmiksi työn kannalta. Kaikki ominaisuudet kuitenkin pisteytettiin keskitason yläpuolelle tärkeydessään.

Taulukko 3. Kaupallisen alan ideaali esimies



5 ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Johtamistyyli

Sivulla 23 esiteltiin Sistosen (2008, 31) kritiikki siitä, että organisaation jäseniä pyritään johtamaan, motivoimaan ja kohtelemaan liian samalla tavoin organisaatioissa. Kuitenkin tutkimuksessa joka alalla esimiehet pitivät tärkeänä huomioida työntekijät yksilöinä. Kysymys yksilöllisyyden huomioinnista herätti kaikkien haastateltavien osalta kuitenkin lähes samaan hengenvetoon keskusteltua tasapuolisuuden tärkeydestä. Esiin nousikin pieni epävarmuus siitä, missä kohdalla raja menee, sillä erilaista kohteluakaan ei voi kaikissa asioissa olla. Tasapuolisuutta pidettiin myös työntekijöiden keskuudessa joka alalla yhtenä tärkeimmistä ideaalin johtajan piirteistä. Tasapuolisuus ei ole kuitenkaan yksiselitteistä ja mikä todellisuudessa on tasapuolista? Käsitteen määrittelemineen on monimutkaista ja sitä käyttämällä voidaan muun muassa torjua erilaisuutta. Ihmisillä on erilaisia tarpeita ja arvostuksia, joten esimerkiksi sama työsuhde-etu ei tuo samanlaista hyötyä ja iloa kaikille.

Yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen noudattamista odotettiin joka alan työntekijöiltä. Rakennusalan esimiesten haastatteluissa oli selkeästi havaittavissa edellä mainittujen tärkeys erityisesti työturvallisuuden näkökulmasta. Hoitoalan esimiehistä erityisesti teho-osastolla työskentelevä esimies kertoi tarttuvansa hyvin nopeasti ja tiukasti sääntörikkomuksiin, sillä äärimmäisessä tapauksessa ne voivat aiheuttaa jopa potilasvahinkoja.

Rakennusalalla ei pidetty kehityskeskusteluja. Hoitoalalla ja liiketalouden kunnallisen alan esimiehen työpaikoissa kehityskeskusteluja järjestettiin säännöllisesti yleisten ohjeiden mukaisesti. Hoitoalan kehityskeskustelujen järjestämistä vaikeuttivat kuitenkin työmäärät ja kiire. Hoitoalalla kehityskeskusteluissa noudatettiin selkeää rakennetta ja keskustelulla oli selvät tavoitteet. Myyntiorganisaatioissa varsinaisia kehityskeskusteluja ei ollut käytössä työn sivutoimisuuden ja erilaisen luonteen vuoksi. Johtopäätöksenä voidaan nähdä että hoitoalalla on tutkimukseen osallistuneista organisaatioista järjestäytyneempää ja systemaatt-

tisempaa työntekijöiden kehittymisen ja työskentelyn seuranta, kuin muilla aloilla. Rakennusalalla tyytymättömyys työntekijän työn tuloksiin näkyy nopeammin työsuhteen jatkuvuudessa.

Hoitoalalla kehityskeskusteluissa pääpaino oli selvästi työssäjaksamisessa. Työ on hektistä kolmivuorotyötä suurella vastuulla, joka edellyttää työntekijöitä joka osa-alueen terveyttä erityisen korostuneesti. Liiketalouden alalla kehityskeskusteluissa tärkeimpänä asiana nähtiin se, että työntekijä saa kontaktin esimieheensä ja äänensä kuuluviin.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin avoimen organisaatiokulttuurin merkityksestä, kaikilla aloilla esimiehen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nostettiin suora ja rehellinen viestintä yhteisistä ja organisaation asioista. Tämä antaa syytä nostaa esiin ajatuksen, että tämän hetkinen yleinen taloudellinen tilanne ja työllisyystilanne saattavat vaikuttaa osaltaan tutkimustulokseen. Yleinen epävarmuus työpaikoista ja työsuhteiden jatkuvuudesta saattaa heijastaa joka alan toimijoihin. Esimiehiltä toivotaan suoraa ja rehellistä viestintää yhteisistä ja organisaation asioista. Työntekijät haluavat voivan luottaa saavansa ensimmäisten joukossa tiedon esimerkiksi suurista muutoksista.

Vaikka eri alojen esimiehien johtamisessa on paljon samankaltaisuutta, myös erilaisten johtajuusretoriikkojen vaikutteita on nähtävissä. Kuten johtajuusteorioita käsittelevässä kappaleessa todettiin (kts. s.13), eri johtamisretoriikkojen suosio riippuu siitä, kuinka hyvin ne pystyvät vastaamaan organisaatioiden ongelmiin ja tavoitteisiin. Rakennusalalla on havaittavissa sekä rationaalisen että normatiivisen retoriikan piirteitä. Aiemmin toimialalla on johtajuudessa vallinnut vielä voimakkaammin tayloristisia piirteitä kuin nykypäivänä. Myös haastatellut rakennusalan esimiehet toivat esiin rakennusalalla tapahtuneet muutokset johtamisessa viime vuosikymmeninä. Edelleen alalla työn tärkein tavoite on voiton maksimointi, sekä suunnittelu ja työn toteutus ovat selkeästi eritelty. Työntekijöiltä odotetaan tottelevaisuutta ja ohjeiden noudattamista, mutta kuitenkin samanlaista hierarkiaa ei enää ole vaan työntekijän ja esimiehen nähdään voivan olla myös kavereita vapaa-ajallaan. Miesvaltaisella rakennusalalla ihmisten kohteluun ja työhyvinvointiin kiinnitetään nykypäivänä enemmän huomiota.

Liiketalouden alalta haastatelluissa esimiehissä sekä organisaatioissa oli keskenäänkin suuri ero. Molemmissa kuitenkin vaikutti enimmäkseen normatiivisen retoriikan piirteitä. Niissä oli havaittavissa kuitenkin ominaisuuksia niin organisaatiokulttuurin opista, innovaatioteorioista kuin myös ihmishuhdekoulukunnasta.

Hoitoalalla on havaittavissa lähinnä normatiivisen retoriikan piirteitä muun muassa Ihmissuhdekoulukunnan opeista. Joustavuudella muun muassa työvuorosuunnittelussa pyritään vaikuttamaan henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin. Kehityskeskusteluihin panostetaan merkittävästi. Haastatellut esimiehet korostivat paljon työhyvinvoinnin merkitystä työn kannalta, sekä kehityskeskustelussa pääpaino on ollut työssäjaksamiseen liittyvissä asioissa. Täten myös haastattelujen perusteella hoitoalalla on havaittavissa selkeimmin suunta kohti Hannele Seeckin ennustamaa seuraavaa paradigmaa, Työhyvinvoinnin paradigmaa.

5.2 Motivointi ja palkitseminen

Hoitoalan esimies näki, että hänen organisaatiossaan motivoivien tekijöiden löytäminen henkilöstön osalta ei ollut ongelma, vaan ennemminkin liika työsidonnaisuus. Työskentelyssä keskoslasten kanssa motivaatio syntyy sisäisistä tekijöistä. Täten hoitoalan maine kutsumusammattina voidaan nähdä osin perusteltuna. Kuten teoriaosuudessa käsiteltiin, sisäinen motivaatio voidaan nähdä pitkäkestoisimpana motivaation lähteenä ja myös tärkeimpänä. Kuitenkin vaarana luotettaessa liikaa vain sisäisen motivaation kantavuuteen on ajautua hoitoalalla yleisiin ongelmiin; työntekijöiden loppuunpalamiseen, motivaation puutteeseen ja työhönsä kyllästymiseen. Se taas näkyy muun muassa välinpitämättömyytenä ja sairaslomina alalla, jossa se on erityisen vahingollista. Haastatellut esimiehet kuitenkin kertoivat kiinnittävänsä motivointiin huomioita omassa organisaatiossaan.

Hoitoalan huono palkkaus nousi esiin haastattelussa. Motivaatiotekijöitä selvittäessä voidaan kuitenkin todeta, että koska niin sanotun sisäisen palon ja

”kutsumuksen” vuoksi hoitoala vetää tekijöitä, palkkausta ei varsinaisesti ole ”pakko” pitää korkeammallakaan. Ulkoiset tekijät kuten raha eivät kuitenkaan ole, eikä saakaan olla hoitoalalla tärkein motivaatiotekijä.

Rakennusalalla tiedostettiin rahan merkitys motivaation lähteenä, mutta esimerkiksi kiittämistä ja huomioimista pidettiin vielä tärkeämpänä motivaation kannalta. Rakennusala on miesvoittoista, jossa tärkeässä roolissa keskinäisessä vuorovaikutuksessa on huumori ja kevyt jutustelu. Joissain määrin toimialalla vaikuttaisikin juuri hyvien miesten välisten vuorovaikutussuhteiden ja yhteisten projektien toimivan motivoivina tekijöinä. Rakennusalalla palkkaus määräytyy yksilöllisesti muun muassa taitojen ja työn tuloksen mukaan, joka varmasti myös motivoi panostamaan oman työn laatuun ja kehittymiseen työssään.

Myyntiorganisaation esimies korosti yksilöllisyyden huomioimista myös motiivoinnissa erityisen tärkeäksi. Kyseessä on suoramyntifirma, jossa työ on sivutoimista ja myös harrastus. Täten kenenkään elannon tienäminen ei ole kiinni vain myyntiorganisaatiossa toimimisesta, joten toimintaan ei ole samanlaista ”pakkoa” kuin yleensä töihin menemisessä on. Selvästi eniten motivaatioon panostikin haastatelluista myyntiorganisaation esimies, vaikka kaikki tiedostivat motivaation tärkeyden. Tästä herääkin kysymys, että eikö motivaatiosta kaikin keinoin huolehtiminen yksilölliset erot huomioiden ole yhtä tärkeää kaikissa työpaikoissa, koska tiedetään työntekijän aamulla saapuvan töihin joka tapauksessa, koska elanto on tienattava? Eikö työntekijöiden työstä nauttiminen ja motivaation lisääminen ole ihan yhtä olennaista päätyössä kuin niin sanotussa extra-työssä, koska päätyötä tehdään joka tapauksessa?

5.3 Vuorovaikutussuhteet

Rakennusalalla esimiesten ja työntekijöiden ystäväyydelle ei nähty esteitä, mikäli ero työajan ja vapaa-ajan suhteen ymmärrettiin. Rakennusalan esimiehet myös kertoivat tuntevansa työntekijänsä ja keskustelevansa heidän kanssaan perhesuhteista ja muista siviiliasioista. Sivutyönä toimivassa myyntiorganisaatiossa

esimiehellä oli rakennusalan tyyliin kaverilliset välit johdettaviinsa, joka näki hyvin tärkeäksi toiminnan luonteen vuoksi.

Hoitoalalla ja liiketalouden kunta-alalla kuitenkin nähtiin, että esimies ja työntekijä eivät voi olla ystäviä ilman ristiriitaa aseman kanssa. Tästä kaikilla oli selkeää näkemys. Esimiestyö nähtiin jopa hieman yksinäisenä roolina.

Työntekijöiden keskinäisiin ristiriitoihin oli törmätty yleisesti ottaen hyvin vähän. Kuitenkin kaikki olivat siitä yhtä mieltä, että niihin on puututtava. Työntekijöiden toivottiin ensisijaisesti selvittävän ensin välejään keskenään, mutta esimiehet olivat valmiita osallistumaan selvittelyyn tarvittaessa. Myös ulkopuolinen apu nähtiin liiketalouden alalla mahdollisuutena vaikeissa tilanteissa.

Kysyttäessä ideaalin esimiehen ominaisuuksista eri alojen toimijoilta, yllättäen esimiehen mukavuutta ei pidetty ollenkaan yhtenä oleellisimmista piirteistä. Vaikka yleisesti ottaen voidaan ajatella, että ihmiset haluavat olla vuorovaikutuksessa itseään miellyttävien persoonien kanssa, esimiesasemassa olevalta mukavuutta ei kuitenkaan ensisijaisesti odotettu.

5.4 Tutkimusprosessin kuvaus ja arviointi

Tutkimusprosessi oli pitkä, mutta mielenkiintoinen. Aihe löytyi omien intressien pohjalta ja olen tyytyväinen valintaani. Rakenne ja sisällysluettelo hahmottuivat melko nopeasti aiheen löydettyäni, joka on vain hieman hioutunut prosessin aikana.

Rajaus oli alun alkaen ongelmallista, sillä aihetta voisi kasvattaa moneen suuntaan. Teoriaosuutta varten luin paljon kirjallisuutta niin kirjastosta lainaamistani kirjoista kuin internetistä muun muassa Elsevier-tietokannasta. Myös osallistumiseni Turun Ammattikorkeakoulussa tarjolla olevaan Työyhteisöosaaminen- ja johtaminen – kurssille oli hyödyllinen oppinäytetyötäni ajatellen. Teoriaosuuden sain koottua 2014 kevään aikana lopulliseen versioonsa.

Esimiehiä kävin haastattelemassa henkilökohtaisesti loppukesän aikana. Kaikki haastatellut esimiehet löytyivät joko tuttavapiiristäni tai tuttujen kautta, joten

haastattelutilanteet olivat erittäin vapaamuotoisia ja mukavia. Haastatteluja varten minulla oli selkeä runko, jonka myötä edettiin. Täten sain pidettyä fokuksen aiheessa, vaikka vastaukset osittain hieman rönsyilivät. Haastattelut kestivät esimiehestä riippuen puolesta tunnista tuntiin.

Alojen työntekijöiden ajatuksiin pääsin sukeltamaan kirjallisella haastattelulla, joita myös sain kerättyä tuttavien ja omien verkostojen kautta.

Tutkimuksen alussa mielessäni käväisi, että entä jos aloissa ei ilmenekään tutkimusmenetelmilläni ja kysymyksilläni mitään mainitsemisen arvoista. Onneksi tämä osoittautui turhaksi huoleksi ja tutkimuskeinoni olivat toimivat. Tutkimuksessa paljastui itseänikin yllättäneitä eroja ja prioriteetteja esimiesten ominaisuuksissa.

Liiketalouden alan haastattelujen yhteen vetäminen tutkimustulosten tarkastelukappaleessa oli melko haastavaa. Esimiehet ja heidän organisaationsa olivat erittäin erilaisia, joten heitä piti käsitellä enemmän erikseen kuin muilla toimialoilla haastateltujen näkemyksiä.

Suurin ongelma tutkimusprosessissa oli sen venyminen. Teoriaosuuden rakensin jo alkuvuodesta 2014 siihen muotoon kuin se on myös nyt syksyllä, mutta maaliskuussa alkaneen työharjoittelun ja siitä jatkuneen työsuhteen vuoksi tutkimusprosessin eteenpäin viemiselle ei riittänyt aikaa eikä energiaa useampaan kuukauteen. Pitkän tauon jälkeen työhön oli entistä vaikeampaa tarttua ja päästä uudelleen sisälle aiheeseen ja siihen, mitä työllä alun perin oli tavoitellut. Lopputulokseen olen kuitenkin erittäin tyytyväinen ja näen mielenkiintoisena mahdollisuutena aiheen parissa jatkamisen seuraavissa opinnoissani seuraavassa kappaleessa esittelemällä tarkastelukannalla.

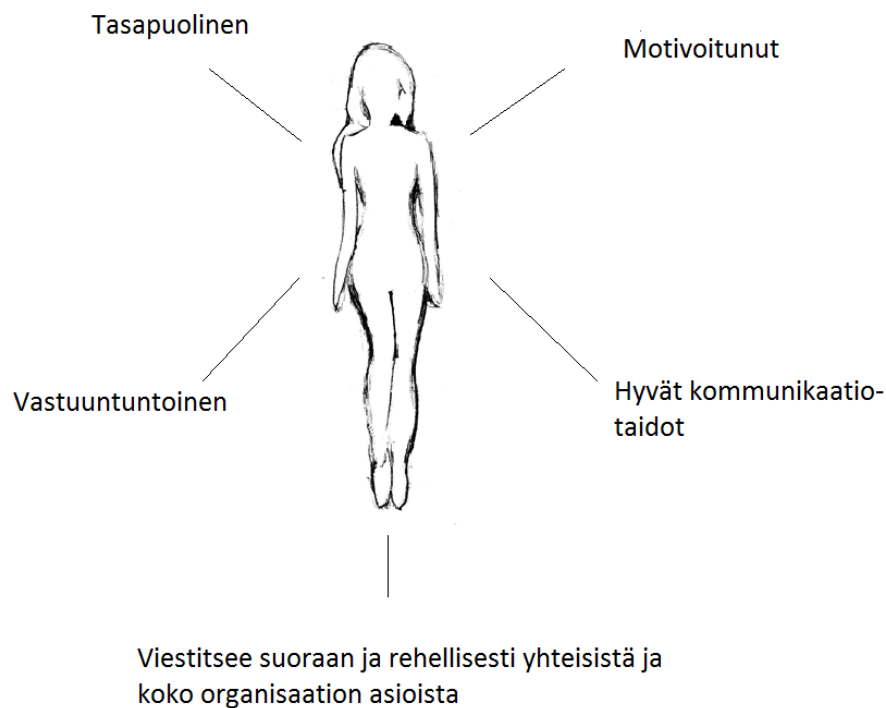
5.5 Lopuksi

Lopuksi voidaan todeta, että kaikilla aloilla on yhtenäisiä piirteitä ja ihanteita esimiehissä ja heihin kohdistuen, mutta myös selkeitä eroja. Eri toimialojen esimiehet olivat ajatusmaailmaltaan ja toimintatavoiltaan toimivia ja istuvia

omaan työhönsä. Eniten eroa oli keskenään miesvaltaisessa rakennusalassa ja naisvaltaisemmissa hoito- ja liiketalouden aloissa. Tämä selittyy osin toimialojen sukupuolijakaumalla ja työn luonteella. Kuitenkin jokaisella toimialalla tärkeimpien johtajan ominaisuuksien joukkoon nousi samat tasapuolisuus, motivoituneisuus sekä suora ja rehellinen viestintä yhteisistä ja yrityksen asioista. Kommunikaatiotaidot ja vastuuntuntoisuus olivat yhteneväisiä kahdella toimialalla tärkeimpinä ominaisuuksina.

Rakennusalan haastatellut miehet voidaan nähdä edustavan hillitympää päätä rakennusalan toimijoista, mutta silti miehisen alan näkökulma erottui selvästi naisten edustamista aloista. Hoitoalan esimiehet taas olivat molemmat persoonina hyvin analyttisiä ja syvällisesti asioita ajattelevia, jotka eivät toki kuulu kaikkien hoitoalan esimiesten luonteenpiirteisiin. Joka tapauksessa tutkimuksessa tuli selvästi esille haastateltujen esimiesten keskinäiset erot ja yhteneväisyydet. On kuitenkin vaikea sanoa mikä on aineiston saturaatiopiste.

Kuva 7. Yhteenveto tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista



6 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA

Opinnäytetyössä nostettiin esiin motivoinnin ja toimivan vuorovaikutuksen merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin ja selvitettiin keinojen toteutumista toimialoilla. Tutkimuksen kautta pyrittiin selvittämään ideaali esimiehen ominaisuuksia. Tutkimuksessa ei kuitenkaan otettu huomioon työnantajien ja työnjohdon työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Työnantajien ja työnjohdon hyvinvointi edistää hyvän esimiestyön toteutumista ja organisaation kilpailukykyisyyttä ja tehokkuutta. Turhautunut ja uupunut johto vaikuttaa väistämättä henkilöstöön ja toimintaan vahingollisesti. Mikä motivoi työjohtoa? Miten he pitävät huolta työssä jaksamisestaan? Miten heidän mielestään vuorovaikutus ja sisäinen viestintä toteutuvat ja mitä inhimillisiä odotuksia heillä on henkilöstön ja ylimmän johdon osalta? Miten pitää työ ja vapaa-aika erillään? Minkälainen suhde esimiehen ja työntekijöiden välillä on tavoiteltavaa niin että uskottavuus ja auktoriteetti-asema säilyvät, mutta suhde on kuitenkin lämmin ja molemmille osapuolille tyydyttävä?

Toteutuuko ”Tee toisille niin kuin toivoisit itsellesi tehtävän” – periaatteinen ajattelu näitä tutkimuksia vertaillessa?

LÄHTEET

Aalto-yliopisto. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Viitattu 22.4.2014.
www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm

Annulaine:n blogi. 2013. Työmotivaatio ja sitoutuminen. Viitattu 22,4,2014.
www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/24-tyomoti vaatio-ja-sitoutuminen.

Briaa M., Spânu F., Baban A., Dumitras D. Elsevier. 2014. Maslach Burnout Inventory. Viitattu 19.10.2014. http://ac.els-cdn.com/S2213058614000436/1-s2.0-S2213058614000436-main.pdf?_tid=930b7566-577f-11e4-9c7b-00000aacb35f&acdnat=1413716796_b9b0a2e1dd5e5cb48c97c47877f6a749.

Carlsson M. & Forssell C. 2008. Esimies ja coaching –Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Dunderfelt T. 2012. Konttorikemiaa –seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Executive Coaching Services. 2007. Leadership Development. Viitattu 21.4.2014. www.executive-coaching-services.co.uk/leadership-training.html

Halbern B. & Lubar K. 2005. Johtajuus ja vetovoima. Mauri Laukkanen. Helsinki: Rastor Oy.

Hautamäki A. 2009. Hyvinvointijohtaminen –johtamisen uusi paradigma. Viitattu 25.2.2014. www.kestavainnovaatio.fi> Blogi> Blogiarkisto

Hay Group. 1995. Managing motivation for performance improvement. Training material. toissijainen lähde.

Henrik Räisänen, HAMK. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viitattu 20.9.2014. www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Ikäheimo S.; Löyttyniemi T. & Tainio R. 2003. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät –Hyvä saa palkkansa?. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Juuti K. Kjuuti –ajatuksia palkitsemiseen ja johtamiseen –blogi. 2009. Johtajakis osa 1: Onko johtaminen vaikuttamista vai vallankäyttöä?. Viitattu 20.2.2014. www.kjuuti.wordpress.com.

Kaivo-oja J. 2011. Johtaminen, organisaatioteoriat ja tulevaisuudentutkimus. Viitattu 20.2.2014. www.foresight.fi/2011/05/06/johtaminen-organisaatioteoriat-ja-tulevaisuudentutkimus/

Kansalaisfoorumi. 2014. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Viitattu 20.4.2014. www.kansalaisyhteiskunta.fi> Tietopalvelu> Järjestö- ja yhdistystoiminta> Kansalaisfoorumi.net Järjestö- ja yhdistystoiminta> Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä

Kheng G. Leadership skills business diagram management strategy concept chart illustration. Viitattu 20.4.2014. www.shutterstock.com/pic-74764258/stock-photo-leadership-skills-business-diagram-management-strategy-concept-chart-illustration.html

Kokonaho A. 2008. Voimaannuttava johtaminen – Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Porvoo: Aksios/ Metaphor Oy.

Kuntatyönantaja 2003. Esimies on avain. Viitattu 19.2.2014. www.kuntatyonantajalehti.fi> arkisto> kuntatyönantaja 5/2003> esimies on avain- artikkelit.

Lahtiluoma S.; Silander M-L.; Turunen R. & Wiman S. 2008. Uuden esimiehen opas. 1.painos. Vammala: Kirjapaja.

Lepolife Oy. Työhyvinvointi. Viitattu 21.4.2014. www.lepolife.fi> työ

Luoma K.; Troberg E.; Kaajas S. & Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

Maanonen M. Johtamisen maailma -blogi. 2012. Tulevaisuuden kohtamisen kolme agenda. Viitattu 20.2.2014. www.johtamisenmaailma.fi> johtamisen kehittäminen.

Nissinen V.; Anttalainen J. & Kauppinen R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Tammi.

Pamela McCauley Bush. Elsevier. 8 myths of leadership (by a STEM leader). Viitattu 19.10.2014. www.elsevier.com/connect/8-myths-of-leadership-by-a-stem-leader.

Peda.net. 2012. Hyvinvointi työssä, kotona ja vapaa-ajalla. Viitattu: 21.4.2014. <https://peda.net/oppimateriaalit/e-oppilukio/terveystieto/Vitayksi/kuvitus/5htkjva/htkjva/kpept>

Seeck. H. 2008. Johtamisopit Suomessa –Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Seeck H. 2010. Tieteellinen liikkeenjohto. Viitattu 25.2.2014. www.hanneleseeck.files.wordpress.com/2010/08/k11_2-tieteellinen_liikkeenjohto.pdf

Seeck H. 2010. Vain ihmisiä johtamalla voi syntyä jotain uutta. Viitattu 25.2.2014. www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/Tiedote9_2010.aspx

Seeck H. 2013. Ihmissuhdekoulukunnan synty. Viitattu 25.2.2014. www.hanneleseeck.files.wordpress.com/2013/03/seeck-kuokkanen-2007-tyc3b6elc3a4mc3a4ntutkimus_ihmissuhdekoulukunnan-synty.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Työhyvinvointi. Viitattu 15.4.2014. www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi.

Silvennoinen M. Johtamisen maailma –blogi. 2012. Keskijohto on yrityksen tärkein voimavara. Viitattu 20.2.2014. www.johtamisenmaailma.fi/tyoelama/tyohyvinvointi

Sistonen S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Steers R.; Porter L. & Bigley G. 1996. Motivation and Leadership at Work. Singapore: Mcgraw -Hill Book Company. toissijainen lähde.

Tilastokeskus. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 20.9.2014.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Tukiainen M. Talouselämän kolumni. 2013. Hyväksy varjosi, löydä karismasi. Viitattu 20.2.2014. www.talouselama.fi> tyoelama.

Turun Ammattikorkeakoulu - Työyhteisöosaamisen ja johtamisen kurssimateriaali. viitattu 19.2.2014. www.turkuamk.fi> Optima> Bioalat ja liiketalous> Työyhteisöos. &johtaminen&työoik.

Työterveyslaitos. 2014. Työhyvinvointi. Viitattu 20.4.2014.
www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus 2014. Johtaminen. viitattu 19.2.2014. www.ttk.fi> työelämän kehittäminen> työyhteisötaidoilla tulosta> Johtaminen.

Työturvallisuuskeskus TTK. Työhyvinvoinnin portaat- malli. Viitattu 21.4.2014.
www.tyoturva.fi> Etusivu >Työelämän kehittäminen >Työhyvinvoinnin portaat >Työhyvinvoinnin portaat – malli.

Wilson learning Finland. 2011. Managementin ja leadershipin tasapaino. Viitattu 19.2.2014. www.wilsonlearning.fi> blogs> leader manager´s blog.

YVI. Leadership. Viitattu 19.2.2014. www.yvi.fi> sanakirja> leadership.

Liite 1. Esimiehen haastattelu

Taustatietoja

- ammattinimike ja tutkinto
- oman työn lyhyt kuvaus
- Kuinka paljon yleensä ja tällä hetkellä haastatellulla on alaisia
-

Vuorovaikutussuhteet

- Kuinka hyvin tunnet alaisesi, millä keinoin pyrit tutustumaan heihin tai ylipäätänsä pidät oleellisena tuntea heidät?
- Missä mielestäsi menee raja työntekijöiden ja esimiehen väleissä? Voivatko esimies ja alainen olla vapaa-ajalla ystäviä, mikäli tutustuminen on tapahtunut työn kautta?
- Mitä pidät tärkeinä asioina työilmapiiriä ajatellen?
- Miten pyrit omalta osaltasi pitämään huolta työssäviihtymisestä?

Motivaatio

- Huomioidaanko työntekijät esimerkiksi syntymäpäivinä tai jouluna?
 - a) Kuinka usein voit sanoa kehuvasi ja kiittäväsi työntekijöitäsi työn tuloksista, tehokkuudesta, joustavuudesta, ammattitaidosta, yksilöllisistä ominaisuuksista tms.
 - b) päivittäin
 - c) muutaman kerran viikossa
 - d) viikoittain
 - e) harvemmin
- Kuinka usein järjestetään kehityskeskustelu?
- Mikä tavoite keskusteluilla on?
- Pyritkö tietoisesti toimimaan tai tekemään jotain henkilöstön työmotivaation eteen? Mitä pidät tärkeimpinä tekijöinä työntekijän motivaation liittyen?
- Onko sinusta parempi lähestymistapa henkilöstön johtamiseen johtaa kaikkia tasavertaisesti ja samalla tavoin, vai yksilökeskeisesti jokaisen työntekijän yksilöllisiä tarpeita ajatellen ja huomioiden
- Kuuluuko sinun mielestäsi johtajan tehtäviin ajatella työntekijän yksilöllisiä tarpeita vai pitäisikö enemmän työntekijän mukautua yrityksen toimintamalleihin ja rytmiin?
- Onko palkka sama samaa työtä tekevien kesken, vai koostuuko palkka yksilöllisesti esimerkiksi tehokkuuden, työkokemuksen ja erityisosaamisen mukaan?
- Onko palkkauksen lisäksi muita rahallisia motivointikeinoja käytössä, kuten bonuksia
- Puututko, ja millä keinoin henkilöstön keskinäisiin erimielisyyksiin? Miten lähdet tilannetta selvittämään?

- Minkälainen on ihanteellinen työntekijä, ainakin viisi ominaisuutta.
- Kumpi merkitsee enemmän, työkokemus vai persoona?

Teetän esimiehelle saman kyselyn, kuin henkilökunnalle, mutta niin, että minä kirjoitan vastaukset ylös. Pyydän perustelut arvosanoille asteikolla 1-5.

Tasapuolisuus		Järjestelmällisyys	
Luotettavuus, vastuuntuntoisuus		Älykkyys	
Reiluus		Puhetaito, esiintymistaidot	
Auktoriteetti ja uskottavuus		Käytöstavat	
Esimiesaseman mukainen koulutus		Sympaattisuus, empaattisuus	
Työkokemus		Kiittäminen, palaute, kannustus	
Mukava		Kritiikin antaminen rakentavasti	
Innostunut, motivoitunut		Kuuntelutaito	
Kommunikointitaidot		Joustavuus	
Pitkäjänteisyys		Helposti tavoitettavissa	
Innovatiivisuus, kekseliäisyys		Itsekriittisyys, itsetarkastelu	
Suorasanaisuus		Helposti lähestyttävyyys	
Hienotunteisuus		Suora, rehellinen viestintä yhteisistä ja yrityksen asioista	

Liite 2. Kysely

KYSELY LIITTYEN IDEAALIN ESIMIEHEN OMINAISPIIRTEISIIN

Olen Turun Ammattikorkeakoulun Liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötä johtajuudesta eri toimialoilla. Kyselyn tavoitteena on kerätä tietoa eri alojen työntekijöiltä heidän odotuksistaan ja näkemyksistään. Yksittäisten lomakkeiden vastaukset tulevat vain opinnäytetyön tekijän tietoon ja kyselyyn vastataan anonyymisti. Kiitos vastauksestasi.

Mitä ominaisuuksia pidät esimieheissä omalla toimialallasi tärkeänä? Minkälainen on ideaali esimies?

Numeroi seuraavat sanat sen mukaan, miten itse koet ne tärkeäksi esimieheissä oman työmotivaatiosi ja työskentelysi kannalta (**1 ei yhtään tärkeä, 5 erittäin tärkeä**).

Tasapuolisuus		Järjestelmällisyys	
Luotettavuus, vastuuntuntoisuus		Älykkyys	
Reiluus		Puhetaito, esiintymistaidot	
Auktoriteetti ja uskottavuus		Käytöstavat	
Esimiesaseman mukainen koulutus		Sympaattisuus, empaattisuus	
Työkokemus		Kiittäminen, palaute, kannustus	
Mukava		Kritiikin antaminen rakentavasti	
Innostunut, motivoitunut		Kuuntelutaito	
Kommunikointitaidot		Joustavuus	
Pitkäjänteisyys		Helposti tavoitettavissa	
Innovatiivisuus, kekseliäisyys		Itsekriittisyys, itsetarkastelu	
Suorasanaisuus		Helpostilähestyttävyys	
Hienotunteisuus		Suora, rehellinen viestintä yhteisistä ja yrityksen asioista	