



Esimestaidot ja henkilöstön motivointi yrityksessä Namida Diamond Factory LTD

Mikael Pälvi

2019 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Esimestaidot ja henkilöstön
motivointi yrityksessä
Namida Diamond Factory
LTD

Mikael Pälvi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2019

Mikael Pälvi

Esimiestaidot ja henkilöstön motivointi yrityksessä Namida Diamond Factory LTD

Vuosi 2019

Sivumäärä 67

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten uudet esimiehet saataisiin onnistuneesti aloittamaan työtehtävänsä kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön tietoperusta toimii eräänlaisena oppaana uudelle aloittavalle esimiehelle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen esimiesten esimiestaitoja ja henkilöstön motivoimisen keinoja. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimieshaastatteluiden avulla mitä esimiestaitoja nykyiset esimiehet käyttävät ja mitä he kokevat oleelliseksi sekä mitä motivoimisen keinoja he soveltavat ja mitä he kokevat motivoimisen ja motivoinnin tarkoittavan. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa vastaukset edellisiin kysymyksiin ja siihen, onko kohdeyrityksellä syytä kehittää yhteinen sapluuna siitä, miten työntekijöitä niin johdetaan, kuin motivoidaan yhteisesti paremmin, tehokkaammin ja onnistuneesti.

Opinnäytetyön tieto- ja teoriaperusta koostuu esimiestaidoista ja henkilöstön eri motivoimisen keinoista. Tietoperusta on koottu alan eri kirjallisuudesta niin painetuista kuin sähköisistä lähteistä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavina toimivat kohdeyrityksen kolme esimiestä, joilla on erilainen koulutus- ja ammattitausta sekä ovat eri-ikäisiä miehiä ja naisia. Tämän lisäksi he ovat toimineet yrityksessä esimiehen asemassa eripituisina aikoina. Haastateltavia ainoa yhdistävä tekijä on se, että kukaan heistä ei ollut toiminut esimiehenä ennen kohdeyrityksessä työskentelyä.

Opinnäytetyön teoriapohjan tuloksena muodostui opas esimiestaidoista ja henkilöstön motivoimisen keinoista, joita kohdeyrityksen uudet aloittavat esimiehet voivat hyödyntää aloittaessaan esimiestehtävänsä. Tutkimusosuuden tuloksena ja haastatteluiden perusteella syntyi käsitys siitä, mitä esimiestaitoja ja mitä henkilöstön motivoimisen keinoja he käyttävät esimiesasemassa. Tuloksissa selviää esimiesten käyttävän eri esimiestaitoja sekä hyödyntävän eri motivoimisen keinoja. Tämän perusteella voidaan todeta, että yrityksen ja tämän esimiesten tulisi pohtia yhteisistä keinoista johtaa työntekijöitä niin esimiestaidoista puhuttaessa kuin miten henkilöstön motivoimisesta organisoidusti ja yhteisesti.

Tuloksien johtopäätöksenä havaittiin puutteita uuden esimiehen avittamisessa ja auttamisessa hänen aloittaessaan esimiestehtävät kohdeyrityksessä. Nykyisillä esimiehillä ei ole yhteistä näkemystä siitä, miten uutta esimiestä tulisi neuvoa ja kenen tehtävänä tämä olisi. Yhtenä puutteena havaittiin yhteisten henkilöstön motivoimisen keinojen puuttuminen. Yrityksellä ei ole yhteistä järjestelmää siitä, miten työntekijöitä motivoidaan ja palkitaan. Näiden havaintojen perusteella kehitysehdotukseksi muodostui 2 asiaa. Yrityksen tulisi luoda yhteinen malli ja opas siitä, miten uutta aloittavaa esimiestä tuetaan ja autetaan ja kenen tehtävänä tämä on. Toisena kehitysehdotuksena olisi muodostaa yhteinen motivoimisen järjestelmä, milloin ja miten työntekijöitä palkitaan yhtenäisesti ja onnistuneesti.

Asiasanat: esimiestaidot, henkilöstön motivointi, peliala, kehittämistyö

Mikael Pälvi

Managerial skills and employee motivation in company Namida Diamond Factory LTD

Year 2019

Pages

67

The goal of the thesis was to find out how the new managers can successfully start their jobs in the target company. The thesis theory works like as a kind of guide for the new starting managers. The aim of the thesis was to examine target company's managers and their manager skills and how they motivate their employees. The aim of this study is to find out with manager interviews, what manager skills the current managers use and what they feel is essential, as well as what motivations means they can use and what motivation means to them. The purpose of the investigation is to provide the answers to the above questions and the issue of whether the target company should develop a common model of how employees are managed, how to motivate employees together for better, more efficiently and successfully.

The thesis and the theory of the basics consists of the managerial skills and how to motivate employees. The database is assembled from various literatures, from printed and from the internet. Thesis research method that was used is qualitative research and it is executed with half structured theme interview. Interviewed people were 3 managers from the target company, each of them, have a different education and professional background as well as are different ages, men and women. In addition to this, they have been in the company in manager's role in different time period. There is one thing that binds all of the three managers none of them had worked as manager before working in the target company.

As a result of the thesis theory it consisted of a guide to the manager skills and motivation skills for the target company's new managers how can they use it in their new manager role. As a result of the contribution on the basis of the research and interviews, was born the idea of what manager skills they use and what means they use to motivate employees. The results revealed what kind of different manager skills and motivation skills did the current managers use. On this basis, it can be said that the company and the executives should rethink the ways how to lead employees with manager skills and how to motivate employees in more organized and co-operatively ways.

In the conclusion of the results there were imperfections in helping the new managers when they start to work in target company. The current managers do not have a common vision of how the new manager should be advised and whose task this should be. Another deficiency that was found was the lack of consistency how to motivate their employees and the lack of common methods. The company does not have a common system of how employees are motivated and rewarded. On the basis of these two observations, the development proposal consists of 2 things. The company should establish a common model and a guide as to how to help and support their new manager and who will do this. The second proposal would be to form a common motivation system, who, when and how workers will be rewarded with consistently and successfully.

Keywords: managerial skills, employee motivation, gaming industry, development

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tausta, tarpeellisuus, tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Teoria ja tutkimusongelma	8
1.3	Toimeksiantaja	9
2	Esimiestaidot	9
2.1	Esimiestaidot yleisesti	9
2.2	Esimies, kuka hän on?	11
2.3	Hyvä esimies	12
2.4	Kuka valikoituu esimieheksi	14
2.5	Esimiestaitojen kulmakivet	15
2.5.1	Luottamus	15
2.5.2	Arvostus	16
2.5.3	Avoimuus	16
2.5.4	Pelissäännöt.....	17
2.5.5	Jatkuva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.....	17
2.6	Esimiesosaaminen	18
2.6.1	Tieto, Taito ja Tahto	18
2.6.2	Ikäryhmien vaikutus	19
2.6.3	Johtamisen ja esimiestyön työkaluja	20
2.6.4	Muutosjohtaminen ja Culture of Excellence	20
2.6.5	Monimuotoisuuden johtaminen	21
3	Henkilöstön motivointi	22
3.1	Motivaatio yleisesti	22
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	23
3.2.1	Sisäinen motivaatio	24
3.2.2	Ulkoinen motivaatio	24
3.3	Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.....	25
3.3.1	Tarpeet	25
3.3.2	Kannusteet	26
3.3.3	Odotukset	26
3.4	Palkitseminen.....	27
3.4.1	Aineeton palkitseminen	27
3.4.2	Aineellinen palkitseminen	28
3.5	Motivoinnin yhteenvedo	28
4	Tutkimusmenetelmä.....	29
4.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen	29
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta	30
4.3	Aineiston hankinta	31
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	32
5	Tutkimuksen suorittaminen	33

5.1	Tutkimuksen sisältö.....	34
5.2	Haastatteluiden suorittaminen.....	34
5.3	Haastatteluiden kohdejoukko ja haastateltavien taustatiedot.....	34
5.4	Haastatteluiden teemat ja kysymykset	35
	5.4.1 Teema 1: Esimiestaidot	35
	5.4.2 Teema 2: Henkilöstön motivointi	38
6	Tulokset	39
	6.1 Teema 1: Esimiestaidot	40
	6.2 Teema 2: Henkilöstön motivointi	48
7	Johtopäätökset.....	55
8	Kehitysehdotukset	58
9	Pohdinta.....	58

1 Johdanto

Opinnäytetyön kohdeyritys toimii pelialalla, joka valmistaa mobiilipelejä niin iOS- kuin Android- alustalle sekä tämän lisäksi myös Facebookin omalle tietokonepelialustalle. Peliala toimialana elää jatkuvassa murroksessa, jonka seurauksena uusia esimiehiä syntyy jatkuvasti jo nuorella ikää mahdollisesti ilman aikaisempaa esimieskokemusta. Tähän vaikuttaa toimialan nopealiikkeisyys ja jatkuva kasvu, jossa yritysten on nimettävä uusia esimiehiä kasvun perässä pysymisen takia. Tämä johtuu suureksi osaksi toimialan luonteesta, koska alalla toimivat työntekijät ovat pääsääntöisesti ohjelmoijia, eivätkä he ole saaneet esimieskoulutusta. Näistä seikoista johtuen esimiestaidot ja henkilöstön motivoiminen on avainasemassa yrityksen toimialalla ja tämän menestymisen kannalta. Ilman hyviä esimiestaitoja sekä onnistunutta henkilöstön motivointia yritys menettää suuria voimavaroja käytöstään, johon yrityksellä ei ole varaa yrityksen koon sekä markkinoiden nopealiikkeisyyden vuoksi. On siis sanomattakin selvää yrityksen selviytymisen kannalta, että uudet esimiehet vaativat opastusta ja apua siinä, kuinka he onnistuvat selviämään esimiestehtävistään kiitettävästi.

1.1 Tausta, tarpeellisuus, tarkoitus ja tavoite

Työskentelin kohdeyritykselle vuonna 2018, jonka seurauksena huomasin, kuinka nopeasti pelialalla tapahtuu muutoksia juuri esimiesrintamalla. Puolen vuoden aikana yrityksessä vaihtui 4 esimiestä, joka on yrityksen kokoon nähden valtava määrä, sillä yrityksessä toimii tällä hetkellä 5 esimiestä. Yrityksen koosta ja toimialan kilpailun nopealiikkeisyydestä johtuen yrityksellä ei ole resursseja panostaa riittävästi tähän tärkeään aiheeseen. Tästä inspiroituneena sain idean tehdä opinnäytetyöni Namida Diamond Factory LTD:lle, jossa tarkoituksena on tutkia, mitä esimiestaitoja ja motivoinnin keinoja kohdeyrityksessä käytetään. Kohdeyritys otti tutkimusaiheeni innolla ja mielenkiinnolla vastaan, sekä odottavat mielenkiinnolla tutkimuksen tuloksia. Tutkimustuloksilla odotetaan parantavan kohdeyrityksen kilpailukykyä ja tehokkuutta toimia pelialalla, koska tutkimalla tarkemmin, miten yritys harjoittaa esimiestaitoja ja motivoimisen keinoja, voisi tutkimustuloksilla olla suurikin vaikutus tulevaisuudessa. Koska valjastamalla jokaiset resurssit yhteen, pystyisi yritys toimimaan entistäkin tehokkaammin. Pienellä yrityksellä on myös hyvät puolensa, jossa esimiestaidot ja henkilöstön motivointi korostuu entistä enemmän ja voimavarat pystytään kohdistamaan tehokkaammin.

Opinnäytetyön ja tämän pohjalta tarkoituksena on muodostua teoreettinen opas ja kokonaisuus uusille esimiehille siinä, kuinka he pääsevät uudessa työtehtävässään alkuun ja mitä heiltä odotetaan, sekä miten he onnistuvat käyttämään kehittämään omia esimiestaitojaan ja mitä keinoja henkilöstön motivoimisessa voidaan käyttää kohdeyrityksessä. Oppaalla tarkoitan tutkimuksen aihealueen teoreettista perustaa, jonka pohjalta uusi esimies pystyy valmistautumaan uuteen tehtäväänsä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä esimiestaitoja ja motivoimisen keinoja käytetään tällä hetkellä kohdeyrityksessä. Toimivatko esimiehet yhteisillä sovituille järjestelmällisillä tavoilla vai toimivatko he omin neuvoin ilman erillistä yhteisiä päätöksiä tai sopimuksia. Tämän

pohjalta muodostuu kokonaisuus, jossa selviää mitä esimiestaitoja ja motivoimisen keinoja tämänhetkiset esimiehet käyttävät kohdeyrityksessä. Näiden pohjalta yrityksen esimiehet voivat miettiä ja tehdä johtopäätöksiä siitä, tarvitsisiko yrityksen muodostaa jokin yhteinen motivoimisen tai palkitsemisen järjestelmä. Tutkimuksen tuloksia voi myös hyödyntää yrityksen nykyinen esimies, joka haluaa kehittyä ja harjaannuttaa jo oppimiaan taitojaan kohdeyrityksessä.

1.2 Teoria ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tietoperusta on kerätty alan tietokirjallisuudesta ja erilaisista sähköisistä lähteistä. Tavoitteena on muodostaa kokonaisuus mitä esimiestaitoja ja motivoimisen keinoja yrityksen käytettävissä on, jotta yritys onnistuu kilpailemaan alallaan nopeasti ja tehokkaasti.

Teorian voisi todeta toimivan eräänlaisena suunnannäyttäjänä ja kohdistusvälineenä. Tämä mahdollistaa erilaisia käsitteitä, näyttää suunnan tiedon etsintään, sekä tämän tehtävänä on toimia havaittujen havaintojen suunnannäyttäjänä ja peilauskuvana. (Pihlaja 2001, 45.)

Tutkimusongelmaksi muodostui ytimekkäästi seuraava kysymys:

Mitä esimiestaitoja kohdeyrityksessä sovelletaan ja kuinka henkilöstöä voidaan motivoida yrityksessä Namida Diamond Factory Ltd onnistuneesti?

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tavoitteena on saada selville mitä esimiestaitoja ja motivoimisen keinoja nykyiset Namidan Diamond Factoryn LTD:n esimiehet käyttävät. Onko heillä jokin yhteinen järjestelmällinen punainen lanka vai toimivatko he omilla periaatteillaan ilman erillistä ohjenuoraa. Kysymykset käytiin läpi yhdessä kohdeyrityksen kanssa, sillä he halusivat tiedostaa tiettyjä ongelmia ja kohtia mitä he voivat kehittää. Kvalitatiivinen tutkimustapa on myös mielekäs kohdeyritykselle, koska tällä tavalla he saavat laajemman kuvan, miten esimiehet toimivat. Tämän lisäksi tutkimuksella saavutetaan mielipiteitä ja näkemyksiä esimiesten välillä.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus keskittyy analysoimaan Namida Diamond Factory LTD:n esimiesten antamia haastatteluita, jotka ovat toteutettu huhtikuussa vuonna 2019. Haastatteluiden jälkeen muodostetaan yhteenveto ja yhtenäinen kokoonpano siitä, toimivatko esimiehet yhteisten sovittujen jo ennalta määrättyjen ohjeiden ja sääntöjen mukaan, vai toteuttavatko he omia esimiestaitoja ja motivoimisen keinoja ilman erillistä yhteistä näkemystä.

Opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus käyttää kohdeyrityksessä työn valmistumisen jälkeen. Kohdeyritystä kiinnostaa muodostaa yhteinen sapluuna siitä, miten voidaan motivoida yhteisesti ja tasapuolisesti työntekijöitä sekä mitä esimiestaitoja esimiehet käyttävät ja voisivat käyttää tulevaisuudessa. Tämän lisäksi auttaa ja perehdyttää uusia esimiehiä

selviämään yrityksen arjesta, mitä esimiestaitoja tarvitaan ja mitä yhteisiä motivoinnin työkaluja yrityksellä on sovituna.

1.3 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii suomalainen pelialanyritys Namida Diamond Factory LTD. Yhtiön toimenkuvaan kuuluu pelipalveluiden suunnittelu, tuotanto, ylläpito ja markkinointi sekä internetohjelmistojen suunnittelu, tuotanto, ylläpito ja markkinointi.

Yhtiö muodostui vuonna 2015, jolloin yritykset Namida, Playforia ja Poppaa Entertainment yhdistyivät osakeyhtiöksi. Yhtiössä toimii 12 työntekijää joista 5 on esimiestä. Esimiehiä ovat: toimitusjohtaja (CEO), varatoimitusjohtaja (COO), johdon assistentti (EA), teknologiajohtaja (CTO) ja projektipäällikkö (PM). Yrityksellä on toimipisteet Helsingissä, Tampereella ja Oulussa.

Jokaisella esimiehellä on erilaiset taustat sekä erilaiset lähtökohdat esimiehenä toimimisessa. Seuraavaksi kerrataan niiden esimiesten taustat, joita tutkimuksessa haastatellaan. Varatoimitusjohtajana toimii 28-vuotias mies kauppatieteiden kandidaattitutkinnolla (BBA), jossa hän erikoistui rahoitukseen. Hän on toiminut kohdeyrityksen kirjoilla vuodesta 2012 sekä on toiminut esimiehenä 2 vuotta ja 2 kuukautta. Johdon assistenttina toimii 36-vuotias nainen, jonka koulutustaustana on restonomitutkinto sekä on toiminut yrityksessä johdon assistenttina 7 vuotta ja 2 kuukautta. Teknologiajohtajana (CTO) toimii 26-vuotias mies, jolla koulutuksena on tietojenkäsittelyn tradenomitutkinto (BBA), jossa hän erikoistui pelituotantoon. Hän on työskennellyt yrityksessä 10 kuukautta ja esimiehenä 5 kuukautta.

Namida Diamond Factory LTD:n tunnetuimmaksi ja suosituimmaksi peliksi on muodostunut Bubbles IQ, jolla on yli 8 miljoonaa latausta ympäri maailman. Peliä pelataan niin Facebookissa kuin iOS- ja Android -alustoilla. Yhtiön muita pelejä ovat Battle Buzz ja Poker Fortuness. Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli noin 2,5 miljoonaa euroa.

Yhtiön tavoitteena on luoda uusia menestyviä pelejä. Nämä vaativat kaikkia yhtiön voimavaroja käyttöön, jossa kuvaan astuu esimiesten esimiestaidot ja työntekijöiden motivointi. Ilman onnistunutta johtamista ja työntekijöiden motivoimista yhtiö ei voi onnistua tavoitteessaan.

2 Esimiestaidot

2.1 Esimiestaidot yleisesti

Mistä esimiestaitoja voi oppia ja miten niitä voi kehittää? Näitä ovat esimerkiksi kirjat ja erilaiset koulutukset. Tosiasia kuitenkin on se, että parhaiten oppia saa kokemuksella ja tätä kautta taidot harjaantuvat. Tehokkainta esimiestaitojen kehitystä tapahtuu, kun käyttää monia eri tapoja sekä kanavia oppimisessa. Esimiehen tulee hyödyntää mahdollisimman hyvin

ympäristön tarjoamat tilanteen mukaiset mahdollisuudet ja käyttää tästä saamat kokemukset edukseen. Mikäli esimies hallitsee itsensä kehittämisen, hallitsee hän myöskin työntekijöidensä kehittämisen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 14.)

Esimiestaidot ovat haastava ja monimutkainen aihealue. Joiltakin se onnistuu luonnostaan paremmin kuin toisilta sekä toisia ihmisiä on helpompi johtaa tai käsitellä kuin toisia. Esimiesosaaminen on hyvää ja vastuullista henkilöstöjohtamista, jossa esimies osaa toimia sekä yksilöiden että eri ryhmien kanssa. Esimiestyö koostuu monista eri osatekijöistä, jotka on tarkoitus saada nivottua yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi. Näihin vaikuttavat eri lakipykälät, liiketoiminnan paineet sekä erilaiset muutokset. Esimiestehtävät koostuvat niin management- kuin leadership -tehtävistä. (Hyppänen 2013, 11.)

Seuraavaksi havainnollistava kuvio (Kuvio 1) management- ja leadership -johtamisen tehtävistä:



Kuvio 1: Management- ja leadership -tehtävät. (Hyppänen 2013, 10.)

Management tyyliset johtajat suunnittelevat, organisoivat ja seuraavat, kun taas leadership tyyliset johtajat taas osoittavat suunnan ohjaamalla ja motivoimalla ihmisiä. Nämä kaksi

johtamisen suuntaa perinteisesti esitetään toistensa vastakohtina, ovat kummatkin yhtä tärkeitä ja esimiehet voivat käyttää molempia tapoja. Esimiesten tehtävien kirjo on laaja ja siihen kuuluu muun muassa tulosten seuranta, tavoitteiden asettaminen, toiminnan kehittäminen, kannustaminen ja palautteenanto, motivointi sekä osaamisen kehittäminen. (Hyppänen 2013, 10-11.)

Näiden lisäksi esimies käsittelee monia velvollisuuksia ja vastuualueita sekä asiakas- ja verkostosuhteita. Esimiestaitojen ja organisaation menestyksellä on vahva yhteys. Esimiehen tulee tunnistaa ja ymmärtää oma työnsä suhteessa organisaatioon. Organisaation menestyminen on pitkälti työntekijöidensä varassa. Esimies tekemisellään ohjeistaa ja auttaa työntekijöitä kohti organisaation tavoitteita. Esimiestyö on pohjimmiltaan johtamista. Siihen vaikuttavat vuorovaikutus ja tavoitteellisuus joko yksilöihin tai ryhmiin. Johtamistilanteessa on kolme tekijää, jotka ovat: 1. Vaikuttaja (esimies/johtaja), 2. Vaikutettavat (henkilöstö), 3. Liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteet. (Hyppänen 2013, 11-12.)

Johtamisessa esimies muokkaa alaistensa asenteita, tunteita, havaintoja, motivaatiota ja kiintymistä ryhmää kohtaan. Esimiestä yritetään tulkita ja hänen sanojaan artikuloita. Työntekijät ovat kiinnostuneita mitä esimies hänestä ajattelee ja on mieltä. Tämän takia esimiehen on pystyttävä viestimään sellainen mielikuva, että hän kunnioittaa työntekijäänsä ihmisenä, arvostaa alaisensa työtä, välittää aidosti työntekijän mielipiteistä ja keskittyy työntekijän kohdatessa vain häneen eikä mihinkään muuhun. Esimiehen tulee olla kuten avoin kirja sekä luoda sellainen mielikuva työntekijöille, että hän aidosti välittää sekä on tukena ongelmatilanteissa eikä toru tai tyrmää alaisensa mielipidettä tai epätietämystä. Esimies täten omalla käyttäytymisellään luo vallitsevan organisaation esimerkin, kuinka käyttäytyä, joka vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, ajatteluun, mielipiteisiin, käyttäytymiseen ja arvostukseen. (Kultanen 2016, 89-90.)

Esimiehellä voi olla useita rooleja riippuen tilanteesta sekä esimies voi toimia esimerkiksi tiiminvetäjänä, sparraajana työnjohtajana tai työnantajana. Esimiehen rooliin kohdistuu monia erilaisia odotuksia muun muassa työntekijöiltä, asiakkailta, työmarkkinoilta ja johdolta sekä siihen vaikuttavat esimerkiksi myös esimiehen taidot ja hänen luonteensa. (Hyppänen 2013, 9.)

2.2 Esimies, kuka hän on?

Esimiestaidot ja henkilöstön motivointi on moniosainen ja vaativa aihealue. Ennen tähän tarkempaa paneutumista tarvitaan vastaus siihen, kuka hän on ja mitä se tarkoittaa. Näihin vastaamalla pystytään avaamaan tutkimuksen aihealuetta selkeämmin sekä ymmärtämään tutkimuksen ongelmaa.

Järvinen (2001), painottaa esimiehelle tärkeäksi muodostaa käsitys siitä, mitkä ovat ylipäättänsä hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä ja yrityksessä. Paljonko esimies katsoo tarpeelliseksi panostaa varsinaiseen esimiestyöhön ja kuinka hän samalla tasapainottelee ja suorittaa hänen omiaan työ- ja asiantuntijatehtäviään. Esimiehiin liittyy monia eri kysymyksiä, näitä kysymyksiä ovat esimerkiksi: mitä esimiehenä oleminen ylipäättänsä tarkoittaa? Mitä vaaditaan hyvältä esimieheltä? Kenestä valikoituu esimiehiä ja miksi? Useasti esimiehet laiminlyövät tai jollain muulla tapaa unohtavat itse johtamisen, jolla on negatiivisia vaikutuksia koko työyhteisöön. Mikäli näin käy, voi yrityksessä vallita sekamelska sekä kaaos, eivätkä työntekijät onnistu kommunikoimaan työtehtäviensä ja työyhteisössä vaadittavalla tasolla, jolloin yrityksen tehokkuus ja toiminta kärsii. On siis sanomattakin selvää, että esimiehenä onnistumisen lähtökohtana on, että esimies johtajana ymmärtää omien tehtäviensä merkityksen ja tarpeellisuuden, eikä laiminlyö tai väärinkäytä asemaansa. Esimiehen tulee käyttää johtamiseen kaikki siihen vaadittava aika, hänen tulee kuunnella ja hyödyntää henkilöstön voimavaroja. Samalla kuitenkin pitää olla valmis tekemään vaativiakin päätöksiä ja ratkaisuja paineen alla. Nämä pointit ovat elinehto yrityksen ja työyhteisön menestymiselle. (Järvinen 2001, 13.)

Yrityksellä voi olla paras missio, visio ja strategia toimialallaan, mutta ilman hyviä esimiestaitoja nämä voivat kariutua ja epäonnistua. Toisin on hyvillä esimiestaidoilla, jolloin keskenvertaisella missiolla, visiolla ja strategialla yritys voi onnistua tavoitteissaan, koska hyvillä esimiestaidoilla voi keskenvertaisetkin suunnitelmat onnistua. (Waite 2004, 76.)

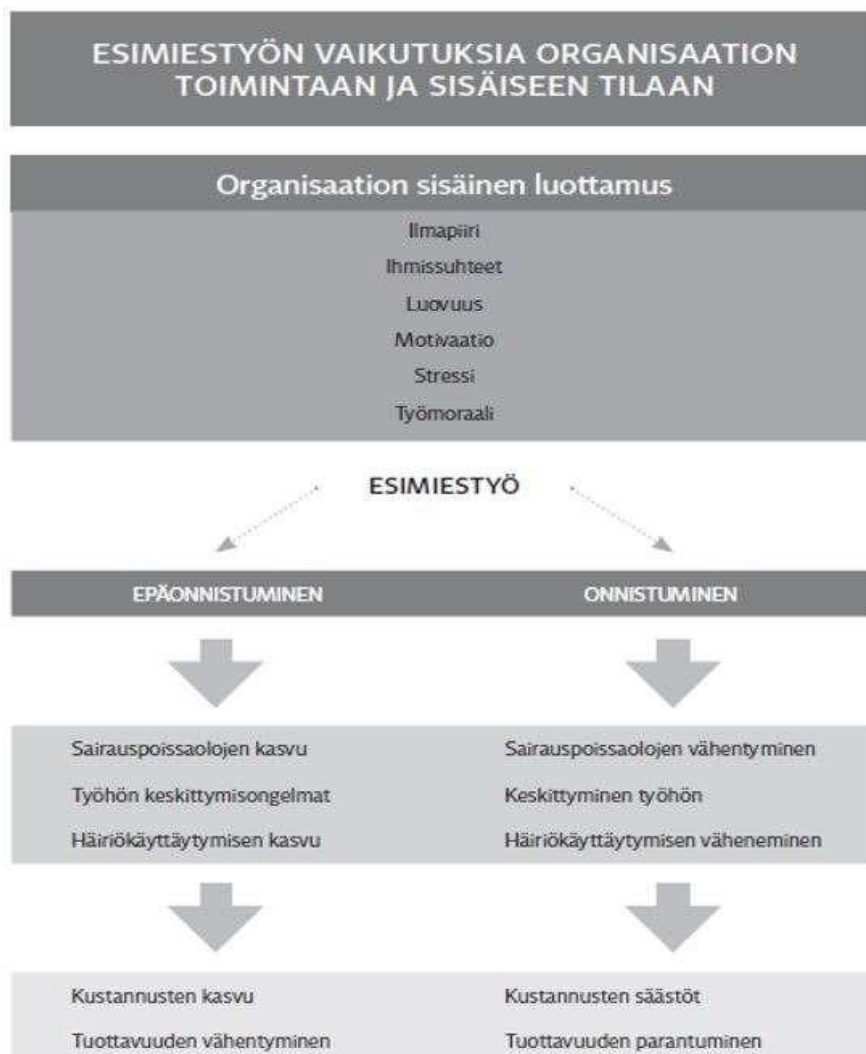
2.3 Hyvä esimies

Puhuttaessa hyvästä esimiehestä, mietitään mitä ominaisuuksia johtamiseen tarvitaan tämän tavoitteen onnistumiseksi. Onko mahdollista, että kenestä tahansa voi tulla hyvä johtaja, vai ovatko taidot opittu syntyessä eli ovatko ne henkilöiden luontaisia piirteitä. Vastaus tähän on ehdoton ei, sillä kyse on tehtävistä ja taidoista, joita opiskelemalla voi asian tiimoilla kehittyä. Varsinkin uuden ja vasta aloittavan esimiehen tulee kysyä itseltään, haluaako hän ylipäättänsä kehittyä ja oppia esimiestaitoja siten, että hänestä tulee tulevaisuudessa hyvä esimies. Kukaan ei ole seppä syntyessään, eikä myöskään kukaan ole hyvä esimies osaamistaan kehittämättä. Uusien esimiehien ura joutuu usein väärille raiteille jo ennen kuin hän on päässyt edes kunnolla alkuun, koska hän ei ole miettinyt tätä yksinkertaista kysymystä. (Järvinen 2001, 13-14.)

Vaikka me kaikki olemme syntyneet tietyillä yhdistelmillä emotionaalisia ja älyllisiä -kykyjä, koulutus opettaa sen, että opiskelemalla voimme kasvattaa älyllisiä taitoja. Sama pätee myös emotionaalisiin kykyihin, niitä hoivaamalla, kasvattamalla ja kehittämällä pystytään kehittämään myös emotionaalisia kykyjä. (Waite 2004, 78.)

Ollakseen hyvä esimies, on ensin tiedettävä mitä esimiehen toimenkuvaan kuuluu ja mitä ei tulisi tehdä. Koska esimies vastaa toiminnallaan organisaation menestymisestä voi esimies käytöksellään ja toiminnallaan aiheuttaa ongelmia työyhteisössä. Hän voi heikentää työntekijöittensä työkykyä ja mielialaa, kasvattaa sairauspoissaoloja, laskea yleistä motivaatiota ja yhtiön tulosta. Esimiehen tulee ymmärtää ihmisten erilaisuudet ja välttää kaikki epäselvyydet, jotka voivat pahimmillaan johtaa alaisten nöyryytykseen ja luottamuksen katoamiseen. Hyvän esimiehen tulisi pystyä unohtamaan omat murheensa ja keskittyä työntekijöittensä huoliin ja ongelmiin. Hänen tulisi pysyä positiivisena tilanteesta ja stressitasosta riippumatta. Esimiehen käytös siirtyy työntekijöihin ja tämä hänen tulisi aina muistaa, hyvä johtamisen tuloksena on työntekijän hyvä mieli ja terveys. Hyvässä ilmapiirissä on iloisempia ja energisempiä ihmisiä kuin huonossa ilmapiirissä. (Kultanen 2016, 11-13.)

Seuraavaksi havainnollistava kuvio (Kuvio 2), miten hyvä sekä epäonnistunut esimies käytöksellään voi aiheuttaa suuremmissa mittakaavassa, eli koko yhtiön näkökulmasta.



Kuvio 2: Esimiestyön vaikutuksia (Kultanen 2016, 15.)

Kuvion 2 oikealla puolella näkyy hyvän esimiehen vaikutukset. Niitä ovat esimerkiksi jo mainitut työkyvyn ja tehokkuuden parantuminen ja tuottavuuden parantuminen. Tämä kuvio auttaa hahmottamaan aloittavan esimiehen roolin tärkeyttä ja sitä, että se tulisi ottaa vakavasti eikä sitä tulisi hyväksyä tai toteuttaa kevein mielin.

Waite (2004), kuvaa hyvän esimiehen piirteiksi seuraavat 7 kohtaa: 1. Emotionaalinen älykkyys, 2. Taito kommunikoida yrityksen missiosta, visiosta ja strategiasta kenen tahansa työntekijän kanssa, 3. Rehellinen ja luotettava, 4. Organisaatiosta ja henkilökunnasta välittäminen, 5. Kyky ottaa haasteet vastaan ja käsitellä ne väistämättömillä ongelmilla ja koettelemuksilla, 6. Kyky kasvattaa ja opastaa seuraajat, 7. Tulosten tuottaminen varsinkin pitkällä aikavälillä. Mikäli esimiehellä on nämä piirteet, on hänellä myös karismaa. Karismalla ei tule sekoittaa persoonallisuutta, vaan tässä yhteydessä karismalla viitataan hyvän esimiehen piirteisiin, johon ei lueta persoonallisuutta tai egoa. (Waite 2004, 77.)

2.4 Kuka valikoituu esimieheksi

Yleisin syy esimieheksi valikoitumiseksi on työtehtävissään erinomainen tai näissä parhaiten pärjäävä henkilö. Tämä kyseinen henkilö on toiminut yleensä tehtävissään pitkään tai on osaamisellaan osoittanut ansaitsemansa ylennyksen ja esimiehen paikan. Tämä tilanne tai mahdollisuus voi kuitenkin tulla yllättäen eteen, sillä vaikka työntekijä yleensä tiedostaa osaamisensa suhteessa muihin, voi esimerkiksi nykyinen esimies irtisanoutua ja täten hänen esimiespaikkansa vapautua. Tässä tilanteessa varsinkin nuori ja kokematon henkilö tarvitsee opastusta. Henkilön tulee kysyä itseltään ennen esimiespaikan hyväksymistä: Mitkä ovat uudet ydintehtäväni, joissa aikaisemmin menestyin ja joista nautin? Olenko kiinnostunut johtamisesta? Tahdonko oppia uutta ja kehittyä johtamistaidoissa? Pitäisikö minun puuttua jo aiemmin havaitsemiini ongelmiin? Mikä vastaus on kyllä, niin milloin ja miten? Ymmärränkö mitä minulta vaaditaan ja arvostanko johtamistyötä? Kysymysten määrä mietittäessä esimiehen tehtävistä ja odotuksista on loputon kirjo. Tärkeätä on saada opastusta ennen paikan hyväksymistä tai viimeistään tehtävien alkaessa. (Järvinen 2001, 14.)


Esimiehen osaaminen ja asiantuntemus työtehtävistään tulee olla erinomainen, sillä ilman asioiden vahvaa hallitsemista, on hänen vaikea tai jopa mahdoton saada alaiensa arvostus ja kunnioitus. Eli hänen tulee suoriutua myös jatkossa tehtävistään kiitettävästi. Tämän takia moni, varsinkin uusi esimies unohtaa sen tärkeimmän tehtävän eli johtamisen, jolloin hän niin laiminlyö työyhteisöä, kuin unohtaa huolehtia työntekijöiden iskukyvyistä ja kehittämisestä. Tästä johtopäätöksenä siitä kuka tai kenen tulisi valikoitua tai suostua esimieheksi on yksinkertainen. Henkilön täytyy tuntea laajempaa kiinnostusta työyhteisöstä ja sen henkilöstöstä eikä pelkkä asiantuntemus enää riitä. Esimerkiksi juuri näiden seikkojen takia moni esimies ei ole tehtävänsä vastaanottaessa tai sen jälkeen ole miettinyt mitä kaikkea oikeasti johtamiseen kuuluu tai mitä se tarkoittaa. Harva henkilö on saanut koulutuksen

johtamiseen opiskelujen yhteydessä tai edes perehtynyt siihen jo esimiestyötä tehdessä. (Järvinen 2001, 15)

2.5 Esimiestaitojen kulmakivet

Hyvän johtajan ja esimiehen ominaisuuksia ovat luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä ominaisuudet toimivat linkkinä toisiinsa ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näitä niin sanottuja kulmakiviä on tärkeä esimiehen vaalia, mikäli hän aikoo menestyä urallaan. (Vilkman 2016, 26.)

Seuraavaksi havainnollistava taulukko (Taulukko 1), hyvän johtajan ja esimiehen ominaisuuksista.



Pelisäännöt	Jatkuva vuorovaikutus	Yhteisöllisyys
Luottamus	Arvostus	Avoimuus

Taulukko 1: Esimiestaitojen kulmakivet. (Vilkman 2016)

2.5.1 Luottamus

Luottamuksen saaminen työyhteisössä on oikeastaan välttämätöntä, koska tämän vastakohta on pelko. Ilman luottamusta esimies joutuu jatkuvasti tarkkailemaan alaisiaan tekevätkö he ylipäättänsä työtehtäviään. Esimies tällöin pelkää voiko alaisiinsa luottaa, kun hän ei heitä vahdi. Jatkuva vahtiminen ja työntekijöiden tarkkaileminen syö esimiehen resursseja, koska hän joutuu käyttämään osan työajastaan vahtiessaan työntekijöitä. Tämän lisäksi jatkuva alaisten vahtiminen vähentää työntekijöiden työnteon mielekkyyttä ja täten laskee työyhteisön työmoraalia. Nämä seikat vaikuttavat negatiivisesti yrityksen tulokseen ja sen imagoon työpaikkana. Näiden seikkojen takia luottamuksen rakentaminen esimiehen ja työntekijöiden välillä on välttämätöntä. Luottamuksen rakentaminen vaatii esimiehen ja alaisten välistä kommunikointia. Esimiehen täytyy osoittaa luottamuksensa työntekijöille. Luottamuksen voi osoittaa esimerkiksi kannustamalla työntekijän tekemään itse ratkaisuja sellaisissa tilanteissa, joissa työnormeihin ei ole vastauksia. Joustava työskentelymalli luo kannustavan ja luotettavan ilmapiirin. (Vilkman 2016, 27.)

Esimies, joka menettää luottamuksen, ei voi enää saavuttaa henkilöstön voimavaroja. Jos menetät luottamuksen, kuinka voit johtaa? Pelolla johtaminen voi tuoda tulosta lyhyellä aikavälillä, mutta se ei tuota tuloksia pitkällä aikavälillä. (Waite 2004, 79.)

Luottamuksen puute synnyttää monia ongelmia: luovuus vähenee, työilmapiiri heikkenee, motivaatio laskee sekä asiakkaiden luottamuksen loputtua loppuu kauppa. Esimiehen kyky saavuttaa luottamuksen toimintaympäristöönsä, on hänen toimintansa pohjauttava korkean

moraalin toimintamalleihin. Toimintaympäristöön kuuluu esimerkiksi alaiset, oma esimies, hallitus, asiakkaat, asiakkaiden sidosryhmät. (Kultanen 2016, 91.)

2.5.2 Arvostus

Esimiehen arvostus työpaikalla on ansaittava ja tämän saavutettua se mahdollistaa hyvän työyhteisön. Arvostusta tai arvostelua tapahtuu työpaikalla lähes huomaamatta ja sitä pidetään asioiden kriittisenä tarkasteluna. Ilman kriittistä keskustelua työyhteisö ei toimi. Tässä on kuitenkin syytä erottaa rakentava kritiikki ja arvostelu. Arvostuksen esimies voi saavuttaa esimerkiksi sosiaalisella tuella, sekä harjoittamalla juuri rakentavaa kritiikkiä eikä arvostelua. Esimiehen tulee kertoa rakentava kritiikki positiivisella tavalla, koska eihän tarkoituksena ole torua työntekijää, vaan opettaa ja kertoa kuinka asia tehdään oikein. Arvostusta esimies saavuttaa myös pienillä arkisilla toimenpiteillä. Näitä ovat esimerkiksi työntekijöiden tervehtiminen, empaattinen käytös, kysymällä mielipiteitä ja kuuntelemalla niitä, antamalla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioihin, neuvomalla, auttamalla sekä kohtelemalla kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Listaa voisi jatkaa enemmänkin, mutta tässä on lista tärkeimmistä. Kuten listasta huomaamme, arvostuksen saaminen ei ole teoriassa vaikeata. Esimiehen tulee osata syrjäyttää esimerkiksi oman stressinsä ja huonot henkilökohtaiset päivänsä. Tätä ei saa tehdä työntekijöiden kustannuksella. (Vilkman 2016, 32-33.)

Mikäli et aidosti välitä ja arvosta työntekijöistä, et voi saavuttaa pitkän ajan tavoitteita. Mikäli johdat työntekijöitä, kuin he olisivat työkaluja ja ovat töissä vain tavoitteiden saavuttamiseksi, ei sitä voi kutsua johtamiseksi. On tärkeitä huomioida henkilöiden tavoitteet, tarpeet ja pelot. Tämän avulla saavutat arvostuksen työntekijöihin. (Waite 2004, 80.)

Arvostusta voi myös nostattaa, kuten Kultanen (2016) toteaa, että arvostuksen kasvattaminen kasvattaa myös vastuun ottamisen halukkuutta, koska jokainen työntekijä haluaa olla arvokas yritykselle ja arvokkaaksi hän voi koeta itsensä vain tehdessään jotakin tärkeitä eli arvokasta.

2.5.3 Avoimuus

Avoimuus on yhteydessä vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Ilman avoimuutta yhteisöllisyys ja ihmisten osallistuminen työarjen toimintaan kärsii ja vähenee. Avoimuus voi jopa hankaloittaa työn tekemistä ja siten heikentää onnistumisen tunteita. Tämä laskee työssä viihtymistä, mikä vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon. Läpinäkyvyys saavutetaan avoimuudella ja sillä saavutetaan nopea tiedonkulku organisaatiossa aina ylhäältä alas, kuin alhaalta ylös. Avoimuus vaikuttaa myös siihen, miten työntekijöitä otetaan mukaan työn suunnitteluun sekä miten heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin. Kuten huomaamme, avoimuus on kytköksissä luottamukseen. Työntekijän näkökulmasta

esimiehen avoimuus tarkoittaa viestien tulevan muuntelemattomina sekä kritiikiltä vapaina. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä voi kertoa ajatuksistaan esimiehelleen ja muille alaisilleen ilman tyrmätyksi tulemista. Avoimuus ei siis tarkoita sitä, että haukutaan tai moititaan toisen mielipidettä. Avoimuus tarkoittaa sitä, että voi kertoa asiastaan turvallisista ja avoimin mielin. Tämä kasvattaa työhyvinvointia ja osaamista, koska työntekijä uskaltaa kysyä kaikkea avoimesti, koska tietää että häntä ei tulla tyrmäämään tai hän ei joudu naurunalaiseksi. Avoimuus on yksi olennainen osa työhyvinvointia ja organisaation toimintaa. Avoimuus mahdollistaa juuri yllä mainitsemani seikat, joka mahdollistaa maksimaalisen tuloksen yritykselle ja luo positiivisen imagon työnantajana. (Vilkman 2016, 34-45.)

2.5.4 Pelisäännöt

Organisaation, jossa vallitsee mahdollisimman hyvä yhteistyö, toteutuu kun yrityksessä ja sen tiimeissä löytyy yllämainitut luottamus, arvostus ja avoimuus. Tiimien jäsenet luottavat toisiinsa, arvostavat toisiaan ja toistensa näkemyksiä sekä mikäli keskustelua käydään avoimesti. Hyvän yhteistyön saavuttamiseksi ja sen edellyttämiseksi pelisääntöjen ja toimintatapojen tulee olla selvät. Ajasta ja paikasta siirryttäessä on tarpeen kerrata pelisäännöt uudestaan. Pelisäännöistä on keskusteltava yhdessä, jotta ne tulevat kaikille selväksi. Esimies ei voi vain ilmoittaa niitä alaisilleen, koska tällöin pohjatyö jää pois eikä sitoutumista pelisääntöihin välttämättä tapahdu. Tämä senkin takia, että ihmiset voivat tulkita sääntöjä eri tavalla tai ovat niistä eri mieltä. Kun pelisäännöistä käydään läpi yhdessä esimiehen ja työntekijöiden välillä, syntyy työntekijälle mielikuva, että niihin on voinut vaikuttaa. Keskustelulla saadaan myös varmuus sille, että kaikki ovat ymmärtäneet ja hyväksyneet säännöt. Esimiehen tulee kertoa selkeästi esimerkiksi, miten työtä tehdään, milloin ovat tauot, miten työn etenemistä seurataan, milloin esimiehen ja työntekijän on oltava tavoitettavissa sekä miten sairaustapauksista ilmoitetaan. (Vilkman 2016, 37.)

Yhteisiin pelisääntöihin kuuluu myös esimiehen ja työntekijöiden yhteiset edut. Esimies ei voi väärinkäyttää asemaansa ja omia työpaikan etuja, vaan hänen tulee toimia oikeudenmukaisesti. Mikäli esimies olettaa alaistensa tekevän työnsä korkean työmoraaalin turvin, täytyy hänen kunnioittaa ja toteuttaa samoja pelisääntöjä kuin muillakin työntekijöillä on. Työntekijä, jota on kohdeltu hyvin, tekee laadukkaampaa työtä, kuin huonosti kohdeltu. (Kultanen 2016, 90-91.)

2.5.5 Jatkuva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys

Vuorovaikutus on se, joka sitoo kaikki kulmakivet yhteen. Vuorovaikutus tapahtuu aina vähintään kahden ihmisen välillä, se siis ei ole vain tiedottamista ja viestintää. Vuorovaikutuksessa esimies ja työntekijä vaihtavat ajatuksia, tietoa, kokemuksia, tunteita ja näiden pohjalta rakennetaan yhteisiä merkityksiä. Hyvä työilmapiiri on tärkeä työssä viihtymiseen ja tätä kautta tulosten tasoon. Yhteisöllisyys luo hyvän yhteishengen ja auttaa työyhteisöä puhaltamaan yhteen hiileen. Mitä paremmin työntekijät toimivat keskenään, sitä

paremmin yhteistyö sujuu. Esimiehen tulee olla vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Mikäli vuorovaikutusta ei synny, vähentää se yhteisöllisyyden tunnetta, joka laskee työntekijöiden moraalialia sekä sitoutumista yritykseen. (Vilkman 2016, 40-44.)

2.6 Esimiesosaaminen

Esimesosaamista Schein (2004) kuvaili neljällä eri tavalla. Ensimmäinen on oman esimesaseman hyväksyminen, toinen analyttiset taidot, kolmas ihmishuhdetaidot ja neljäntenä tunneelämän taidot. Jaworski ja Schamer (2000) määrittelevät esimiehelle viisi taitoa, jotka ovat:

1. Todellisuuden havainnointi ja sen näkeminen, 2. Kyky huomata signaaleja eli vaisto, 3. Läsä oleminen, 4. Visiointikyky ja 5. Kykyä toimia välittömästi ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Jokapäiväisessä arjen esimesistyössä jokainen näistä on tärkeä. Esimesiehen on tehtävä havainnointia, kuunnella ja olla läsnä. Hänen täytyy myös katsoa tulevaisuuteen, visioida ja toteuttaa strategiaa. Esimesosaaminen on niin ihmisten johtamista, asioiden kuin liiketoiminnan johtamista. Nämä luovat tasapainon tehokkuuden ja hyvinvoinnin välille, joka on erityisen tärkeä liiketoiminnan maksimaalisen tehokkuuden luomiselle. Seuraavaksi havainnollistava taulukko (Taulukko 3) esimesiehen ammattiosaamisen alueista. (Hyppänen 2013, 34-35.)

Esimiehen ammattiosaaminen			
Vuorovaikutusosaaminen	Johtamisosaaminen	Hyvinvointiosaaminen	Tehokkuusosaaminen
-Empaattisuus -Kommunikointi -Vaikuttaminen -Avoimuus -Verkoston rakentaminen -Jämäkkyys	-Visiointi -Tuloksellisuus -Valtuuttaminen -Tiimin johtaminen -Valmentaminen - Muutoksen johtaminen	-Psyykinen kunto -Sosiaalinen kunto -Henkinen kunto -Stressinsieto kyky -Nöyryys	-Analysointi -Havaitseminen -Päätöksenteko -Toimintatarmo -Ajanhallinta -Uudistuminen

Taulukko 2: Esimesistyöskentelyn osaamisalueet (Sydänmaanlakka 2004)

2.6.1 Tieto, Taito ja Tahto

Esimesosaaminen kuitenkin muodostuu erilaisista tiedoista, taidoista ja tahtoista. Oikeat asennetekijät ovat esimesosaamisen perustana, koska ilman halua toimia esimesiehenä se ei tule onnistumaan. Haluun yhdistettynä esimesiehellä on oltava jo edellä mainittu tunneäly, joita olivat esimerkiksi empatia ja joustavuus. Jotta esimes voi toimia ja toteuttaa vaadittua työtehtävää, tarvitsee hän rooliinsa liittyvistä velvoitteista ja vastuista, työlainsäädännön asettamista rajoitteista ja mahdollisuuksista sekä oman organisaation strategiasta ja oman

yksikkönsä tavoitteista. Operatiivinen toiminta vaatii esimieheltä tietoa ja osaamista, joita ovat esimerkiksi organisaation käyttämät ohjeistukset, käsikirjat, laatu järjestelmät, sopimukset ja prosessit. Jotta tulosta saadaan aikaiseksi, tarvitsee esimies tiedon lisäksi taitoa ja tahtoa. Taito vaatii harjoittelua, niin kuin mikä tahansa taito sekä tahtoa, koska ilman sitä asioita ei saa onnistumaan, ainakaan vaadittavalla tasolla. Voidaan todeta, että Tieto + Taito + Tahto = Esimiesosaaminen. Nämä kolme asiaa ovat kytköksissä toisiinsa ja olennaista on osata yhdistää näitä harmonisesti. Esimerkiksi suurikaan tieto ei auta, mikäli ei ole riittävä taitoa toteuttaa sitä käytäntöön. Toinen seikka on se, että esimiehen on oltava itse motivoitunut motivoitakseen työntekijöitään. Johtajan huono motivaatio välittyy koko yhtiöön ja tässä tilanteessa ei auta, vaikka esimies kuinka yrittäisi näyttää motivoituneelta. Tunteet välittyvät ja vuotavat. Kaiken onnistumisen kannalta esimiehen tulee tunnistaa omat kehitysalueet ja halua kehittää näitä. Näiden lisäksi esimiehellä tulisi olla halua toimia ihmisten kanssa sekä kuunnella heitä ja heidän mielipiteitään tai ongelmiaan. (Hyppänen 2013, 36.)

Tieto	Taito	Tahto
-Operatiivinen toiminta: -Ohjeistukset -Käsikirjat -Laatu järjestelmät -Asiakassopimukset -Yhteistyösopimukset -Vuosikellon mukainen toiminta. -Tulosvastuu -Organisaation strategiset tavoitteet. -Esimiehen rooli ja vastuut -Lakiasiat	-Viestintä ja vuorovaikutussuhteet -Kyky Hyödyntää johtamisen työkaluja -Tunneäly -Käytännön soveltaminen -Motivoiminen	-Halu olla esimies -Itsetuntemus -Halu kehittyä -Kyky kysyä neuvoa

Taulukko 3: Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013)

2.6.2 Ikäryhmien vaikutus

Eri-ikäisten työntekijöiden ominaisuuksien tunnistaminen on tärkeää esimiehen näkökulmasta, niin vahvuudet kuin heikkoudetkin. Eri-ikäisiltä voidaan odottaa tietynlaisen

roolin täyttymistä, nuoren tulisi olla innovatiivinen ja avarakatseinen, kun toisaalta vanhemman tulisi olla itsenäinen ja kokenut. Tietynlaiset ennakoasenteet saattavat aiheuttaa tilanteita, joissa työntekijän todellisia ominaisuuksia ei osata kanavoidsa työhön mahdollisimman hyvin, vaan johtamista ohjaavatkin ennalta valmiit ikäkäsitykset. Esimieheltä edellytetään kuitenkin avointa mieltä, sillä ikään liittyvät ennakoasenteet saattavat vaikuttaa johtamiseen. (Kiviranta 2010, 10, 16-18.)

Esimiehen olisi hyvä opetella tunnistamaan omat asenteensa ja olla niiden kanssa avoin ja rehellinen, sillä kielteisiäkin asenteita voi muuttaa, mutta se vaatii aina ensin niiden tunnistamista. (Kiviranta 2010, 51-53). Esimiehen tulisikin eri-ikäisten työntekijöiden kanssa keskittyä osaamiseen perustuvaan havainnointiin ja pyrkiä tunnistamaan omat ikäasenteensa, jotta hän voisi saada selkeämmän kuvan itsestään ja asenteistaan. (Kiviranta 2010, 71-72.)

2.6.3 Johtamisen ja esimiestyön työkaluja

Esimiestyössä tarvitaan vuoro- ja viestintävaikutussuhteiden lisäksi monenlaisia johtamisen työkaluja ja menetelmiä. Näiden lisäksi ihmisten erilaisuuden valjastaminen vaatii omanlaista taitoa. Strategisen johtamisen kannalta esimiehellä on käytössään käytännössä loputtomasti erilaisia työkaluja. Näitä on aina strategian suunnittelusta sen viestimiseen sekä miten niitä toteutetaan ja seurataan. Suunnittelutyökaluja ovat esimerkiksi PESTE, SWOT, BSC sekä budjetointiin liittyvät työkalut tai tietojärjestelmät. Strategian viestinnässä voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia tilaisuuksia, joissa tiedotetaan uudesta strategiasta. Strategisessa viestinnässä voidaan käyttää myös yrityksen omaa intranettiä tai kehityskeskusteluja. Strategisten tavoitteiden seurannassa esimies voi käyttää esimerkiksi erilaisia raportteja, tietojärjestelmiä tai yksikköpalavereja. (Hyppänen 2013, 41-42.)

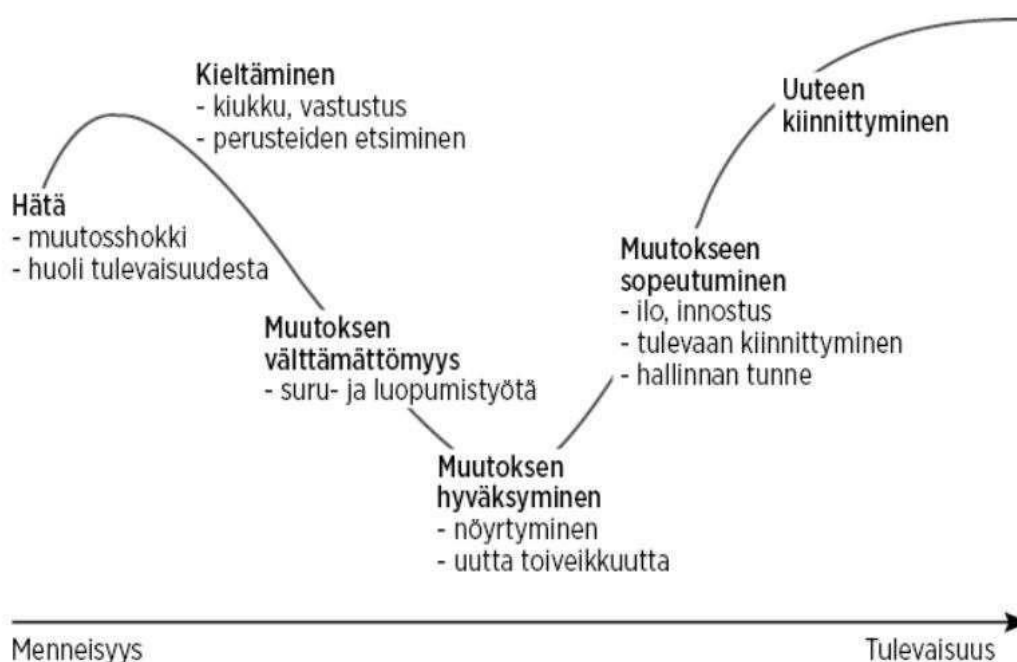
Operatiivisessa johtamisessa esimies voi käyttää esimerkiksi tietojärjestelmiä, laaturjestelmiä ja sopimuksia. Näiden läpiviennissä esimies voi käyttää erilaisia projektityökaluja kuten esimerkiksi projektisuunnitelmaa. Työlainsäädännön kannalta esimiehen tulee osata lait ja työehtosopimukset sekä oman organisaation henkilöstökäsikirja. Tämän lisäksi esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on osaamisen johtamisen hallitseminen. Näitä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut.

2.6.4 Muutosjohtaminen ja Culture of Excellence

Jokaisen esimiehen tulisi hallita myös muutosjohtaminen, koska mikäli aikoo toimia esimiehenä jatkossakin, tulee hänelle varmasti eteen kyseinen tilanne. Muutosta voi johtaa pitkälti viestinnän ja osallistumisen keinoin ja tärkeintä muutoksessa on lähinnä saada aikaan dialogi työntekijöiden kesken. Muutos lähestymistavan syntyyn vaikuttaa culture of excellence- koulukunnan omaksuma käsitys, jossa suunniteltu muutos ei sellaisenaan sovellu muutoksen vastaamaan ympäristön epävakauteen. Johdon ei täten tulisi olla vain kontrolloija eikä muutosagentti, vaan muutoksen mahdollistaja ja innostaja. Näin johto saa luotua jo

aiemmin mainitun positiivisen ilmapiirin strategian läpiviennille. On hyvä muistaa, että johto on myös itse muutoksen kohteena. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 94.)

Seuraavaksi havainnollistava kuvio (Kuvio 3), jossa ilmenee työntekijöiden tunteiden kaari läpi muutoksen myllerryksen. Tämä kuvio on hyvä havainnollistava väline, jolla esimiehet voivat varautua mahdollisiin eri alaisten tunteisiin sekä siihen, missä tunnetilassa työntekijä on tällä hetkellä ja mihin on syytä varautua. Tällä tavalla esimies voi olla askeleen edellä ja varautua tulevaan. (Kupias ym. 2014, 189.)



Kuvio 3: Muutoksen tunteiden eri vaiheet. (Kupias ym. 2014, 189.)

Muutosjohtamisen taito on syytä osata yrityksissä, koska tulevaisuudessa on luultavasti tarve muutoksille yritysten kasvaessa ja kehittyessä. Se voi olla tärkeässäkin asemassa, mikäli yritys haluaa menestyä pitemmällä tähtäimellä, koska aikaa ja rahaa ei ole mielin määrin hukattavaksi. Asioita on myös kyettävä muuttamaan, mikäli asiat eivät toimi niin kuin oli tarkoitus, tällöin ei voi jäädä lumeen makaamaan, vaan on toimittava ripeästi, jotta yritys on vielä tulevaisuudessakin olemassa. Näin ollen jokaisen esimiehen on kyettävä hallitsemaan muutosta. (Kupias ym. 2014, 186.)

2.6.5 Monimuotoisuuden johtaminen

Monikulttuurisuuden lisääntyminen on muuttanut ja muovannut yrityksiä. Yrityksissä toimii yhä useamman kulttuurin ja erilaisten monimuotoisuuksien ihmisten ryhmiä. Ryhmiä ovat esimerkiksi sukupuoli, ammatillinen tausta, ikä, etninen tausta, vammaisuus, kieliryhmä, seksuaalinen suuntautuminen, uskonto, sosiaaliluokka, vähemmistöt ja enemmistöt.

Työyhteisöjen erilaiset yksilöt tai ryhmät ovat kuitenkin ennemminkin yritykselle mahdollisuus kuin uhka. Tämä tarjoaa yritykselle uusia mahdollisuuksia, koska monimuotoiset tiimit tarjoavat luovempia ratkaisuja nopeammin. Näiden asioiden takia esimiehen on hyvä osata käsitellä erilaisia monimuotoisuuksia mahdollisimman tehokkaasti. Hänen tulee ymmärtää yksilöiden eroavuudet ja valjastaa näistä positiiviset elementit yritykselle mahdollisimman tehokkaasti.

Monimuotoisuus yleensä myös lisää joustavuutta, reagointikykyä ja innovaatiokykyä, tämä sen takia, koska yhdenmukaisuus johtaa todennäköisemmin yhdenmukaiseen mielipiteeseen ja ongelmanratkaisuun. (Sydänmaanlakka 2009, 172.)

3 Henkilöstön motivointi

3.1 Motivaatio yleisesti

Motivaatio vaikuttaa työsuorituksen laatuun sekä saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Mitä suurempi on työntekijän motivaatio, sitä innokkaammin hän käyttää voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että henkilöstö on mahdollisimman motivoitunutta, ilman tätä henkilöstö ei ole sitoutunut ja motivoitunut yrityksen liiketoiminnallista tavoitteista. Motivaation avulla työntekijä yltää parempaan tulokseen ja tämän kautta yritys yltää parempaan tulokseen. Motivaatioon voidaan vaikuttaa esimerkiksi hyvällä henkilöstöjohtamisella ja tämän takia se on tärkeä osa-alue esimiestyössä. Motivaatioon voidaan vaikuttaa myös erilaisilla työntekijän palkitsemisella. Palkitseminen ei välttämättä tarkoita aina aineellista kokonaisuutta, vaan se voi myös tarkoittaa aineetonta asiaa. (Hyppänen 2013, 140.)

Motivaatiotutkimusten perusteella erotetaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio toisistaan. Tilannemotivaatio on kestoltaan rajattu ja nimensä mukaan liittyy tiettyyn tilanteeseen. Sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet vaikuttavat joukkoon motiiveja ja saavat aikaan tavoiteltuun päämäärään suuntautuvaa käyttäytymistä työntekijässä. Motivaatio voi täten vaihdella tilanteesta toiseen. Yleismotivaatiota voidaan ajatella tarkoittavan asennetta. Yleismotivaatio on melko pysyvä ja hitaasti muuttuva tila sekä sitä voidaan pitää pitkäkestoisena tilana, johon on vaikeampi vaikuttaa kuin tilannemotivaatioon. (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

Motivaatioilla on ratkaiseva merkitys ihmisten valintojen, päätösten ja toimien määrittämisessä. Motivaatio määrittää tarpeiden, tavoitteiden, tavoitteiden ja suunnitelmien muodossa voi sekä edistää että estää tulevaa toimintaa. Motivaatioiden ymmärtäminen on tärkeitä, miten ja miksi ihmiset tekevät päätöksiä ja ryhtyvät erinäköisiin toimiin. (Dunning 2011, 128.)

Esimiehen täytyy osata työssään lukea työntekijöitään, koska jokainen työntekijä on yksilö ja jokaista täytyy motivoida eri keinoilla. Esimiehen tulee ymmärtää motivaation eritasoista ja mitä siihen kuuluu, koska ne ovat perusta henkilön motivoimiselle. Joillekin riittää esimerkiksi pieni kehuminen, kun taas toista pitää motivoida tai palkita useammin, jotta hän jaksaa työskennellä. Tähän kaikkeen esimiehen pitää ottaa huomioon myös työntekijän elämäntilanne, koska jokaisella voi olla huolia tai murheita yksityiselämässään, joka voi vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti. Motivaatiota säätelevät aina yksilön tarpeet sekä niihin vetoavat kannusteet sekä tehdyt havainnot ja havaintojen tulkinta. Esimiehen tulee antaa työntekijän toteuttaa itseään niin paljon kuin mahdollista. Hänen tulee arvostaa työntekijöitään, osoittaa arvostusta, palkita ja kunnioittaa. Esimiehen tulee myös toimia ystävällisesti ja hyväksyä työntekijä sellaisenaan, kun hän on. Työntekijän tulee tuntee kuuluvansa johonkin ryhmään. Näiden lisäksi esimiehen tulee luoda työntekijälle turvallinen kuva työpaikasta, eli esimerkiksi työergonomian tulee olla kunnossa sekä esimiehen tulee turvata työntekijän työsuhteen pysyvyyden tunne, mikäli työntekijä hoitaa tehtävänsä mallikkaasti. Viimeiseksi esimiehen tulee pystyä turvaamaan työntekijän fysiologisia tarpeita, kuten esimerkiksi työterveydenhuollon, ruokailun ja taukojen on oltava varmoja, eikä niistä voi poiketa.

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen motivaatio syntyy tehdystä työstä ja aikaansaannoksista. Sisäinen motivaatio tyydyttää Maslow´n tarveteorian mukaisia ylimmän tason tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen- sekä arvonnannon- tarpeita. Ulkoinen motivaatio liittyy palkkioiden, kuten esimerkiksi palkkaan tai erilaisiin kannustinjärjestelmiin. Ulkoinen motivaatio tyydyttää Maslow´n tarveteorian mukaisia alimman tason tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Sisäinen motivaatio voidaan myös liittää myönteisiin tunteisiin ja ajatuksiin, kun taas ulkoinen motivaatio on kielteisesti yhteydessä näihin tekijöihin. (Ruohotie & Honka 1999, 14-15.)



Kuvio 4: Maslow'n tarvehierarkia. (Paavalainen 2019)

Tarvehierarkian pointtina on se, että alemmat tasot tulee tyydyttää ensin, jonka jälkeen siirtyä pyramidissa ylemmäs. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluu esimerkiksi terveys, fyysinen kunto, työterveyshuolto ja tauot. Tämän jälkeen pyramidissa siirrytään turvallisuuden tarpeeseen. Näitä ovat esimerkiksi työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus, työpisteen ergonomisuus ja työjärjestelyt. Seuraavaksi pyramidissa on yhteenkuuluvuuden tarpeet, joita ovat esimerkiksi tiimit, esimies-alaisuhde ja oma osaaminen. Arvonannon, joka liittyy psyykkiseen hyvinvointiin, liittyy esimerkiksi työn arvostus, oma osaaminen ja ammattitaidon arvostus. Viimeisenä eli viidentenä tarpeena on itsensä toteuttamisen tarve. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän halu kehittää osaamistaan, luovuuttaan ja kokee urakehityksen mahdolliseksi. (Suutarinen ja Vesterinen 2010, 24-27.)

3.2.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän ja hänen toteuttamisen tarve työssä. Tähän liittyy se, kuinka vapaasti työntekijä saa sitä suorittaa. Mitä joustavampi työnkuva, sitä suurempi on vapauden tunne ja työntekijää ei todennäköisesti ahdistaa. Myös työnteon dynaamisuus ja siinä vaihtelut luovat positiivisen tunteen työntekijälle. Mitä monipuolisempia tehtäviä työntekijällä on, sitä todennäköisemmin työntekijä ei kyllästy työhönsä. Oivallukset ja onnistumisen tunne, välittyy todennäköisemmin monipuolisten tehtävien seurauksena. Näiden jälkeen työntekijän edistys, kehitys ja henkilökohtainen kasvu edesauttavat motivaation kehittymisessä. Työntekijän motivaatio kasvaa sitä mukaan, mitä enemmän hän kehittyy ja kun tämän päätepisteeseen on päästy, alkaa työnteko puuduttamaan ja kyllästyttämään yhä enemmän. Viimeiseksi sisäiseksi motivaatiotekijäksi voidaan todeta olevan yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. Mikäli edellisistä kohdista kaikki ei aina täyty, voi pelkkä hyvä työyhteisö auttaa motivoimaan ja jaksamaan paremmin arjessa, kunnes jotakin positiivista kehitystä tapahtuu. (Hyppänen 2013, 141.)

3.2.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisia motivaatioita ovat esimerkiksi raha, edut ja asema. Raha sisältää niin palkan kuin tulokseen tai suoritukseen sisältyvät kannustinjärjestelmät. Eduilla tarkoitetaan organisaation tarjoamia etuja työntekijälleen. Näitä ovat esimerkiksi terveydenhuolto, ruokailusetelit, liikuntasetelit tai erilaiset ostoedut. Asemaan liittyy erilaiset työntekijän tittelit, työhuoneen koko tai valta. Eri työntekijät arvostavat eri ulkoisia etuja eri tavalla. Esimiehen tehtäväksi ainoastaan jää tunnistaa nämä eri työntekijät ja palkita heidät heille merkityksellisillä keinoilla. Kuten huomaamme, esimiehellä on suuri vastuu tunnistaa ja tyydyttää nämä työntekijän tarpeet. Tämän seurauksena hyvä ihmisen johtaminen on valtti yrityksen menestykselle. (Hyppänen 2013, 141.)

3.3 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Seuraavaksi havainnollistava taulukko (Taulukko 4) työmotivaatiota selittävistä tekijöistä, jonka jälkeen termit arvataan tarkemmin tekstinä:

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
Kasvutarpeet:	Tehtäväkannusteet:	Odotusarvo:
-Itsensä toteuttamisen tarve -Suoritustarve -Pätemisen tarve	-Kasvumahdollisuudet -Työn vaativuus -Työn sisältö	-Odotukset työn asettamista vaatimuksista
Liittymistarpeet:	Vuorovaikutuskannusteet:	Välinearvo:
-Arvostetuksi tulemisen tarve -Yhteenkuuluvuuden tarve -Kilpailun tarve	-Sosiaaliset palkkiot -Ryhmätoiminta -Johtamistyyli	-Palkkion saavutettavuus -Todennäköisyys saada palkkiota
Toimeentulotarpeet:	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet:	Yllykearvo:
-Turvallisuuden tarve -Suojan tarve -Fysiologiset tarpeet	-Yyöturvallisuus -palkkaus työolot	-Palkkion arvo -Todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

Taulukko 4: Työmotivaation tekijät (Ruohotie & Honka 1999)

3.3.1 Tarpeet

Tarpeiden vaihtelevuus ohjaa yksilön suoriutumista työtehtävistä. Kasvutarpeet ovat tarpeita, jotka liittyvät työntekijään itseensä. Niihin kuuluvat pätemisen, kuten itsetehostuksen tarve tai riippumattomuuden tarve, suoritustarve ja itsensä toteuttamistarve. Liittymistarpeisiin kuuluvat tarpeet, jotka liittyvät työntekijän ja hänen merkittäviksi kokemiensa henkilöiden välisiin suhteisiin. Näihin tarpeisiin sisältyvät liittymismotiivi, yhteenkuuluvuus sekä kilpailumotiivi. Toimeentulotarpeisiin kuuluvat yksilön perustarpeet, kuten nälän ja janon tyydyttäminen, fysiologiset tarpeet sekä turvallisuuden tarpeet. Työn tuottamat sisäiset palkkiot vaikuttavat ylimmän tason tarpeisiin, jotka eivät koskaan täysin tyydyty. Alimman

tason tarpeet voimistuvat miellyttävien kokemusten seurauksena. Tässäkin tilanteessa esimiehen täytyy tuntea alaisensa, koska esimerkiksi jos arvostetuksi tulemisen tarve on alaiselle tärkeää, voi esimies saada häntä kehumalla ja kiittämällä alaisensa jatkamaan hyvää työsuoristaan. (Ruohotie & Honka 1999, 20-21.)

3.3.2 Kannusteet

Kannuste on ärsyke, joka voi vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen. Mikäli esimies tai yritys tarjoaa työntekijälleen tarpeeksi välineitä tarpeiden tyydyttämiseksi, työntekijä sitä luultavammin mieltyy organisaatiosta. Jotta yritys voisi edistää työntekijän sopeutumista ja toimintaa yrityksessä, täytyy esimiehen tai yrityksen luoda työolosuhteet sen mukaiseksi. Tässäkin tilanteessa esimiehen tulee osata tulkita työntekijöitään ja luoda kannustimet tämän mukaan. Kannuste ja palkkio mielletään usein toisensa korvaavina, mutta ne eroavat merkittävästi toisistaan. Kannuste on ennen palkkiota ja siitä tulee palkkio, kun se annetaan työntekijälle. Kannuste yllyttää työntekijöitä suorittamaan ja palkkio tyydyttää nämä tarpeet. Kannusteet antavat vihjeitä siitä, että tietynlainen tuloksen tekeminen tuottaa tiettyjä palkkioita. (Ruohotie & Honka 1999, 22.)

Kuten taulukosta voidaan havaita, kannusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Nämä ovat tehtäväkannusteet, vuorovaikutuskannusteet sekä taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteet. Työntekijä tyydyttää tarpeensa kannustimilla, kuten esimerkiksi tehtäväkannusteet tyydytetään suorittamalla tehtäviä, joista työntekijä saa onnistumisen sekä itsensä toteuttamisen tunteen. Vuorovaikutuskannusteet työntekijä tyydyttää kommunikoimalla muiden työntekijöiden kanssa. Taloudelliset ja fyysiset tarpeet tyydytetään toimeentulotarpeilla. (Ruohotie & Honka 1999, 23.)

3.3.3 Odotukset

Odotuksella tarkoitetaan tietyn tarpeen tyydyttämisen todennäköisyyden tai palkkion saavutettavuuden astetta. Nämä perustuvat yksilön havaintoihin ja aikaisempiin kokemuksiin. Työntekijät havaitsevat ja tulkitsevat tilanteita eri tavoin ja heille muodostuu erilaisia odotuksia näiden tulkintojen pohjalta. Odotusarvo muodostuu työn asettamista vaatimuksista, eli siitä miten vaativaa tai haasteellista työ on. Välinearvo muodostuu palkkioiden saavutettavuudesta, eli siitä miten todennäköisesti työstä saadaan palkkio. Yllykearvolla tarkoitetaan siitä, miten todennäköistä on saavuttaa tarpeita vastaavia kannusteita. Odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu työnsä suorittamiseen, kun hänen mielestään kannusteet ovat houkuttelevia ja työnteko on palkkioiden saavuttamisen väline. Työmotivaatio on korkeimmillaan silloin, kun siinä on haasteita ja se on sopivan vaikeaa. Työssä pitää olla tietty onnistumisen tai epäonnistumisen riski, jotta työnteon mielekkäys pysyy ennallaan. Työmotivaatio on vastaavasti matalalla silloin, kun työ on liian vaikeaa tai liian helppoa. Työmotivaation aste riippuu siitä, mitä todennäköisemmin siitä saadaan palkkio. (Ruohotie & Honka 1999, 23-24.)

3.4 Palkitseminen

Motivaation täyttämässä palkitseminen on merkittävässä roolissa. Palkitseminen on itsessään laaja käsite ja tämä voi olla joko aineetonta tai aineellista. Palkitsemiseen kuuluu palkka, tulospalkkio, edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt, vaikuttamisen mahdollisuus, palautteet, koulutus ja mahdollisuus kehittyä. Kuten huomaamme palkitseminen kattaa laajan kirjon aina aineellisesta aineettomaan, mutta sen menetelmiä ei tule sekoittaa motivoitumiseen ja sitoutumiseen. (Hyppänen 2013, 144.)

Palkitseminen liittyy vahvasti motivoimiseen ja sitä voidaan käyttää yhtenä motivoimisen keinoina. Suorituksella tulisi olla merkittävä vaikutus palkitsemiseen. Positiivinen palaute, haastavat tehtävät ja kehitysmahdollisuudet ovat esimerkkejä palkitsemisen muodoista onnistuneen suorituksen jälkeen ja näillä tekijöillä voidaan pitää yllä työtyytyväisyyttä pitkällä aikavälillä. Mikäli työntekijä suoriutuu työtehtävistään hyvin, pitäisi tämän vaikuttaa esimerkiksi henkilökohtaisen korotuksen-, tulospalkan-suuruuteen sekä koulutus- ja kehitysmahdollisuuksiin. (Sydänmaanlakka 2012, 118-120.)

Henkilökohtaisen työmenestyksen palkitsemisessa on muistettava, että henkilöt ovat erilaisia sekä myös silloin, kun palkitaan ryhmää, ovat perusteet samoja kaikille. Kun palkitaan yksilöä, on syytä ottaa huomioon myös hänen omat arvostuksensa ja odotuksensa. Onhan kaikkien yritysten toiminnan perusedellytyksenä se, että asiakkaan tarpeet täytetään kilpailukykyisellä tavalla. Tämän takia palkitsemisen tuleekin olla sopusoinnussa yrityksen toiminnan kanssa ja tämän tulee ohjata henkilöstöä toimimaan ja kehittämään toimintaansa yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Gustafsson & Jokinen 1997, 126.)

Palkitseminen kertoo mitä yksilö saa vastineeksi esimerkiksi työpanoksestaan, ajastaan, innostuksestaan ja mitkä ovat yrityksen odotukset työntekijöiltään. Varsinkin nopeasti muuttuvassa ympäristössä palkitseminen on tärkeitä, sillä jokainen yksilö odottaa erilaisia palkkioita työpanoksestaan. (Helsilä & Salojärvi 2013, 215-216.)

3.4.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkkio ei ole rahaa eikä tavaraa eikä se täten muodosta työntekijälle rahanarvoista etua. Aineettomat palkitsemiset eivät maksa yritykselle rahamääräisesti mitään, esimerkiksi tunnustus ja arvostus eivät maksa esimiehelle eikä yritykselle, mutta oikealla hetkellä niillä voi olla hyvinkin suuri vaikutus työntekijälle. Arvostus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn ja kehittymismahdollisuudet tekevät työstä ja työpaikasta tavoittelemisen arvoisia. Kun henkilö hakee työpaikkaa, hän kiinnittää yleensä huomiota esimerkiksi, paitsi tarjottuihin etuihin ja omiin urakehitysnäkymiinsä, myös yrityskuvaan, työtehtävien haastavuuteen, kouluttautumismahdollisuuksiin sekä joustaviin työ- ja loma-aikoihin sekä sosiaalisiin suhteisiin. (Anderssén, Helakoski, Kajas, Liede, Lindqvist & Wist 2002, 123.)

Toisin sanoen työnantajan on tarjottava työntekijöilleen seuraavia aineettomia eriä. Työntekijälle tulee tarjota kehittymisen mahdollisuus, tarjota koulutusta sekä työn sisällön tulee olla monimuotoista. Näiden lisäksi työntekijä tarvitsee arvostusta sekä palautteita. Palautteen avulla työntekijä voi kehittää itseään työntekijänä. Palaute on mukana kaikessa vuorovaikutuksessa ja se on mukana työntekijästä ylimpään johtoon. Tämän takia on tärkeää saada monipuolista ja säännöllistä palautetta. Työntekijälle on mahdollistettava osallistua ja vaikuttaa organisaatioon sekä työsuhteen pysyvyyden on oltava vakio. Lisäksi työnantajan on syytä muistaa palkitsemisen verotus. Esimerkiksi pienimuotoiset lahjat, kuten elokuvaliput ja kahvipulla ovat yleensä verotonta palkitsemista. Toinen verotukseen liittyvä aineeton palkkio on terveydenhuolto sekä henkilökunta-alennukset. Työhön liittyvää terveydenhuoltoa ei pidetä verotettavana etuna. Mikäli työnantaja kuitenkin maksaa esimerkiksi apteekin lääkekuitit, voidaan sitä pitää verotettavana etuna. Merkkipäivälahjat ja virkistys- ja harrastustoimintaa ei pidetä veronalaisena menona.

3.4.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellisia palkitsemisia ovat esimerkiksi peruspalkka, tulospalkkiot, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Palkan työntekijä saa tehdystä työstään ja luo täten perustan palkitsemisen kokonaisuudelle. Palkka voi olla joko kiinteä esimerkiksi kuukausipalkka tai työn määrään perustuva provisiopalkka. Näiden lisäksi palkka voi olla myös urakkapalkka. Niin sanotun peruspalkan lisäksi työntekijä voi saada tulospalkkioita, joissa peruspalkan lisäksi maksetaan lisäksi tai erikseen palkkioita sen mukaan, miten hyvin tulosta on syntynyt. Tulospalkkio motivoi yrittämään enemmän, mutta sen käänköpuolena on se, että se voi luoda ylimääräisiä paineita työntekijälle. Varsinkin silloin, kun suuri osa työntekijän palkasta koostuu tulospalkkiosta. Työsuhde-etu voi olla esimerkiksi työsuhdeauto, jonka työnantaja kustantaa osittain tai kokonaan. Aloittepalkkioita maksetaan sitä mukaan, kun työntekijä kehittää jonkin merkittävän parannusehdotuksen. Aloittepalkkiot ovat yrityskohtaisia ja ne voivat olla mitä vain, esimerkiksi suurempia rahapalkkioita tai jääkiekko-ottelulippuja. Aloittepalkkion määräytymisperusteena tulee aina olla työntekijän oma työpanos, eivätkä muut seikat, kuten aloitteen aikaansaama rahallinen säästö, aloitteen tärkeys tai idean uutuus. Aloittepalkkion tulee siten liittyä työntekijän normaaliin työhön. Viimeiseksi ovat erikoispalkkiot, jotka ovat esimiesten tai johdon tapa palkita työntekijä jostakin merkitsevästä tapahtumasta tai eritoten hyvästä työsuorituksesta. Erikoispalkkiot eivät näy palkanlaskennassa. Erikoispalkkiot ovat nimensä mukaisesti jotakin tavanomaisesta poikkeavasta tavasta palkita työntekijää. Esimerkiksi tavarapalkkiot, kiitoskortit, rahapalkkiot tai juhlat (Gustafsson & Jokinen. 1997, 108-109, 132; Hyppänen 2013, 146-149.)

3.5 Motivoinnin yhteenveto

Saadakseen parhaan mahdollisen tuloksen, esimiehen on ymmärrettävä, tunnistettava ja hyödynnettävä erilaisia motivaatiotekijöitä. Näiden seurauksena hän luo parhaan mahdollisen

tuloksen yritykselle kaikilla käytettävillä menetelmillä. Tähän liittyy niin ylempänä läpikäytyt aineettomat, kuin aineelliset motivaatiotekijät. Rahallisilla motivaatiotekijöillä on tietenkin aina suuri merkitys, mutta niiden negatiivisuutena on niiden kustannukset, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. Ei-rahalliset tavat vaativat esimieheltä ja työnantajalta suunnittelua, tunnuslukujen seurailua sekä eri resursseja. (Hyppänen 2013, 160). Näiden seikkojen tasapaino on avainasemassa yrityksen menestykselle, sillä mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä suurempi on hänen työpanoksensa ja sitä suurempi on yrityksen tulos.

4 Tutkimusmenetelmä

4.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen

Olemassa on kaksi tutkimussuuntausta, kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiiviseksi eli laadullisiksi nimitetyt tutkimukset muodostuvat Töttöä mukailten seuraavista kolmesta seikasta: 1. Edellisistä, tutkittavasta aiheesta tehdyistä teorioista ja tutkimuksista 2. Empiirisistä aineistoista, jotka ovat lähtökohtaisesti tekstimuotoisia tai samantapaiseksi muutettuja sekä 3. Tutkijan henkilökohtaisesta pohdinnasta ja päättelystä. Kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimukset taas perustuvat teorioiden lisäksi pääpiirteittäin hankitun aineiston pohjalta muodostettuihin mittaustuloksiin ja tutkijan päättelykykyyn. Tutkimusotteiden ei täydy olla rajoittuneita tiettyihin aineistoihin, vaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pystytään hyödyntämään esimerkiksi tilastoja tai analysoimaan aineistoa kvantitatiivisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas pystytään käyttämään erilaisia tekstejä aineistosta tai muita vastaavanlaisia laadullisiksikin nimettyjä tai määriteltyjä aineistoja. Tapaus- ja toimintatutkimuksessa esimerkiksi pystytään käyttämään molempia tutkimusotteita sekä monenlaisia aineistonkeruumenetelmiä, eli näiden sekoitusta tai hybridiä. (Töttö 2004, 9-20.)

Tutkimusasetelmasta puhuttaessa terminä, tarkoitetaan tutkimusongelmien, -menetelmien ja aineiston muodostamaa perusrakennelmaa. Kyseistä termiä käyttämällä viitataan siihen, miten erilaisten laadittujen tutkimusongelmien ideana on koota aineistoa tiettyjen menetelmien avulla. Tutkimusmenetelmän tulisi olla loogisesti järkevä jatkumo teoreettiselle taustatyölle. (Eskola & Suoranta 2000, 80; Pihlaja 2001, 48.)

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus siis eroavat niiden tutkimusasetelmien lähtökohtien erilaisuuksista. Toisaalta tutkimusotteilla on joitakin yhteneväisyyksiä tutkimuskentillä.

Huomioon tulee ottaa käsitteisiin liittyvät stereotypiat. Kumpikaan ei ole toistaan parempi. Tulee toisaalta ottaa huomioon, että erilaisilla menetelmillä voidaan saada erilaista tietoa ihmisten elämän erilaisista tapahtumista. Kyseisiä tutkimusotteita pystytään myös käyttämään rinnakkain. Nykytutkimusten parissa tätä kutsutaan niin sanotuksi moni paradigmallisuudeksi tai triangulaatioksi, joka on yleisempää kuin ennen. Jommankumman

menetelmän valitseminen ei tarkoita, että toista ei voisi käyttää tutkimuksen apuna. Työkalujen valinta riippuu tilanteesta, eli onko kyseessä minkälainen tutkimustehtävä ja -ongelma. (Töttö 2000.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen, jonka toteutin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pystyy selvittämään tai ymmärtämään jonkin asian tai ilmiön, eikä selvitetä pelkästään tilastollisia yhteyksiä. Tämä on juuri oleellista tutkimuksessani, kun halutaan syventyä tarkemmin haastateltavan ajatuksiin. Puolistrukturoitu sen takia, koska haastattelu on keino, jolla voidaan saada syvempää tietoa tutkittavien kokemuksista ja näkemyksistä. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelija eli tekijä määrittelee aihepiirit ja teemat. Tämän jälkeen näitä käsitellään vapaamuotoisesti, riippumattomasti aiemmasta haastattelusta ja erilaisia lauseita muodostaen. Metodologisesti haastatteluun sisältyy korostetusti haastateltavien mielipiteitä käsiteltävästä kontekstista. Täytyy myös aina osata huomioda haastateltavien antamia merkityksiä käytäville asioille sekä käydä kontekstia läpi siten, että vuorovaikutus synnyttäisi uusia merkityksellisiä asioita. Puolistrukturoidun teemahaastattelun tarkoituksena on täten saada vastauksia tutkimuksen merkittäviin kysymyksiin. Yleensä voidaan todeta, että juuri nämä kysymykset perustuvat tutkimuksen aihealueisiin, eli siihen mitä tutkija jo tiedostaa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104, 108-112.)

Tiedon saaminen onnistuu parhaiten laadullisen tutkimuksen avulla, jonka kautta on mahdollista kertoa henkilöiden kokemuksia sanallisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää, ymmärtämään ja tulkitsemaan sitä. Laadullinen tutkimus myös soveltuu hyvin, kun ollaan kiinnostuneita yksityiskohtaisista rakenteista, yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista ja halutaan tutkia luonnollisia tilanteita. Kvalitatiivinen tutkimus todennäköisesti paljastaa asiasta enemmän kuin kvantitatiivinen tutkimus, koska kysymykseen vastaava pystyy vastaamaan kattavammin, eikä vain laittamalla raksia ruutuun, jolloin vastaus on suppeampi, kuin sanallisesti vastaten.

Haastattelut etenivät tiettyjen teemojen mukaan koskien tutkimaani aihetta, joten jokainen henkilö vastaisi samoihin kysymyksiin omalla mielipiteellään. Aineiston pohjalta on helpompi tutkia ja valita tutkimusongelmaan liittyviä teemoja. (Eskola & Suoranta 2000, 174).

Tarkoituksena olisi tuoda haastateltavien näkemyksiä esiin ja reflektoida haastattelutilanteessa mahdollisimman paljon. Tällä tavoin pystyisin ohjaamaan haastatteluja haluamaani suuntaan, mutta siten, että haastateltavien tulkinnat nousivat mahdollisimman hyvin esiin esimiestaitojen ja työntekijöiden motivoimisen osalta.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu etenee seuraavaan periaatteiden mukaan. Jokaiselle haastateltavalle esitetään samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Joissakin määritelmässä puolistrukturoidussa teemahaastattelussa voidaan vaihtaa kysymysten paikkoja, kuten teemahaastattelussa. Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle ei ole täysin yhteneväistä määritelmää. Mikäli puolistrukturoitu teemahaastattelu pitäisi sijoittaa johonkin tiettyyn sapluunaan, niin se sijoittuisi osittain järjestellyn ja avoimen haastattelun sekä täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Haastattelulle on mietitty eri teemat sekä muodostettu tarkkoja kysymyksiä, jotka kysytään kokonaisuudessaan haastateltavilta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii juuri sellaisiin tilanteisiin, joissa tutkija on päättänyt haluavansa tietynlaista tietoa tietynlaisista asioista. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteliija ei halua antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa, jotta haastatteliija saa vastauksen juuri haluamaansa kysymykseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006A.)

Seuraavat piirteet esiintyvät haastattelutilanteessa, näitä voidaan pitää haastattelulle ideaaleina. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43.):

1. Haastattelu on suunniteltu etukäteen. (tutkimuksen teoria ja käytäntöön tutustuminen)
2. Haastattelu on haastattelijan toimesta aloitettu ja toteutettu.
3. Haastatteliija joutuu yleensä niin motivoimaan, kuin ylläpitämään haastateltavan motivaatiota.
4. Haastatteliija tietää roolinsa ja haastateltava oppii tuntemaan tämän haastattelun edetessä.
5. Haastateltavan on pystyttävä luottamaan siihen, että haastatteliija käsitellään annettuja tietoja luottamuksellisesti.

4.3 Aineiston hankinta

Tutkimusaineiston keruun perustana ovat tutkimusongelmat ja tutkimustehtävä ja näiden perusteella valitaan aineiston keruun menetelmät. Tämä ei kuitenkaan ole kiveen hakattu sääntö, sillä välillä saatetaan edetä päinvastaisessa järjestyksessä eli etsiä jo tiedetystä ja todetusta aineistosta uutta näkökulmaa ja tutkimusongelmaa. Laadulliset aineistot ovat usein erittäin laajoja ja näitä aineistoja on käytetty vain osin ja vaikka arkistoaineistoja voi käyttää niin primaariaineistona kuin lisä- tai vertailuaineistonakin, haluaa tutkija usein käyttää omia aineistoja tutkimuksessaan. Se millaista aineistoa kerätään ja hankitaan, määrittää tutkimusongelman. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006B.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on mielestäni sopiva aineiston hankintamenetelmä valitsemassani tutkimustyyppissä. Tutkimuksessa tiedetään haastateltavien käyneen jo tietyn vaiheen läpi eli tutkimuksessa haastateltavat ovat uusia esimiehiä tai he ovat jo toimineet

vuosia esimiehinä. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla on mahdollista saada selville asioita, joita haastateltavat eivät ole vielä tiedostaneet. Puolistrukturoitu teemahaastattelu avaa myös eri näkökulmia ja kantoja irti haastateltavista. Haastateltavilla on esimiestäidoista ja motivoinnin keinoista eri näkemyksiä ja osaamisia, johtuen henkilöiden koulutus- ja ammattitaustasta. Tutkimuksen haastattelu ei voi olla kokonaan avointakaan, tämä sen takia, koska tutkimuksella halutaan saada selville esimiesten tiettyjä näkemyksiä kohdeyrityksen esimiestäidoista ja motivoinnin keinoista. Haastattelutavaksi ei myöskään sovi ryhmähaastattelu, koska silloin haastateltavat saavat ideoita muilta haastateltavilta, eivätkä tällöin vastaa täysin oman mielen mukaan. Toimivatko esimiehet yhteisten normien mukaan, vai toimivatko oma-aloitteisesti. Tämän lisäksi selvitetään, onko tarvetta muodostaa jonkinlainen opas uusia esimiehiä varten. Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on tyypillistä se, että haastattelussa on jokin tietty oma näkökulma, jota ei ole täysin kiveen hakattu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45-49.)

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen keskeinen osa on sen luotettavuuden arviointia ja tutkimuksen tulisi pyrkiä saavuttamaan tietyt normit ja arvot. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat keskeiset käsitteet kvalitatiivista tutkimusta tutkittaessa, vaikka ne vaihtelevat suhteessa määrälliseen tutkimukseen. On kuitenkin selvää, ettei kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta pystytä arvioimaan kuten kvantitatiivista tutkimusta. (Eskola & Suoranta 2000, 208-222.)

Validiteetti on yleensä huomion keskipisteessä kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuin reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus pätevä. Pätevällä tarkoitetaan sitä, että onko tutkimus perusteellisesti tehty ja onko tutkimuksen tulokset ja päätelmät aidosti oikeita. Tutkija voi huomata periaatteita tai suhteita virheellisesti, ei huomaa niitä tai kysyy tutkimukselle epärelevantteja kysymyksiä. Näitä niin sanottuja virheitä voi ilmetä tutkimuksissa. (Kirk & Miller 1986, 29-30). Keskeinen asia validiteetissa liittyy siten, että miten sosiaalinen todellisuus huomioidaan sekä millainen käsitys kielestä tutkijoilla on. Kun puhutaan sosiaalisesta konstruktionismista, tämän viitekehyksessä kyseenalaistetaan todellisuutta eikä yhtä totuutta edes yritetä saavuttaa. Mikäli tutkimuksessa ei kuvata suoraviivaisesti todellisuutta, voidaan tämä ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi, eli kuinka onnistuneesti tutkijan päätelmät vastaavat tutkittavien tuottamia ja miten nämä on esitetty ymmärrettäväksi myös muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006C). Raportissa ei koskaan pystytä kuvaamaan tutkittua ilmiötä sellaisena, kuin se ilmenee tutkijalle tai tutkimustilanteessa. Eli voidaan ajatella, että tutkimuksella ei voida koskaan saavuttaa lopullista ymmärrystä. (Eskola & Suoranta 2000, 219-222.)

Puhuttaessa reliabiliteetista, Kirk ja Miller (1986, 41-42.) jaottelevat kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioimisen kolmeen eri kohtaan:

1. Tapojen reliiabiliteetin arvioinnissa eli missä olosuhteissa tietty metodi on uskottava, luotettava sekä johdonmukainen. Ongelmallisuus esiintyy silloin, kun haastattelun kysymykset tuottavat ennalta arvattavia vastauksia. Esimerkiksi stereotyyppiset vastaukset kuten sosiaalisesti hyväksyttävät vastaukset vaikuttavat tutkimuksen reliiabiliteettiin.

2. Reliabiliteetin ajallisuus, eli miten tutkimuksen havainnointien tai mittausten pysyvyydet vaihtelevat eri aikoina. Tämän ongelmallisuus ilmenee siinä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa harvoin ollaan tekemisissä muuttumattomien asioiden kanssa. Tähän vaikuttavat esimerkiksi normaalit muutokset ja historia.

3. Tuloksien johdonmukaisuus, eli miten nämä on saatu samaan aikaan eri työkaluilla. Tämän ongelmallisuus ilmenee silloin, kuin tulokset eroavat toisistaan. Tutkija joutuu tässä tilanteessa pohtimaan, miten kvalitatiivisesti saadut tulokset voivat pitää paikkansa, kun ne on myös saatu samasta ilmiöstä.

Luotettavuudesta puhuttaessa löytyy paljon erilaisia mielipiteitä. Tästäkin huolimatta yleisesti voidaan puhua, kun puhutaan luotettavuuden parantamisesta, niin esimerkiksi tutkijan tulisi tekstien analysoinnissa pyrkiä perustelemaan ja auki kirjoittaa kategorisointeja. Tämän lisäksi haastatteluissa haastatteluiden kysymykset tulisi esitellä ja harjoitella sekä käyttää muiden tutkijoiden kanssa yhdenmukaisia tekniikoita ja käytänteitä. Haastattelut tulisi myös videoida tai nauhoittaa. Myös eri käsitteet tulisi avata ja selittää epäselvyyksien välttämiseksi. Näiden avulla tutkimuksen luotettavuus paranee. (Kirk & Miller 1986, 144-149; Flick 1998, 222-224.)

Luotettavuudesta keskusteltaessa ja mietittäessä on aina syytä ottaa huomioon tutkimuksen luonne- ja aihe. Miten nämä vaikuttavat haastateltavien vastauksiin. Esimerkiksi miten sosiaalinen konstruktivismi vaikuttaa vastaajien vastauksiin. Tämän takia on syytä suhtautua kriittisesti tutkimuksen tuloksiin ja miettiä, mitä nämä oikeasti tarkoittavat ja mistä ne kertovat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006D)

5 Tutkimuksen suorittaminen

Tässä luvussa käsitellään tapaa, jolla tutkimus toteutettiin ja mitä tutkimus pitää sisällään. Tämän lisäksi luvussa käydään läpi, miten haastattelu toteutettiin sekä avataan, mikä on haastattelun kohdejoukko ja mitkä ovat haastattelun teemat. Teemojen sisällöt avataan ja kerrotaan miksi juuri nämä teemat ovat valittuna tutkimuksessa sekä mitä kysymyksiä teemojen sisällä kysytään ja mitä niillä on tarkoitus saavuttaa. Tutkimus itsessään toteutettiin hyödyntäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää. Näiden perustelut käsiteltiin luvussa 4.

5.1 Tutkimuksen sisältö

Tutkimus koostuu teoriasta, haastatteluista ja niiden purkamisesta. Näiden vaiheiden jälkeen haastattelut analysoidaan, jonka pohjalta muodostetaan yhteenveto ja johtopäätökset. Teoriaosuudessa käydään läpi aihealuetta, jonka tarkoituksena on muodostaa perusta ja runko tutkimukselle. Teoria on myös yhteydessä haastatteluihin, jossa kysymykset perustuvat teorian aiheisiin. Haastattelut muodostuvat teorian pohjalta ja käsittelevät opinnäytetyön tarkoitusta. Tulokset luvussa tutkitaan haastatteluiden tuloksia ja verrataan niitä niin teoriaan, kuin haastateltavien vastauksien kesken. Missä haastateltavat olivat eri mieltä, missä samaa mieltä ja minkälaisia päätelmiä voidaan tästä tehdä. Yhteenvedossa syvennytään haastateltavien vastauksiin ja mitä johtopäätöksiä voidaan tehdä kohdeyrityksen esimiesten esimiestäidoista ja motivoinnin keinoista. Onko niissä yhteneväisyyksiä vai eroavatko heidän näkemyksensä toisista merkittävästi. Tämän pohjalta yhteenvedon jälkeen käydään läpi jatkotutkimuksen mahdollisuuksista, onko sille tarvetta vai ei.

5.2 Haastatteluiden suorittaminen

Haastattelut toteutettiin kasvotusten kahden kesken hiljaisissa ja suljetuissa neuvottelutiloissa. Haastatteluille oli varattuna yksi tunti per haastattelu, jotta haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin rauhassa ilman hätköityjä vastauksia, jolloin vastaukset olivat todenmukaisia eikä ajan puolesta pakotettuja. Näiden seikkojen avulla haastatteluissa vältettiin ylimääräiset häiriötekijät ja haastattelut pystyttiin toteuttamaan suunnitellusti, jotta saatiin vastaukset kaikkiin tutkimukselle oleellisille kysymyksille. Haastattelut kestivät noin 15-45 minuuttia riippuen tilanteesta. Haastattelut nauhoitettiin tulevan litteroinnin mahdollistamiseksi tekstimuotoon. Litteroitua tekstiä käytetään tutkimuksen tutkimusosuudessa. Kuten jo aiemmin luvuissa 4.2 ja 4.3 kerroin ja perustelin, haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina.

5.3 Haastatteluiden kohdejoukko ja haastateltavien taustatiedot

Kohdejoukoksi valitsisin yrityksen Namida Diamond Factory LTD:n esimiehiä. Syy miksi tutkimuksessa valittiin juuri nämä kolme esimiestä, eikä jokaista, on se, että nämä kolme esimiestä toimivat yrityksen toimistojen tiloissa ja näkevät ja vuorovaikuttavat yrityksen arkeen. Tämän takia tutkimuksen kannalta ei nähty aiheelliseksi haastatella jäljelle jääneitä kahta esimiestä. Esimiehet ovat eri-ikäisiä, miehiä ja naisia sekä omaavat erilaiset koulutustaustat ja eripituisen esimieskokemuksen kyseisessä yrityksessä. Jokaisella haastateltavalla on myös erilainen työtehtävä, joka tekee heidän vastauksistaan mielenkiintoisia, koska ne tulevat luultavasti poikkeamaan toisistaan. Jokaista haastateltavaa henkilöä yhdistää vain se, ettei kukaan ole heistä toiminut esimiehinä ennen kohdeyrityksessä aloittamista. Mielestäni kohdejoukon erilaisuus auttaa avaamaan ja ymmärtämään hyvin erilaisia näkemyseroja aihealueesta, minkä perusteella heidät myös valitsin. Tavoitteena olisi verrata tämän joukon näkemyksiä ja tuntemuksia siitä, mitä mieltä he ovat esimiestäidoista

ja motivoimisen keinoista sekä onko tarvetta muodostaa yhtenäistä motivoinnin ja palkitsemisen järjestelmää. Näiden pohjalta muodostetaan yhteenveto siitä, miten esimiehet toimivat kohdeyrityksessä ja onko tarvetta muodostaa jonkinlainen perehdyttämisopas uuden esimiehen aloittaessa. Seuraavaksi taulukko (Taulukko 5) haastateltavien taustatiedot kyselystä.

Asema	Ikä	Sukupuoli	Koulutus	Aika esimiehenä kohdeyrityksessä	Aikaisempi esimieskokemus
Varatoimitusjohtaja (CCO)	28	Mies	BBA (Kandidaatti)	2v 2kk	0kk
Teknologiajohtaja (CTO)	26	Mies	BBA (Tradenomi)	5kk	0kk
Johdon assistentti (EA)	36	Nainen	Restonomi	7v 2kk	0kk

Taulukko 5: Haastateltavien taustatiedot

5.4 Haastatteluiden teemat ja kysymykset

Haastatteluiden kysymykset jaettiin kahteen eri teemaan. Teemat on valittu opinnäytetyön aihealueen mukaisesti, joiden tavoitteena on saada selkeä kuva kohdeyrityksen esimiesten esimiestaidoista ja heidän motivoinnin keinoista yrityksessä. Valitut teemat ovat Teema 1: Esimiestaidot ja Teema 2: Henkilöstön motivointi. Esimiestaitojen teemassa on 12 kysymystä ja motivoinnin teemassa on 9 kysymystä, joista yhdessä kysymyksessä on mahdollisuus lisäkysymyksiin riippuen haastateltavan vastauksesta.

Kappaleen tarkoituksena on myös esittää Teema 1: Esimiestaidot sekä Teema 2: Henkilöstön motivointi -aihealueen kysymykset, sekä sen, mitä kyseisillä kysymyksillä olen tarkoittanut ja miksi olen kysynyt juuri nämä tutkimuksessani. Tutkimuksen kysymykset avattiin haastateltavien kesken, jotta saatiin vastaus juuri siihen, mitä kysymykseltä toivottiin saatavan. Tämän seurauksena kysymyksissä ei ollut epäselvyyksiä ja pystyttiin saamaan tarkka mielipide koskien kysymystä.

5.4.1 Teema 1: Esimiestaidot

1. Kuinka päädyit esimieheksi Namida Diamond Factory LTD:lle?

Kysymyksen tarkoituksena oli saada selville syy, miksi tai miten henkilö päätyi kohdeyrityksessä esimiesasemaan. Vastausten avulla saadaan avattua syy-seurausta siihen, miten kohdeyrityksessä henkilöt valikoituivat esimiehiksi.

2. Saitko erillisen perehdytyksen esimiehen tehtävänkuvista aloittaessasi esimiehenä?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, saavatko uudet esimiehet jonkinlaisen esimiesperehdytyksen aloittaessaan esimiesmiestehtävät kohdeyrityksessä. Kysymyksen kohdalla erityisen mielenkiintoista on se fakta, että kukaan heistä ei omannut aiempaa esimieskokemusta.

3. Tiedätkö tarkasti toimenkuvasi, eli mitä tehtäviä sinulle kuuluu asemassasi?

Kysymyksen tarkoituksena oli saada vastaus siihen, onko esimies täysin tietoinen omasta tehtävänkuvastaan, vai onko siinä joitakin epäselvyyksiä.

4. Millainen on mielestäsi hyvä esimies?

Tarkoituksena oli selvittää millainen, on haastateltavan mielestä hyvä esimies ja mitä ominaisuuksia hänelle kuuluisi. Tämän avulla saadaan selville haastateltavan näkemystä siitä, minkälainen esimiehen tulisi olla sekä myös vastaus siihen, minkälainen on haastateltavan ihanne hyvästä esimiehestä.

5. Minkälaisen henkilön pitäisi mielestäsi päätyä esimieheksi?

Kysymyksen pääpointtina on saada selville haastateltavan mielipidettä siitä, minkälaisen henkilön tulisi päätyä esimieheksi yrityksessä. Tarkoituksena on esimerkiksi saada selvyys sille, mitä haastateltava on mieltä siitä, minkälainen henkilö on valmis esimieheksi ja mitä ominaisuuksia häneltä vaaditaan.

6. Oletko mielestäsi enemmän Management- vai Leadership -johtaja? Onko jompikumpi johtamistapa parempi kuin toinen? (Management-tyyliset suunnittelee, organisoii ja seuraa. Leadership osoittaa suunnan ohjaamalla ja motivoimalla).

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kumpaa johtamisen tapaa haastateltavat esimiehet käyttävät vai käyttävätkö molempia. Vastaus kertoo sen, mitä esimies ajattelee itsestään johtajana ja miten hän johtaa työntekijöitään. Pitääkö hän itseään enemmän suunnannäyttäjänä vai onko hän enemmän ohjaaja ja motivoija.

7. Mitä tunneperäisiä taitoja esimies mielestäsi tarvitsee, jotta hän onnistuu esimiehenä?

Tällä kysymyksellä halusin selvittää, mitä mieltä haastateltavat ovat esimiesten tunneperäisistä taidoista. Mitä he näkevät tärkeinä piirteinä esimiehessä ja minkälaisia tunneperäisiä taitoja hän tarvitsee onnistuakseen esimiehen tehtävistä.

8. Mitä esimiesosaamista, pätevyyttä tai taitoa esimies tarvitsee, jotta hän onnistuu esimiehenä?

Tämä kysymys on jatkoa edelliseen, eli mitä esimiesosaamista tai pätevyyttä esimies tarvitsee tunneperäisten taitojen lisäksi onnistuakseen esimiehenä. Kysymyksellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, tarvitseeko esimies jotakin teknistä osaamista, koulutusta yms. tietoa tai taitoa onnistuakseen esimiehenä.

9. Käytätkö erilaisia johtamisen työkaluja? (esim. PESTE, SWOT, BSC, kehityskeskustelut, raportit, palaverit)

Kyseisellä kysymyksellä haluttiin saada vastaus siihen, mitä johtamisentyökaluja haastateltavat esimiehet käyttävät. Mitä työkaluja he käyttävät esimerkiksi strategisessa suunnittelussa ja sen viestinnässä. Onko heillä joitakin tiettyjä työkaluja käytössään, vai onko tämä henkilökohtaisten päätösten ja tottumusten seurausta.

10. Mikä on mielestäsi tärkeintä esimiehenä muutosjohtamisessa?

Kysymyksellä halusin saada vastauksen siihen, mikä haastateltavan mielestä on tärkeintä jonkin muutoksen tapahtuessa organisaatiossa ja mitä esimieheltä vaaditaan siinä, että yritys onnistuu viemään läpi muutoksen organisaatiossa.

11. Kohteletko kaikkia alaisia saman lailla, vai vaikuttaako henkilön monimuotoisuus johtamiseen? (sukupuoli, ikä, ammatillinen tausta, uskonto, vähemmistö yms.)

Kysymyksellä lähinnä haluttiin tietää, miten esimies kohtelee työntekijöitään. Vaikuttavatko siihen henkilöiden monimuotoisuus ja onko heillä ennakkoluuloja tai asenteita eri ihmisiä kohtaan. Miten nämä vaikuttavat esimiestyöhön ja miten he kohtelevat erilaisia ihmisryhmiä.

12. Olisiko mielestäsi tarpeellista käydä esimiestaitojen perusteita läpi aina uuden esimiehen aloittaessa? Eli mitä esimiestaitoja häneltä odotetaan ja mitä häneltä vaaditaan. Tarvitseeko tilanteen vaatiessa myös kerrata yhteisiä käytäntöjä/sääntöjä?

Tällä kysymykselle halutaan selvittää yksi Teema 1:sen tärkeimmistä aiheista, eli onko haastateltavien mielestä tarvetta käydä esimiestaitojen perusteita läpi aina uuden esimiehen aloittaessa. Kysymys pohjautuu niin omiin kokemuksiin henkilön aloitettua työskentelyä esimiehenä kohdeyrityksessä, eli tunsivatko he esimerkiksi saaneekseen riittävästi ohjausta, tukea ja apua. Tämän pohjalta haasteltava osaa pohtia onko siihen tarvetta vai ei, mikä on oleellinen tieto tutkimukselle ja tämän mahdollisille jatkotutkimuksille. Lisäksi kysyttiin,

onko yleisiä käytäntöjä/sääntöjä syytä kerrata uuden esimiehen aloittaessa, jotta aloittava esimies on kartalla kohdeyrityksen pelisäännöissä.

5.4.2 Teema 2: Henkilöstön motivointi

1. Mitä motivaatio tarkoittaa sinulle?

Kysymyksellä haluttiin tietää mitä motivaatio yleisesti tarkoittaa haastateltavalle. Esimerkiksi mitä haastateltava kokee motivaation ja motivoinnin tarkoittavan.

2. Minkälainen on mielestäsi motivoitunut työntekijä, miten tämän voi huomata?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää miten haastateltavat kokevat esimiehenä huomaavansa työntekijöidensä olevan motivoituneita. Huomaavatko he esimerkiksi jotakin tiettyjä piirteitä tai käytöksiä alaisissaan, jotka ovat heidän mielestään motivoituneita.

3. Mitkä asiat vaikuttavat työntekijän motivaatioon? (tarpeet, kannusteet, odotukset)

Tämän kysymyksen kohdalla haluttiin tietää ne asiat, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon haastateltavien mielestä. Näitä ovat esimerkiksi työntekijöiden eri tarpeet, kannusteet ja tulevaisuuden odotukset. Miten nämä seikat ovat yhteydessä työntekijän motivaatioon työskennellä.

4. Miten motivoit työntekijöitäsi?

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää ne keinot, joita haastateltavat käyttävät motivoidakseen työntekijöitään. Kysymyksellä lähinnä tarkoitettiin yleistä tapaa toimia eli esimerkiksi arkisia toimenpiteitä, miten esimies voi kohottaa yleistä motivaatiota tai yhden tietyn työntekijän motivaatiota.

5. Onko yrityksessä yhteisiä sovittuja motivoinnin keinoja esimiesten kesken?

Kysymyksellä haluttiin tietää, onko esimiehillä ja heidän kesken joitakin yhteisiä sovittuja tai suunniteltuja tapoja motivoida työntekijöitä. Ovatko he esimerkiksi miettineet ja pohtineet asiaa ja tätä kautta toteuttavat yhteisesti hyviksi todettuja keinoja motivoida alaisiaan.

6. Mitä mieltä olet työntekijöiden palkitsemisesta motivoinnin keinona? (Aineellinen, aineeton)

Tällä kysymyksellä haluttiin saada yleiskuva siitä, mitä mieltä haastateltavat ovat työntekijöiden palkitsemisesta motivoinnin keinona. Miten he kokevat tämän henkilökohtaisesti ja onko se heidän mielestään tarpeellista motivoinnin saavuttamiseksi.

7. Kumpi on mielestäsi parempi tapa palkita, aineellinen vai aineeton? Miksi?

Kysymyksen tavoitteena oli saada vastaus siihen, onko haastateltavan mielestä jompikumpi tapa, aineellinen vai aineeton parempi palkitsemisessa kuin toinen. Kysymyksen vastaukseen haluttiin myös perustelu sille, miksi haastateltava ajattelee vastauksestaan, kuten hän ajattelee. Tämä auttaa vastaamaan henkilön ajatuksiin motivoimisesta, miten hän kokee sen. Onko palkitsemisella tarkoituksena vain palkita hyvästä työstä, vai toimiiko se motivoijana työntekijöille tekemään työtään paremmin ja tehokkaammin.

8. Onko yrityksessä yhtenäistä palkitsemisjärjestelmää?

Kysymyksellä haluttiin saada selville, onko yrityksellä käytössään jotakin palkitsemisen järjestelmää. Kysymys on relevantti tutkimuksen jatkotoimenpiteiden kannalta.

(8.1. Jos on, niin minkälainen?)

Mikäli haastateltava vastasi ”kyllä” kysymykseen 8, niin hänen tulee selittää, minkälainen järjestelmä on käytössä.

(8.2. Jos ei, niin minkälainen olisi mielestäsi hyvä tapa palkita työntekijöitä?)

Mikäli haastateltava vastasi ”ei” kysymykseen 8, niin haastateltavaa pyydetään kertomaan minkälainen järjestelmä olisi hänen mielestään hyvä ja toimiva tapa palkita työntekijöitä.

9. Tulisiko mielestäsi yrityksenne luoda yhtenäinen motivoinnin ja palkitsemisen järjestelmä?

Kysymyksellä haluttiin selvittää haastateltavan mielipidettä siitä, onko heidän mielestään tarpeellista luoda yritykselle jokin yhtenäinen motivoinnin ja palkitsemisen järjestelmä. Kysymys on oleellinen kohdeyritykselle ja mahdollisille jatkotutkimuksille. Kokevatko esimiehet esimerkiksi tarpeelliseksi luoda kyseistä järjestelmää työntekijöiden motivoinnin kohentamiseksi ja tätä kautta kilpailukyvyn parantamiselle vai ei.

6 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään kaikki opinnäytetyön aikana saadut tulokset haastatteluista. Haastatteluiden tuloksilla tutkitaan mitä esimiestaitoja ja motivoinnin keinoja kohdeyrityksessä käytetään ja sovelletaan. Löytyykö esimiehiltä yhteisiä sovittuja menetelmiä vai toimivatko he toisistaan riippumattomilla tavoilla. Tämän lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko tarpeellista muodostaa aihealueesta opas uusille aloittaville esimiehille, jonka avulla uusi esimies pääsisi aloittamaan uuden työnsä jouhevammin ja tehokkaammin.

Haastatteluiden tulokset analysoidaan läpi järjestyksessä kysymys kysymykseltään ja verrataan haastateltavien vastauksia keskenään. Tämän avulla saadaan vastaus siihen, mitä eroavaisuuksia tai yhteneväisiä mielipiteitä esimiesten välillä on, jolloin saadaan vastaus tutkimuskysymykseen: ”Mitä esimiestaitoja ja henkilöstön motivoimisen keinoja yrityksessä Namida Diamond Factory LTD sovelletaan”?

6.1 Teema 1: Esimiestaidot

1. Kuinka päädyit esimieheksi Namida Diamond Factory LTD:lle?

Nykyinen varatoimitusjohtaja päätyi esimieheksi kohdeyrityksessä ensin oltuaan työntekijänä yrityksessä. Myynti- ja markkinoinninjohtajan erottua hänestä tuli seuraava myynti- ja markkinoinninjohtaja.

Mä tulín opiskeluiden jälkeen Namidalle töihin tekemään pelikenttiä Bubbles IQ:n, ja toimin sen aikaisen myynti- ja markkinointijohtajan vasempana kätenä. En muista kuinka kauan siinä tilanteessa oltiin, mutta sitten kun hän irtisanoi itsensä, hän suositteli minua ja minä päädyin hänen paikalleen. Tämä oli minun ensimmäinen esimiesasema.

Teknologiajohtaja kertoo päätyneensä esimieheksi sattumalta:

Vahingossa oikeastaan, tilanne oli semmonen, että jonkun piti ottaa hommat haltuun, koska tiimi pieneni nopeasti. Siinä tilanteessa mä olin sitten se henkilö, jolla oli parhaat ainekset tavallaan, sitä lähtee opettelemaan.

Johdon assistentti päätyi nykyiseen asemaansa omia työtehtäviä hakemalla.

Päädyin johdon assistentin tehtävien perässä nykyiseen asemaan.

2. Saitko erillisen perehdytyksen esimiehen tehtävänkuvista aloittaessasi esimiehenä?

Varatoimitusjohtaja ei saanut erillistä perehdytystä esimiestehtävien alettua.

En saanut erillistä perehdytystä. Tiettyjen tehtävänkuvien mukaan toimin eikä minulle kerrottu tai opetettu kuinka delegoida alaisia.

Teknologiajohtaja ei saanut erillistä perehdytystä, hän oppi tätä käytännössä.

Siihen kuuluu kuitenkin niin paljon kaikkea ja uudelleen opettelua, että siihen ei voi varsinaisesti perehdyttää. Mutta mä kerkesin kuitenkin tehdä sitä hommaa jo jonkun aikaa, kun edellinen oli vielä täällä paikalla ja me liutettiin hommia mulle enemmän ja enemmän niin opettelín sitä kautta.

Johdon assistentti kertoo saaneensa kirjallisen manuaalin, mitä hänen työtehtäviin kuuluu sekä hän sai myös henkilökohtaista tukea.

Sain manuaalin missä oli suurpiirteisesti mitä johdon assistentin tehtäviin kuuluu sekä esimies tuki prosessissa minua.

3. Tiedätkö tarkasti toimenkuvasi, eli mitä tehtäviä sinulle kuuluu asemassasi?

Varatoimitusjohtaja tietää omat toimenkuvansa ja tehtävänsä.

Joo tiedän, vaikka tehtävänkuvani ovat tosi laajat.

Teknologiajohtajan toimenkuvat ovat laajat ja hieman epäselvät. Tämä ei tarkoita, etteikö hän tietäisi mitä hänelle kuuluu, vaan jonkun uuden asian ilmetessä voi käydä niin, että hän joutuu opettelemaan asian, jos kukaan muu ei osaa sitä tehdä. Eli periaatteessa hän tietää toimenkuvansa, se vaan voi vaihtua tai muuttua varoittamatta.

Suoraan sanottuna ei. Se menee vähän silleen, että ne hommat, jotka ei tarkkaan putoa kenellekään teknisellä puolella, niin se pysähtyy sitten muhun se vastuu, jotenkin ne pitää saada hoidettua. Siinä tilanteessa mun homma on löytää kuka ne, tekisi ja jos ei niin sitten mä otan sen homman vastaan ja opettelen sen. Jotkut asiat on semmoisia et ne on vaan pakko saada tehtyä ja jos ne ei kuulu kellekään niin sitten ne on lisättävä mun omaan toimenkuvaan tai järjestää sen jonkun muun toimenkuvaan.

Johdon assistentilla ei ole epäselvyyksiä omista työtehtävistään.

Tiedän kyllä mitä työtehtäviini kuuluu.

4. Millainen on mielestäsi hyvä esimies?

Varatoimitusjohtaja kiteyttää hyvän esimiehen seuraavasti:

Pitää johtaa hyvällä esimerkillä ja hyvä esimies ottaa alaisensa huomioon. Hyvä esimies saa alaisensa tuntemaan olonsa tärkeäksi firmassa. Tämän lisäksi pitää olla myös tarpeeksi tiukka, että auktoriteetti säilyy. Jokainen löytää oman tyyliensä johtaa ajan myötä. Myös varmasti riippuu alasta ja minkä kokoinen firma on, sekä myös organisaatio rakenne myös vaikuttaa.

Teknologiajohtaja kokee hyvän esimiehen olevan seuraavanlainen:

Subjektiiivista, mutta henkilökohtaisesti koen sen, että esimies on läpinäkyvä muttei liian läpinäkyvä. Eli kaikkea ei tarvitse kertoa kaikille mutta jos pystyy kertomaan työntekijöille ne asiat niiden tarvitse tietää, ei pelkästään et ne voi

tehdä sen työn vaan että ne myös ymmärtämään, mikä merkitys sillä työllä on. Niin silloin ei varsinaisesti tarvitse muuta tehdä, ei tarvitse käskyttää, koska se työn tärkeyden itsessään ymmärtää.

Johdon assistentti kiteyttää hyvän esimiehen seuraavasti:

Vuorovaikutustaitoinen, subjektiivinen, kannustava, tukeva, päämäärätietoinen ja henkilö, joka tietää mitä tekee eli jämäpti ja hänen tulee kantaa vastuuta.

5. Minkälainen henkilö pitäisi mielestäsi päätyä esimieheksi?

Varatoimitusjohtajan mielestä on eri ihmisiä, jotka sopivat esimieheksi paremmin kuin toiset ja on olemassa erilaisia johtajapersoonia. Esimiehen tulee myös tuntea omat aihealueensa hyvin sekä täytyy osata delegoida ja organisoida. Eli lyhyesti sanottuna esimiehellä tulee olla tarvittava määrä sosiaalisia taitoja sekä tietoa itse toimialastaan.

Itse uskon, että on olemassa erilaisia ihmisiä, joiden persoonallisuus sopii paremmin kuin toisilla, mutta tottakai sä voit aina opetella joitakin taitoja. Uskon kuitenkin et lähtökohtaisesti on olemassa johtajapersoonia, joilla on ne tietyt ominaisuudet. Esimiehen tulee osaa paljon hänen aihealueestaan, mutta ei kaikesta kaikkea. Hänen tulee osaa delegoida ne sellaisille, jotka nämä osaavat. Henkilön tulee osaa organisoimaan monia asioita samaan aikaan. Myös minkä alan esimies on kyseessä vaikuttaa. Tarvittava määrä tietoa sekä sosiaaliset taidot.

Teknologiajohtajan mielestä kiteytettynä esimieheksi pitäisi päätyä semmoinen henkilön, joka on luonnostaan sopiva ylenemään. Hän ei saa olla ylimielinen sekä hänen tulee osata kuunnella ja avittaa työntekijöitään kohti parhaimpaan suoritukseen.

Tässä mulla on vähän bias, mutta mun mielestä niistä esimiehistä, jotka mä oon tavannu, niin parhaat esimiehet on ollut niitä, jotka ei ole varsinaisesti siihen tahtonut, vaan on soveltunut tai on päätenyt siihen sen takia, koska on ollut luonnostaan siihen soveltuvia. Se sisältää tiettyä nöyryyttä ja sellaisen ymmärryksen, että se esimiesasema ei tarkoita sitä, että esimies on toisen työntekijän yläpuolella vaan se tarkoittaa, et se menee molempiin suuntiin. Sun työ on sitä, että sun vastuulla on järjestää työntekijän osaaminen ja että ne parhaimmillaan töissä.

Johdon assistentin mielestä henkilön, jonka pitäisi päätyä esimieheksi tulisi olla määrätietoinen, jämäkkä, mutta reilu sekä hänen tulisi pystyä kuuntelemaan työntekijöitään joustavasti.

Diplomaattisen henkilön, joka on nöyrä ja jämäkkä. Tietää mitä tekee ja on päämäärä tekemiseen, mutta on samalla joustava sekä ottaa muiden mielipiteet huomioon.

6. Oletko mielestäsi Management- vai Leadership- johtaja? (Management-tyyliset suunnittelee, organisoii ja seuraa. Leadership osoittaa suunnan ohjaamalla ja motivoimalla).

Varatoimitusjohtaja on mielestään molempia seuraavien asioiden takia:

Sanoisin, että olen molempia, enkä usko, että voi vaan olla jompaakumpaa. Pitää ohjata sekä myös uskoa siihen työntekijään että hän käyttää omia aivojaan. Eli olen näiden välistä ja käytän molempia tapoja tilanteen mukaan.

Teknologiajohtajan mukaan myös asia riippuu tilanteesta ja tarpeesta, mutta pyrkii tilanteen menevän enemmän management tyyliin johtamiseen.

No se riippuu vähän tarpeesta. Mä itse vähän koen ja pyrin siihen, että voitaisiin olla siinä pisteessä, että vois olla management henkisesti, että asiat pyörisi omilla painollaan silleen, että ne on etukäteen suunniteltu hyvin ja sitten voitaisi tarkkailla, että asiat pysyy tavallaan raiteillaan. Mutta monessa teknisessä asiassa mä oon joutunut hyppäämään tiettyihin projekteihin leadership- asemassa ja ottamaan sen liidin vastuun siitä koodista ja niin kun niistä teknisistä päätöksistä. Että molempia siis, riippuu tilanteesta.

Johdon assistentin mukaan management tyyliiset johtajat ovat tärkeämpi, mutta siihen vaikuttaa organisaation koko, joka vaikuttaa minkälaisia eri johtajia tarvitaan.

Mun mielestä management on esimieheltä tärkeämpi. Tähän kuitenkin vaikuttaa millaisessa organisaatiossa työskentelee pieni, keskisuuri vai suuri organisaatio. Suuressa yrityksessä tarvitaan molempia esimiehiä ja pienissä roolin tulisi olla siltä väliltä. Pienissä mikro-managerointi on turhaa.

7. Mitä tunneperäisiä taitoja esimies mielestäsi tarvitsee, jotta hän onnistuu esimiehenä? (tunnepuoli)

Varatoimitusjohtaja kiteyttää tunneperäiset taidot seuraavasti:

Hyvät sosiaaliset taidot, osata motivoida ja tarvitsee olla auktoriteettinen eli uskottava luonne.

Teknologiajohtaja vastaa laajemmin kysymykseen, mutta vastaus kiteytyy ihmisymmärryksen tietämykseen, miten ja milloin pitää toimia.

Jos puhutaan erityisesti tunneperäisestä, niin tietty ihmisymmärrys. Ei pelkästään siinä mikä ajaa sitä ihmisen suorituskykyä mutta myös se, että ymmärtää työelämän ulkopuolisia vaikuttajia, ymmärtää että joillakin on huonoja päiviä ja hyviä päiviä, ihmisillä on tosi yksilöllisiä asioita, jotka vaikuttavat niiden tehokkuuteen. Jos niitä voi ymmärtää niin se ei pelkästään tarkoita sitä, että voi kattoa sormien läpi, jos joskus on niitä huonoja päiviä vaan se tarkoittaa myös sitä, että silloin osaa hyödyntää sen kun tietää milloin henkilö olevan parhaimmillaan. Ja vastaavasti myös tietää milloin kannattaa joustaa ja milloin se saattaa vaan ruokkia sitä ongelmaa enemmän.

Johdon assistentti kiteyttää tunneperäiset seikat seuraavasti:

Ihmissuhdetaidot, sosiaaliset taidot, empatiakyky. Hyvä ihmistuntemus on hyvä tunneperäinen taito.

8. Mitä esimiesosaamista, pätevyyttä tai taitoa esimies tarvitsee, jotta hän onnistuu esimiehenä? (kokonaisuus)

Varatoimitusjohtajan mielestä onnistuakseen tehtävissään, hän tarvitsee monia eri taitoja. Hän lähtee avaamaan aihetta oman kokemuksensa perusteella seuraavasti:

Pitää osata organisoida ja miettiä isompia kokonaisuuksia ja miettiä kauemmaksi, kuinka käyttää resurssit. Teknisestä osaamisesta mulle riittää aika perustaidot. Olen työtä tehdessä oppinut sekä se, että olen varatoimitusjohtajana pelifirmassa ei tarkoita, että minun pitää osata koodata. Pääpiirteittäin osata työprosessit, miten töitä tehdään teknisellä puolella. Tarvitsen semmoisen henkilön teknologiajohtajaksi, kuka osaa nämä asiat, ja pystyn luottamaan faktoihin, jotta tiedän varmasti mitä rivikoodari tekee ja voiko hänen koodiinsa luottaa. Mulla on itsellä kaupallinen koulutus, rahoitus, josta on ollut paljon hyötyä. Numeroiden pyörittely ja suuri datan määrä vaatii sen, että pystyy käsitellä paljon numeroita. Mutta se, miten mitataan ja tutkitaan eri pelaajatyyppejä, esimerkiksi mikä on meidän top 1000 pelaajan keskimääräinen pistemäärä ja katsoa miten se korreloi meidän myyntiin joillain tavalla. Rahoitustaustani hyödyttää tässä paljon, koska kaikki data on numeroa. Siitä on ollut hyötyä, mutta onko se välttämätöntä, niin en tiedä. Se kuitenkin on välttämätöntä et sä oot taitava numeroiden kanssa ja sä pystyt hahmottamaan kokonaisuuksia ja tekemään omia pelaajatutkimuksia. Sillä ei mun mielestä ole väliä niinkään oletko käynyt johtamiskoulutusta vaan se on enemmänkin sun persoonasta kiinni. Enemmän uskon siihen, että työtä tekemällä oppii johtamisesta.

Teknologiajohtajan mielestä tekninen osaaminen on erittäin tärkeitä hänen toimenkuvassaan. Vaikka kaikessa ei tarvitse eikä pidäkään olla pätevin ja paras, kaikesta on hyvä olla perusosaaminen. Perusosaamisen avulla pystytään kommunikoimaan ja arvioimaan ja luottamaan työntekijöiden työnjälkeen.

Mulle erityisesti se tekninen asema on tärkeitä, mutta sanotaanko näin, että kaikkea ei voi tietää ja se on hyvä, jos saa hankittua semmoisia työntekijöitä, jotka tietävät enemmän, se on hyvinkin haluttava tilanne. Mutta on tosi tärkeitä, että on pohjaymmärrys kaikesta siitä tai lähes kaikesta teknisestä mitä firmassa tapahtuu, vaikka se ei ole sitä mitä sä itse teet erikoistehtävänä, vaan sulla on joku firmassa, joka osaa sen paljon paremmin, mutta sun pitää pystyä kommunikoimaan sen kanssa. Sulla pitää olla ne perushommat hallussa, jotta sä pystyt ymmärtämään sen, mitä ne sulle sanoo ja sun ei tarvitse täysin luottaa niiden sanaan, mutta sulla on ne pohjat, että sä pystyt arvioimaan sen, pystytkö luottamaan sen sanaan.

Johdon assistentin mielestä seuraavanlaista esimiesosaamista tai -pätevyyttä esimies tarvitsee onnistuakseen esimiehenä.

Hyvä sen alan tuntemus, oli se sitten koulutus- tai ammattitaitoinen, eli tietää mitä tekee. Tämän lisäksi hänen tulee olla yleisesti ammattitaitoinen.

9. Käytätkö erilaisia johtamisen työkalua? (esim. PESTE, SWOT, BSC, kehityskeskustelut, raportit, palaverit)

Varatoimitusjohtaja käyttää johtamisen työkaluissa erityisesti viestinnän työkaluja. Näitä ovat esimerkiksi viikoittaiset palaverit ja raportit. Hän myös on käyttänyt erilaisia kilpailuanalyyssejä monia kertoja.

En ole tehnyt tai käyttänyt niin paljon strategisia työkaluja. Ei sen puoleen, etteikö niistä voisi olla hyötyä, mutta ei ole ollut tarvetta käyttää jatkuvasti. Teemme viikoittaisia palavereja sekä raportteja menneestä viikosta ja nykytilanteesta. Kilpailuanalyyssejä olen kyllä todella monia tehnyt.

Teknologiajohtaja ei näe tai koe varsinkaan strategisten johtamistentyökalujen olevan hänen toimenkuvassaan tärkeitä. Tämä kuuluu enemmän ylemmälle johdolle. Hän kuitenkin käyttää viestinnän työkaluja kuten viikkopalavereja sekä erilaisia raportteja siitä, miten työt ovat edenneet.

Konkreettisesti en, koulussa ne kyllä käytiin. Alitajuntaisella tasolla vaikuttaa eli miten priorisoin asioita, mutta mä en koen että, mitkään noista ei olisi semmosia, jotka toimivat täydellisesti tyhjiössä vaan ne pitää aina adaptoida

siihen omaan tarpeeseen ja tarpeisiin et ne voi toimia. Niistä kaikista varmasti saa kuka tahansa jotain hyötyä, kun sitä vähän perehtyy, mutta aika pitkälti pääsee sillä, että osaa katkoa selkeästi asioiden ulkopuolelta. Varmasti siihen työkalut auttavat, mutta mä luulen pitkälti et se tulee vaan siitä et sulla on yleiskuva niistä asioissa. Ne ei oikein kuulu mun toimenkuvaan, joten niitä varmasti käytetään ylemmässä johtoryhmässä. Viestinnän työkaluja tulee käytettyä viikkopalavereissa ja raporteissa.

Johdon assistentti on samoilla linjoilla teknologiajohtajan kanssa. Hän ei myöskään käytä, kuin viestintään liittyviä johtamisen työkaluja.

En käytä strategisia. En koe niitä tarpeelliseksi ja ne kuuluvat enemmän muille ylemmille esimiehille. Teemme viikkoraportteja ja käymme palavereja.

10. Mikä on mielestäsi tärkeintä esimiehenä muutosjohtamisessa?

Varatoimitusjohtaja vastauksen voi kiteyttää muutosjohtamisen pääpointit seuraavasti:

Säilyttää usko työntekijöiden kesken. Pitää osata priorisoida mitkä asiat ovat niin sanotusti tärkeitä. Koska väistämättä työntekijän toimenkuva muuttuu ja tulee enemmän tehtäviä, niin täytyy osata rahoitella ja esimiehen ulosanti tulee olla rauhallinen ja että ”me selvitään tästä”. Myös pitää pystyä, mikäli tulee uusia työntekijöitä (fuusio), niin yhdistämään onnistuneesti yritykset ja työntekijät.

Teknologiajohtajan mielestä oleellisinta muutosjohtamisessa on kyky vastata työntekijöiden kysymyksiin mahdollisimman tyhjentävästi tarkoittaen sitä, että muutos ei tulisi aloittaa ennen kuin siihen on valmistuttu tarpeeksi hyvin ja kattavasti.

Riippuu paljon muutoksesta mutta mä itse koen, että työntekijät saa sen tiedon ei välttämättä mahdollisen aikaisessa vaiheessa, mutta ennen kun se ite organisaatio on siihen valmis. Ei siis ennen kuin johtoporras on valmis vastaamaan niihin kysymyksiin, jotka siitä varmasti seuraa. Mutta silti se, että sellaisten asioiden ilmoittamisesta ei voi jättää viimetinkaan, että muutokset tapahtuvat tarpeeksi hitaasti ja tarpeeksi nopeasti.

Johdon assistentin mielestä informaation ja informoinnin tärkeys korostuu muutosjohtamisessa.

Informaatio ja informointi. Työntekijöille tulee koko ajan informoida mitä tapahtuu ja milloin.

11. Kohteletko kaikkia alaisia saman lailla, vai vaikuttaako henkilön monimuotoisuus johtamiseesi? (sukupuoli, ikä, ammatillinen tausta, uskonto, vähemmistö yms.)

Varatoimitusjohtaja mielestään ei suoranaisesti kohtele eri tavalla työntekijöiden monimuotoisuudesta johtuen. Hän ennemmin lähestyy ihmisiä tietyillä oletuksilla, mutta siten, että kaikki ovat samalla lähtöviivalla.

Joo ja ei. Ei se, että joku saisi vapauksia jostain syystä. Enneminkin kyse on toisen persoonasta, milloin voi mitään sanoa. Minulla ei ole kuitenkaan erillistä universaalia oletusta tai toimintatapaa, kuinka kommunikoin henkilön monimuotoisuudesta johtuen. Se ei ole sidonnainen näihin asioihin vaan kyse henkilön persoonasta.

Teknologiajohtaja ei koe monimuotoisuuden vaikuttavan hänen toimintatapoihinsa.

En mä sanoisi, että semmoiset asiat, vaikuttaisi muhun.

Johdon assistentti kertoo, että monimuotoisuuden ei pitäisi vaikuttaa, vaan ihmisen persoona vaikuttaa hänen käytökseensä.

Ei pitäisi vaikuttaa, kakkien tulisi olla tasa-arvoisesti. Ihmisen persoona on se, joka vaikuttaa.

12. Olisiko mielestäsi tarpeellista käydä esimiehen perusteita läpi aina uuden esimiehen aloittaessa? Eli mitä esimiestaitoja häneltä odotetaan ja mitä häneltä vaaditaan. Tarvitseeko tilanteen vaatiessa myös kerrata yhteisiä käytäntöjä/sääntöjä?

Varatoimitusjohtaja vastaa seuraavasti tutkimukselle oleelliseen kysymykseen:

Varmaan joo olisi hyvä. Me ollaan toimittu niin että, esimerkiksi 3 kuukauden ajan testataan esimiehen toimenkuvia (ollut aikaisemmin meillä työntekijänä), mutta meillä ei ole ollut erillistä esimies ”koulutusta”, vaan perehdyttämisen kautta. Eikä minullekaan tehty erillistä perehdytystä. Mielestäni on tärkeätä johtaa omalla tavallaan, joka tulee ajan kanssa. Itse olen saanut jonkun näköistä mentorointia yrityksen toimitusjohtajalta. Voisi olla hyvä, että meillä olisi erillinen perehdyttäminen, että käytäisiin asioita läpi. Yleiset säännöt ja käytännöt olisi hyvä käydä läpi, jotta hän osaa niistä viestittää alaisilleen. Ehdottomasti tärkeätä olisi tehdä uudelle esimiehelle tärkeäksi sen, että voi tulla kysymään neuvoa kaikesta, jos tähän on tarvetta.

Teknologiajohtajan mielipiteen mukaan uudelle esimiehelle tulisi tarjota jonkin näköistä ohjausta, mutta miten se toteutetaan, pitäisi suunnitella tarkasti, koska sillä on suuri merkitys uuden esimiehen tulevaisuuden tapaan johtaa.

No tota, omalta kokemuksesta voi tietenkin sanoa, että siinä alussa on varmasti aika tyhjän päällä. Se että siihen saa jonkun näköistä ohjausta niin se on toki tervetullutta, mutta siinä on myös se riski, jos siinä kyseessä on se uusi esimies niin miten se löytää sen oman tavan johtaa. Mun mielestä pitäisi olla jonkinnäköistä ohjausta, mutta se millä tavalla se toteutuu niin siinä on tosi iso vastuu siinä ohjauksen antajalla, koska sillä saattaa olla myös tosi iso negatiivinen vaikutus siihen johtajaan.

Johdon assistentti on suorasanainen kysymykseen. Hänen mielestään olisi tarve toteuttaa jonkunnäköinen perehdytys esimiehen tehtävistä.

Pitäisi käydä, Perehdytys työhön sekä tukea hänen esimiestyötä.

6.2 Teema 2: Henkilöstön motivointi

1. Mitä motivaatio tarkoittaa sinulle?

Varatoimitusjohtaja puhuu halusta tehdä jotakin asiaa.

Se on halu tehdä jotain asiaa.

Teknologiajohtajan mielestä motivaation täytyy olla jotakin aitoa ja tämän täytyy kummuta henkilöstä sisältäpäin ilman ulkoisia kannusteita.

No henkilökohtaisella tasolla se tarkoittaa mulla tietenkin sitä, että mä haluan tehdä jotakin asiaa. Mutta vielä erityisesti sitä, että mä en koe ulkoisen motivaation olevan aidosti motivaatiota. Vaan mä koen myös motivoitunut henkilö ja motivaatio itsessään on sitä, että on aito henkilökohtainen kiinnostus siihen asiaan, on se sitten ammatillinen tai oikeasti ihan harrastustasollakin. Niin se et se ei tule vaan siitä et mun pitää tehdä tätä asia, vaan sä olet oikeasti kiinnostunut tekemään sitä.

Johdon assistentin mukaan motivaatio tarkoittaa hänelle halua tehdä jokin asia hyvin ja on kiinnostunut siitä.

Mun motivaatio tarkoittaa sitä, että oon innokas ja teen työni hyvin, eli olen aidosti kiinnostunut toteuttamaan työni hyvin.

2. Minkälainen on mielestäsi motivoitunut työntekijä, miten tämän voi huomata?

Varatoimitusjohtajan mielestä työntekijän aktiivisuus on avainasemassa siinä, miten hän huomaa motivoituneen työntekijän.

Se näkyy esimerkiksi siten, että hän on halukas ottamaan itse selvää asioista, on oma-aloitteinen ja ideoi asioita. Tämän lisäksi on valmis olemaan myöhempään töissä, jos on tarvetta. Pelialalla kun on, niin varsinkin tykkää pelata myös vapaa-ajalla pelejä.

Teknologiajohtajan mukaan työntekijän motivaatioon vaikuttaa ja sen voi huomata siten että hän tekee työtänsä ylpeydellä ja huomaa oman panostuksensa vaikutuksen yrityksessä.

Yhteistä samaa edellisen kanssa. Motivoinut työntekijä ymmärtää sen työnsä arvon ja merkityksen sille kokonaiskuvalle ja yritykselle. Vaikka se ei välttämättä näkisi sitä kokonaiskuvaa, niin se tietää mikä seuraus, sillä on, että se työ on tehty huonosti tai se on tehty hyvin. Myös että hän kokee tietynlaista ylpeyttä, että se tekee sen hyvin.

Johdon assistentin mielestä motivaation huomaa siitä, että on selvästi kiinnostunut työstään sekä kyselee relevantteja asioita liittyen siihen. Tämä osoittaa kiinnostuksen työtänsä kohtaan.

On aidosti kiinnostunut mitä tekee, eli kysyy esimerkiksi työstään tai sen taustoista. On kiinnostunut yleisesti siitä mitä tekee. Ei vain suorita työtään tekemättä taustatyötä tai keskustelematta siitä.

3. Mitkä asiat vaikuttavat työntekijän motivaatioon? (tarpeet, kannusteet, odotukset)

Varatoimitusjohtajan mielestä tärkein motivoinnin kohde työntekijällä on se, että hän tuntee itsensä tärkeäksi työpaikallaan. Hän myös kertoo tulevaisuuden odotusten olevan tärkeitä tekijöitä.

Voi olla erilaisia rahallisia kannustimia, mutta se raha ei ole aito tapa motivoida. Se että työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi ja että heidän työllään on merkitystä. Se on mielestäni se tärkein motivoiva aspekti. Myös tulevaisuuden näkymät firmassa, että sä voit edetä ja kehittyä.

Teknologiajohtajan mielestä tärkeintä tässä on sisäiset motivaationkohteet työntekijässä, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Myös erilaiset kannustimet vaikuttavat, mutta sen ei tulisi olla se suurin vaikuttava tekijä motivaatiolle.

Kannusteet, on tietty asia, jossa palkka on siinä pohjana ja kannusteena kenelle tahansa, mutta se on semmonen asia, joka mun mielestä ei varmista motivaatiota millään tavalla. Että kyllähän kenellä tahansa varmasti löytyy niitä ihmisiä, jotka, on koko elämänsä tietyllä alalla töissä ja jotka, on siellä ilman minkäänlaista kiinnostusta tai motivaatiota, mutta se raha kannustimena

varmistaa sen, että tehdään se työ. Mä koen, etenkin tällä tekniikka-alalla se ei kovin pitkälle kannu, että ne kannustimet ja motivaattorit riittää, vaan niiden on pakko olla niitä sisäisiä motivaatiota. On se sitten sitä kautta niinkin yksinkertaisesti, että sen ei tarvitse olla et ymmärtää sen työn merkityksen, vaan se voi olla niinkin simppeleä kuin esimerkiksi halu kuulua siihen työyhteisöön. Ihminen ohjautuu tätä kautta kiinnostumaan siitä työstään ja niiden muiden työntekijöiden työpanoksesta ja kunnioittaa sitä myös.

Johdon assistentin mukaan työn kiinnostavuus itsessään, työn etenemismahdollisuudet sekä erilaiset kannustimet vaikuttavat motivoituneeseen työntekijään.

Työn kiinnostavuus itsessään, eli jaksat kannustaa ja mahdolliset tulospalkkiot ja porkkanat. Myös se, että työ etenee eteenpäin.

4. Miten motivoit työntekijöitäsi?

Varatoimitusjohtajan mukaan suurin motivoinnin hänellä on luoda rento ja hauska työilmapiiri työpaikalle, jotta kaikkien on mukava tulla joka päivä töihin. Myös työntekijän oman käden jäljen näyttäminen peleissä motivoi.

Koitan luoda hauskan ja rennon ilmapiirin työyhteisöön. Myös se, että kun tekee muutoksen peliin, niin sen vaikutuksen näkee heti, jonka mä kerron työntekijöille. Mä uskon et se myös motivoi työntekijöitä. Mutta sanoisin et kaikilla on hauskaa tehdä ja olla töissä, et se olisi se mun tapa motivoida.

Teknologiajohtajan yhtenä keinona motivoida työntekijöitään, on kertoa miksi jokin asia pitää tehdä eikä vain käskyttää jotakin tekemään asiaa. Tällä tavalla työntekijä ymmärtää myös sen yritys näkökulman eikä pidä itseään vain irrallisena osana yrityskoneistoa.

Se, mitä pyrin tekemään, on että teknisissä asioissa mä en pelkästään anna työtehtävää joillekin että 'tee tää', vaan myös selitän et minkä takia se pitää tehdä. Esimerkiksi voi sanoa, että 'tee tuosta vähemmän muistia käyttävä', vaan sen sijaan mä sanon, että 'tästä pitäisi saada vähemmän muistia käyttävä koska meillä on semmoista käyttäjä kuntaa, joilla on vanhoja tietokoneita'. Eli jos sä pystyt parantamaan tota, me saadaan enemmän käyttäjiä. Ja sitä kautta se on aika pieni ero, miten sen ilmaisee, mutta se varmistaa sen, että se laittaa sen työntekijän näkemään sen busineksen näkökulman. Sen seurauksena siitä tulee isompi osa sitä yrityskoneistoa, että ei ole vain 'cog in the machine' niin sanotusti.

Johdon assistentti yrittää keskustella työntekijän kanssa, jos huomaa motivoinnin tason lopahtaneen ja vie mahdollisesti asiaa eteenpäin, mikäli tämä keskustelu ei auta.

Pyrin keskustelemaan, jos huomaan työntekijän motivaation olevan hukassa. Myös mahdollisesti viemään asiaa eteenpäin ylemmälle taholle, että mitä voisi tehdä työntekijän motivoinnin palauttamiseksi.

5. Onko yrityksessä yhteisiä sovittuja motivoinnin keinoja esimiesten kesken?

Varatoimitusjohtajan mukaan ei ole ennalta sovittuja yhteisiä keinoja motivoimisessa.

Ei oo sovittuja keinoja. Jokainen hoitaa omalla tyylillään.

Teknologiajohtajan mukaan ei ole mitään sovittuja keinoja. Hän tosin painottaa työpaikalla vallitsevan yhteisen ymmärryksen asioista, joilla ei tule johtaa ja joilla tulisi.

Mitään konkreettisesti sovittua ei oo, mutta sanattomasti ymmärretään se, että jotkut asiat, on korrekteja ja jotkut asiat ei ole korrekteja. Täällä ei ole mitään sellaista asioiden pakottamista tai vastaavaa. Niitä ei ole sovittu mitenkään mutta ne ymmärretään, koska se ei ole se tapa, jolla halutaan johtaa.

Johdon assistentin mukaan ei ole erilaisia tiettyjä sovittuja keinoja motivoida työntekijöitä esimiesten kesken.

Ei ole mitään sovittuja keinoja.

6. Mitä mieltä olet työntekijöiden palkitsemisesta motivoinnin keinona?

Varatoimitusjohtaja on asiasta melko selkeää mieltä niiden toimivuuden puolesta.

Why not. Esimerkiksi bonuksina, vapaina tai esimerkiksi kuukauden paras työntekijä saa lahjan. En nää syytä miksi ei toimisi, niitä on käytetty yrityksissä ties kuin kauan.

Teknologiajohtajan mukaan täytyy olla tarkkana palkitsemisen suhteen ja toimii silloin hyvin, kun työntekijä joutuu tekemään jotain mitä hänen ei tarvitsi. Tilanteesta riippuen tulee valita miten palkita, mutta aina tulisi jotenkin palkita.

Palkitseminen on keino, jossa pitää olla varmana millä tavalla se tehdään. Se voi toimia joissain tilanteissa ja erityisesti silloin kun puhutaan työstä, joka ei normaalisti kuuluis siihen toimeen kuvaan. Eli sanotaan vaikka pelialan huonoja puolia eli crunchaus, jota ei haluttaisi tehdä, mutta jos tulee sellainen tilanne, että joku työntekijä joutuu olemaan, vaikka yöaikana tekemässä hommaa sen takia, niin kyllä mä koen, että silloin on asiallista palkita sitä, eikä ei tule vaan lämpimiä sanoja kiitokseksi. Se voi olla jotakin pientäkin, mutta sellaista millä

tehdään selkeäksi työntekijälle et tätä ei vaadita sulta ja se on enemmän kuin sulta edes pyydetään ja siitä ollaan kiitollisia silloin.

Johdon assistentin mielestä aineeton voi olla parempi tapa palkita työntekijää. Hänen mielestään aineellinen palkkio tulisi kohdentaa tiimille ja tiimityölle, eikä yksittäisille henkilöille.

Aineetonta palkitsemista tulisi harrastaa molempina, tiiminä ja henkilökohtaisena.

Aineeton palkitseminen voi joskus olla paljon enemmän kuin se aineellinen, eli esimerkiksi esimies antaa positiivista palautetta, tämä motivoi ketä tahansa. Aineellinen voisi olla yhteinen palkkio projektin maaliin viemisestä. Mun mielestä se on aina enemmän kuin henkilökohtainen palkkio aineellisesti. Mielestäni yrityksen kannalta on palkita yhteisesti kaikkia, kuin yhtä henkilöä. Aineettomasti taas henkilökohtainen palaute toimii hyvin.

7. Kumpi on mielestäsi parempi tapa palkita, aineellinen vai aineeton? Miksi?

Varatoimitusjohtaja ei koe kummankaan olevan parempi. Aineellisia tulisi antaa jonkin selvästi lisäarvoa tuoneelle suorituksella, kun taas aineetonta hieman kevyemmin ja useammin, mikäli niille on syynsä.

Yleisesti sanoisin, että toinen ei ole parempi kuin toinen. Aineettomia palkintoja voisi antaa koko ajan, mikäli niihin on syynsä. Aineellisia voisi antaa, kun on saavuttanut jotakin. Aineellisissa palkinnoissa työntekijän täytyy olla tuonut jotakin konkreettista firmalle, josta voidaan palkita esim. bonuksilla. Kynnys aineettoman tulisi olla matalampi kuin aineelliseen.

Teknologiajohtaja ei osaa sanoa nykyisestä yrityksestä liittyen aineellisiin, mutta jos kyse olisi isommasta firmasta niin aineelliset palkkiot, olisi oiva tapa palkita. Hänen mielestään tulisi aina korvata jotenkin, jos työntekijä tekee ylitöitä. Palkitsemisen tavan tulisi aina luoda työntekijälle mielikuva siitä, että hänestä välitetään myös ihmisenä.

Rahallisiin bonuksiin mun on vaikea ottaa kantaa, kun ne, sitoo niin vahvasti firman finanssiin ja rahatilanteeseen, mutta myös jos puhuttaisiin isommasta firmasta, jolla rahatilanne on toisenlainen, niin mä koen, että semmoiset tietynlaiset bonukset vois olla korrekkeja. Ne, on myös riskaabeleja, koska ne, luo sitä eriarvoisuuden tunnetta. Jos puhutaan aineettomista niin niitä vois olla esimerkiksi, että lämpimää kättä ja kiitoksia suurelta johtajalta. En tiedä luokitellaanko se aineettomana vai aineellisena, mutta jos sanotaan vaikka että pidä alkuviikko vapaata, kun sä teit sen lauantainkin töitä. Semmoinen ois mielestäni korrekkeja, koska se vaikuttaa siihen arkielämäänkin, niin pitää olla se vastapaino. Tulisi antaa työntekijälle sellainen kuva, että hänen hyvinvointia

otetaan myös huomioon, eikä vain rahasummaa lyömällä käteen ja sua ei nähtäisi varsinaisesti ihmisenä, vaan mikä tahansa työ voidaan ostaa, kunhan vain rahasta puhutaan.

Johdon assistentti vastaa lyhyesti kysymykseen eikä koe kumpaakaan paremmaksi kuin toinen vaihtoehto, vaan kyse riippuu ennemminkin tilanteesta.

Riippuu tilanteesta ja mitä palkitaan ja miten. Molemmat ovat yhtä hyviä.

8. Onko yrityksessä yhtenäistä palkitsemisjärjestelmää?

Varatoimitusjohtaja toteaa yhteneväisen palkitsemisjärjestelmän puuttumisen yrityksestä.

Ei ole mitään sovittua järjestelmää.

Teknologiajohtajan mukaan ei ole.

Mun tietääkseni ei. Jos saat joltain muulta eri vastauksen niin sitten täytyy *keskustella*.

Johdon assistentin mielestä ei ole yhteneväistä palkitsemisjärjestelmää.

Ei ole yhtenäistä sovittua järjestelmää.

(8.1 Jos on, niin minkälainen?)

Haastateltavat vastasivat ”Ei”.

(8.2 Jos ei, niin minkälainen olisi mielestäsi hyvä tapa palkita työntekijöitä?)

Varatoimitusjohtaja vastaa kysymyksen 8 jatkokysymykseen siten, että olisi hyvä palkita rahallisesti, mikäli joku tai jotkut onnistuvat tuomaan rahallista lisäarvoa yritykselle uusien parannusten tai ideoiden myötä.

Jos olisi joku sellainen, että esimerkiksi jos tiimi tekee pelin, joka menestyy, voisi siitä maksaa bonuksia. Tai nykyiseen peliin, jota ylläpidetään ja johon työntekijä keksii esim. tavan, jolla saadaan 30% nostettua kyseisen pelin myyntiä, niin hänelle voisi maksaa bonuksia. Eli myös lisäarvoa nykyiselle pelille tuomalla voisi palkita.

Teknologiajohtajan ei ole miettinyt asiaa ja jos sellaista suunniteltaisiin, tulisi tämän suunnitteluun käyttää runsaasti aikaa ennen käyttöönottoa.

Pakko sanoa, että sitä en ole miettinyt paljoa, joten mä koen, että se olisi asia, joka pitäisi suunnitella tosi tarkkaan ennen kuin semmonen otettaisiin käyttöön ja näin lyhyellä ajalla en pysty sanomaan mitään.

Johdon assistentti painottaa samaa kuin kysymyksessä 6. Tärkeää olisi aineellisesti vain tiimejä, jotta ei synny eripuraa yrityksen sisällä, mikäli joku saa enemmän rahallisia palkkioita kuin toiset. Hänen mielestään aineettomia palkkioita tulisi antaa aina kun siihen on tarvetta, eli esimiehen tulisi osata avata suunsa ja kehua työntekijöitään.

Suurin piirtein niin, kuin kerroin kysymyksessä 6 ja siihen haluisin lisätä vielä sen, että esimiesten tulisi kehua löysemmin työntekijöitä hyvästä suorituksesta sekä aineelliset palkkioiden tulisi olla sidottuna tiimipohjaiseen palkitsemiseen.

9. Tulisiko mielestäsi yritykseenne luoda yhtenäinen motivoinnin ja palkitsemisen järjestelmä?

Varatoimitusjohtajan mielestä tämä olisi järkevä kehityksen kohde, koska tämä toisi yhdenmukaisuutta yritykseen ja kaikki tietäisivät mitä voisi saada jonkin rahallisesti konkreettisen oivalluksen seurauksena. Palkitsemisjärjestelmä ei kuitenkaan saisi madaltaa yleistä motivaatiota tai innovaatiota.

Se voisi olla fiksumpaa mieltä tarkempaa bonusjärjestelmää, jonka työntekijät tietävät, mitä siitä tulee saamaan, jos esimerkiksi uuden pelin luominen onnistuu tai keksii jonkun keinon, jolla peliä parantaa. Tämä ei saisi kuitenkaan laskea yleistä innovointia ja työntekijän motivointia.

Teknologiajohtaja mielestä, jos palkitsemisen järjestelmä luotaisiin, tulisi kaikkien olla kartalla mikä se on ja mitä se sisältää. Hän kuitenkin vaikutti olevan sitä mieltä, että kyseisen järjestelmän olisi positiivinen asia, mutta tämä vaatisi tarkan suunnittelun.

Kyllä olisi hyvä, ja jos ei muuta, niin se olisi hyvä, että kaikki olisi tietenkin samalla kartalla asiassa. Mä olettaisin, jos jotain tuollaista päätettäisiin tehdä, niin se olisi asia, josta oltaisi hyvin keskusteltu. Eikä se ei tulisi vaan, että yksittäinen henkilö tekee sen yllättäen kertomatta muille. Tietenkin kun puhutaan näin pienestä organisaatiosta, niin se on eri asia koska meillä ei ole välitason johtajia, jotka voivat päättää palkita tiimin jäseniä. Meillä se tulisi henkilöltä, joka voi päättää siitä tai ei.

Johdon assistentti on hieman erilinjolla palkitsemisjärjestelmän luomisessa kuin varatoimitusjohtaja ja teknologiajohtaja. Hänen mielestään järjestelmän luominen tällä hetkellä ei ole realistista deadlinejen venyessä. Enemmän hän on yhteishengen kohottamisen

kannalla palkitsemisessa. Toisaalta hän ei kuitenkaan tuntunut olevan palkitsemisjärjestelmää vastaan, hän ei vaan koe sitä realistiseksi tällä hetkellä.

Tällä hetkellä sitä on vaikea luoda koska deadline't pidä ja se on riippumaton työntekijöistä ja tämän takia niitä on vaikea luoda. Ainoastaan voitaisiin motivoida yhteishenkeä enemmän esimerkiksi virkistyspäivillä. Mutta ei olemassa varsinaisia palkitsemisjärjestelmiä koska niistä on vaikea pitää kiinni.

7 Johtopäätökset

Intressini tutkia kohdeyrityksen esimiestaitoja ja motivoimisen keinoja johtui aidosta kiinnostuksesta ja tarpeesta kehittää yrityksen toimintamalleja heidän menestymismahdollisuuksien parantamiseksi pelialalla. Aikaisempi työkokemus kohdeyrityksessä auttoi henkilökohtaisesti huomaamaan yrityksen kehitystarpeet, joiden pohjalta valittiin tutkimusmenetelmä ja teoriapohja. Ideana oli tutkia esimiestaitoja ja henkilöstön motivoimisen keinoja niin sanotulla perustasolla, jonka avulla pystyttiin selvittämään mitä esimiestaitoja he kokevat tärkeäksi sekä mitä esimiestaitoja he itse soveltavat. Tämän lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitä esimiehet pitävät tärkeänä henkilöstön motivoimisessa ja mitä motivoimisen keinoja esimiehet soveltavat ja sovelletaanko jotakin yhteistä motivoimisen keinoja tai järjestelmiä.

Opinnäytetyö toteutettiin yksilötyönä, mutta työssä kuunneltiin myös kohdeyrityksen tarpeita. Haastatteluiden lisäksi esimiesten kanssa keskusteltiin yrityksen tarpeista sekä pelialasta yleisesti, esimerkiksi mitä toimialalla tarvitaan menestyäkseen. Nämä keskustelut auttoivat ymmärtämään paremmin yritystä ja sen toimialaa, joka osaltaan pohjusti tutkimuksen tekoa. Opinnäytetyön tulosten kannalta tärkeimmät henkilöt olivat 3 haastateltavaa, joiden avulla saatiin tarkempi kuva yrityksen esimiestaidoista ja motivoimisen keinoista. Haastattelut avasivat jo ennestään tiedostamiani asioita, mutta myös avasivat uusia ongelmia ja seikkoja, joita ennen tutkimusta en niin henkilökohtaisesti, kuin haastateltavatkään olleet tiedostaneet. Näiden asioiden lisäksi sain uutta näkemystä toimialan tarpeesta hyödyntää tehokkaammin johtamis- ja motivoimisen menetelmiä.

Opinnäytetyössä ja sitä varten opiskeltiin esimiestaitoja ja motivoimisen keinoja. Teoriassa nousee esiin etenkin se, mitä asioita uudet esimiehet joutuvat ottamaan huomioon aloittaessaan ensimmäistä kertaa esimiestyönsä. Teoria auttaa ymmärtämään esimiestaitojen ja motivoimisen keinojen laajuuden, sekä auttaa ymmärtämään näiden monimuotoisuutta ja sen, että niitä ei tulisi ottaa kevyesti vastaan, vaan uuden esimiehen tulisi aina perehtyä tarkasti näihin aiheisiin pärjätäkseen esimiehenä. Tämän lisäksi yrityksen tulisi tarjota apua tai vertaistukea uudelle esimiehelle, jotta esimiehen työ ei koidu liian vaativaksi tai raskaaksi juuri aloittaneelle esimiehelle. Miten tämä toteutetaan, on loppukädessä yrityksen itse päätettävä. Kohdeyritys voi hyödyntää opinnäytetyön teoriapohjaa uuden esimiehen aloittaessa, jolla hän saa perustietoa ja oppia esimiestaidoista ja motivoimisen keinoista.

Uusille esimiehille voisi esimerkiksi näyttää opinnäytetyön teorian, jonka pohjalta hän voi opiskella niin sanottuja perustaitoja esimiestyöskentelyn ja motivoimisen teorioista. Näin hän pystyisi oppimaan, ymmärtämään ja havainnoimaan kyseisten asioiden tärkeyden ja laajuuden, joka parhaimmillaan voisi oppimisen lisäksi auttaa heitä innostumaan selvittämään näistä enemmän tietoa opinnäytetyöteorian pohjalta.

Opinnäytetyön pohjalta ja haastattelujen perusteella kohdeyrityksen tulisi miettiä tarkemmin sitä, miten tulisi toimia uuden esimiehen aloittaessa työnsä yrityksessä. Haastateltavat tiedostivat asian tärkeyden ja sen, että asialle voisi ja pitäisi tehdä jotakin, jotta asiat toimisivat niin juohevasti kuin mahdollista. Haastateltavien omat kokemukset esimiehenä olemisena sekä koulutustausta näkyi heidän vastauksissaan. Jokaista kuitenkin yhdisti se, että kaikki olivat ensimmäistä kertaa esimiehiä, kun heidät valittiin esimieheksi kohdeyrityksessä. Haastattelu avasi haastateltavien mielenkiinnon ja aidosti selvän tarpeen tunnustaa toimia ja miettiä niitä keinoja, joilla uuden esimiehen aloittaessa on tarvetta tukea ja auttaa häntä hänen uudessa virassaan. Tämän lisäksi haastateltavat osoittivat aitoa tarvetta pohtia motivoimista ja varsinkin palkitsemisjärjestelmää motivoimisen keinona. Minkälainen olisi järkevä ja kannattava, ja miten tämä tulisi toteuttaa juuri heidän yrityksessä ja toimialalla. Opinnäytetyöntekijä havaitsi samoja kohtia ja seikkoja, joihin hän oli perehtynyt opinnäytetyötä tehdessään, joka avitti avaamaan haastateltaville aihealuetta, tarvetta ja mielenkiintoa tekemään jatkotoimenpiteitä tulevaisuudessa. Totesin, että aina on tärkeitä uuden esimiehen aloittaessa tarjota apua sekä kertoa tarkasti hänen toimenkuvansa ja mitä häneltä vaaditaan. Näiden lisäksi on syytä kerrata yrityksen yleisiä sääntöjä ja käytäntöjä. Totesin myös yrityksen tarpeesta miettiä motivoimisen ja tähän liittyvää palkitsemisjärjestelmää, onko sellaiselle tarvetta ja jos on, niin minkälainen olisi järkevä. Pidän erittäin tärkeänä sitä, että esimiehet toimivat johdonmukaisesti motivoimisessa ja palkitsemisessa. Esimiesten tulisi sopia keskenään tähän liittyvistä toimintatavoista. Jos ei muuta, niin se olisi tärkeää, että kaikki yrityksen työntekijät olisivat samalla aaltopituudella palkkioissa ja niihin liittyvissä toimintatavoissa.

Kohdeyrityksen esimies ja motivoimisen taitojen osaaminen perustuu usein koulutuksen pohjalle, koska suurin osa aloittavista esimiehistä yrityksessä on ensikertalaisia. Yritykseen palkataan oman alansa ammattilaisia yleensä myös nuoria henkilöitä vailla esimieskokemusta ja täten johtamiseen erikoistuneita henkilöitä ei koeta tarpeelliseksi. Tähän vaikuttaa niin yrityksen voimavarat, kuin yrityksen koko. Nämä päätökset johtuvat myös siitä, että henkilöstön määrät ovat rajallisia ja yhdellä henkilöllä on monia tehtäviä, eikä pelkälle johtamisen ammattilaisen palkkaamiselle riitä resursseja. Kohdeyrityksen tulisi kuitenkin hyödyntää esimiestaitoja ja motivoimisen keinoja tehokkaammin ja järkevämmiin, jolloin niitä kohdistamalla viisaammin, saisi yritys lisää voimavaroja työntekijöistään käyttöönsä. Uuden esimiehen aloittaessa hänen toimenkuviansa tehokkaampi ohjeistus sekä erilaisen motivoimis- ja palkitsemisjärjestelmän luominen ja yhtenäistäminen valjastaisi lisävoimavaroja

yritykselle. Yrityksen tulisi luoda oma sapluuna, miten uutta esimiestä autettaisiin hänen aloittaessaan työnsä, tässä voisi alustavasti hyödyntää opinnäytetyön teoriaa pohjana. Tämän lisäksi yrityksen esimiesten tulisi pohtia ja keskustella eri motivoimisen keinoista, milloin ja miten palkita sekä motivoida aineettomasti ja milloin toisaalta olisi järkevämpää toteuttaa tämä aineellisesti. Tähän yrityksen tulisi sopia ja luoda jokin yhtenäinen menetelmä, jonka niin esimiehet, kuin myös työntekijät tiedostaisivat.

Esimiestaitojen ja tämän alueen pohdinta avasi minulle uuden käytänteen ja mielipiteen siihen, mitä johtaminen on. Ymmärsin, kuinka monet eri tiedot, taidot ja tahdot vaikuttavat johtamisprosessiin ja siinä ei ole yhtä oikeata tapaa. Haastattelut auttoivat avaamaan eri näkemyseroja erityyleistä soveltaa esimiestaitoja ja monilla eri tavoilla pystyy saavuttamaan onnistuneen lopputuloksen. Haastateltavien näkemyseroista, koulutustaustojen eroista ja persoonallisuuseroista huolimatta, heillä oli myös paljon samoja tai samantapaisia johtopäätelmiä mitä esimiestaidot ovat ja mitä häneltä vaaditaan. Näiden perusteella huomasin tiettyjen tapojen ja asioiden olevan oleellisen tärkeitä esimiestaitoja. Jokainen haastateltavista esimerkiksi korosti esimiehen kykyä kuunnella työntekijöitään erittäin tärkeäksi. Tämä kuitenkin tulisi toteuttaa niin, että työntekijällä pysyy positiivinen mieli ja samalla kunnioitus esimiestä kohtaan.

Motivoimisen keinojen ja tämän alueen tutkiminen avasi minulle monia uusia asioita ja loi uusia käytänteitä omiin tapoihin, miten pystyn motivoimaan ihmisiä. Ymmärsin etenkin sen, että ihmisten eri persoonat vaikuttavat tapaan, joilla jokaista tulisi motivoida, tämä korostuu etenkin aineettoman palkitsemisen kohdalla. Haastatteluja tekemällä huomasin sen, kuinka monta eri tapaa on, joilla henkilöä voi motivoida. Vaikka minulla oli tästä mielestäni hyvä mielikuva opinnäytetyön teoriaa kirjoittaessa, huomasin haastattelujen yhteydessä ja niitä analysoidessani, että asia ei ole niin yksinkertaista. Motivointi tarvitsee teorian ymmärtämisen lisäksi ihmissuhdetaitoja, jotka haastattelujen perusteella ja haastateltavien mielipiteiden perusteella tapahtuu oppimalla ja esimiestyötä tekemällä. Jokainen haastateltava korosti motivoimisen olevan tilannesidonnaista ja se mitä työntekijä tekee vaikuttaa siihen, miten häntä tulisi motivoida. Haastateltavilla oli, myös joitakin näkemyseroja varsinkin palkitsemisesta aineellisesti, mutta jokainen oli sitä mieltä, että aineetonta palkitsemista tulisi toteuttaa useammin ja aina kun siihen on syytä. Esimiehen tulisi aina ja koko ajan yrittää motivoida työntekijöitään, eikä sitä tulisi unohtaa tai laiminlyödä, koska tämä vaikuttaa niin yrityksen yleisilmapiiriin, kuin työntekijöiden motivaatioon tehdä työtään tehokkaasti.

Esimiestaitojen ja motivoimisen keinoille sekä tapaan, miten näitä sovelletaan, ei ole yhtä oikeaa vastausta. Olin opiskeluni aikana perehtynyt aiheeseen ja miettinyt mitä taitoja esimies tarvitsee sekä miten työntekijöitä voidaan motivoida. Tutkimuksen tulokset kuitenkin toivat uutta tietoa jo kursseilta oppimiini asioihin sekä opinnäytetyön teorian pohjautuvaan tietoihin. Havaitsin esimiehen oman persoonan yhdistyvän ennalta opittuun tietoon siihen,

miten hän johtaa ja motivoi. Haastateltaviin vaikuttivat omat henkilökohtaiset näkemykset, miten ihmisiä tulisi johtaa ja motivoida. Pohdinta loi tulokseksi sen, että esimiestaitoja ja henkilöstön motivointia oppii parhaiten esimiestyötä tehdessä, koska persoonien ja erilaisten henkilöiden kohtelua ei voi teorioista oppia. Näihin pystyy valmistautumaan, mutta ilman fyysistä kontaktia ja eri menetelmiä käyttäen ja harjoittaen näitä ei pysty muuten harjoittelemaan. Toisaalta tärkeäksi pointiksi huomasin ja myös, joka paistoi haastateltavien vastauksista tärkeäksi, oli se, että uusi esimies saa mahdollisimman hyvän tuen hänen aloittaessaan esimiestehtävänsä. Tämän avulla uusi esimies pääsee työssään hyvin alkuun minimaalisimmalla stressitasolla. Toisen pointin, jonka haastatteluja tehdessäni huomasin, oli puutteet työntekijöiden motivoimisen keinojen yhteisten tapojen puutoksesta. Totean kriittiseksi sen asian, että yritysten esimiesten tulisi pohtia yhteisiä keinoja työntekijöiden motivoimiseksi. Yhteneväisyys esimiesten kesken voisi valjastaa uusia voimavaroja yrityksen käyttöön sekä paljastaa ennen piilossa olleita voimavaroja työntekijöissä paremmin heitä johtamalla sekä motivoimalla.

8 Kehitysehdotukset

Universaalisesti relevanttien esimiestaitojen ja motivoimisen keinoja on vaikeata osoittaa tai todeta, koska jokainen ihminen on erilainen ja jokainen tuntee ja kokee asiat eri tavalla. Opinnäytetyön teoriapohjaa voi kuitenkin uusi esimies käyttää niin itsensä kehittämisen työkaluna, kuin havainnollistavana kokonaisuutena esimiestaitojen motivoimisen keinojen perusteista. Nykyisten esimiesten vastuulle jää ohjeistaa uusia esimiehiä sekä sopia ja päättää miten yritystä tulisi motivoida ja minkälaisia palkkioita tulisi työntekijöiden kesken jakaa.

Yhtenä kehitysehdotuksena on, että kohdeyritys kehittää jonkin tavan, jolla uusia esimiehiä autetaan heidän aloittaessaan esimiestehtävät. Tämän tavan tulisi olla kaikkien nykyisten esimiesten tiedossa, jota he voisivat yhtenäisesti toteuttaa. Opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta on hyvä lähteä alkuun, jota yritys voisi käyttää eräänlaisena oppaana uusille esimiehille.

Toisena kehitysehdotuksena olisi se, että kohdeyritys loisi yhteisen työntekijöiden motivoimisjärjestelmän. Järjestelmä käsitelisi työntekijöiden palkitsemisesta sen, kuinka se toteutettaisiin, milloin sitä toteutettaisiin ja miten sitä toteutettaisiin. Tarkoituksena olisi se, että yritys muodostaisi palkitsemisjärjestelmän, josta kaikki olisivat tietoisia ja kaikki tietäisivät mitä he saisivat kehittäessään tai parantaessaan kohdeyrityksen pelejä.

9 Pohdinta

Halu parantaa ja kehittää kohdeyrityksen esimiestaitoja ja motivoimisen keinoja sekä oma henkilökohtainen into ovat motivoineet opinnäytetyön tekemistä. Opinnäytetyö toteutettiin kohdeyrityksen halusta ja toiveista selvittää mitä esimiestaitoja ja motivoimisen työkaluja

yrityksessä käytetään eri esimiesten kesken. Tämän lisäksi selvitettiin millä keinoilla voisi parantaa ja helpottaa uuden esimiehen aloittaessa kohdeyrityksessä. Opinnäytetyö onnistui mielestäni hyvin, koska kohdeyritys sai vastauksia juuri niihin kysymyksiin ja ongelmiin, joita he tarvitsivat. Kohdeyritys sai vastauksia siihen, mitä esimiestaitoja esimiehet käyttävät ja mitä ominaisuuksia näistä he pitävät tärkeinä. Myös siihen saatiin vastaus, mitä henkilöstön motivoimisen työkaluja yrityksessä esimiehet käyttävät. Näiden kahden pääpointin pohjalta esimiehet ja kohdeyritys saivat selkeyden siihen, mitä kehitystä heidän tulisi tehdä, jotta uudet esimiehet onnistuvat paremmin aloittaessaan työnsä kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön teorian ja haastattelujen pohjalta saatiin paljon arvokasta tietoa jatkokehitystä ajatellen. Haastattelut avaavat esimiesten mielipiteitä, joka auttaa heitä paremmin ymmärtämään toistensa näkemuseroja auttaen jatkotutkimusten suunnittelussa. Onnistumista voi todeta myös sillä tavalla, että tutkimuksen tuloksien perusteella voi kuka tahansa tehdä opinnäytetyön jatkotutkimuksena.

Opinnäytetyön teoria ja haastattelut auttoivat avaamaan aihealueita henkilökohtaisella tasolla. Varsinkin haastatteluiden tekeminen on ollut erittäin opettavaista, koska niiden kautta pystyin havaitsemaan, miten eri esimiestaitoja ja motivoimisen työkaluja esimiehet soveltavat käytännössä oikeassa työelämässä. Esimiehet joko käyttivät opiskelusta opittua teoriaa, tai sovelsivat itse esimiestyötä tehdessä harjaantunutta johtamisen taitoja. Opinnäytetyötä varten opettelini ja tutkinni tarkasti aihealuetta. Selasin myös lukemattomia kirjoja, tutkimuksia ja artikkeleita, jotka eivät päättyneet itse opinnäytetyöhön. Myös näillä oli positiivinen vaikutus aihealueen ymmärtämiseen. Esimerkiksi huomasin, kuinka paljon samoja asioita toistetaan, joiden perusteella pystyin päättämään tiettyjen seikkojen olevan erityisen oleellisia. Tulen varmasti jatkossa hyödyntämäni oppia opinnäytetyön tuloksista, koska olen kiinnostunut esimiestyötä ja se on sidoksissa omaan ammattiini ja henkilökohtaisiin intresseihini.

Opinnäytetyö kokonaisuutena oli mielestäni onnistunut ja olen tähän erittäin tyytyväinen. Pääsin mielestäni antamiini tavoitteisiin sekä opinnäytetyön tavoitteeseen ja tarkoitukseen selvittää, mitä esimiestaitoja ja henkilöstön motivoimista kohdeyrityksessä käytetään. Mielestäni tutkimuksen kohdeyritys voi hyödyntää monipuolisesti opinnäytetyötä ja sen tutkimuksen tuloksia sekä toteuttaa ja suunnitella tästä seuraavia jatkokehityksiä ja jatkotutkimuksia. Opinnäytetyöstä saatu osaaminen ja kokemus sekä haastatteluista saatu informaatio ja analysointi auttavat ja valmistavat minua itsevarmana tulevaisuuden työelämäni ja ammattini tuomiin haasteisiin.

Lähteet

Painetut

Anderssén, B., Helakoski, E., Kajas I., Liede, H., Lindqvist J. & Wist, K. 2002. Henkilöstön palkitseminen ja verotus. Helsinki: KHT-Media.

Dunning, D. 2011. Social Motivation. New York: Psychology Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3.painos. Tampere: Vastapaino.

Flick, U. 1998. An Introduction to Qualitative Research. London: SAGE.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys! Helsinki: Yrityksen tietokirjat.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettupainos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 2.painos. Helsinki: WSOY.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Kirk, J. & Miller, M. 1986. Reliability and Validity in Qualitative Research. Thousand Oaks: SAGE.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Helsingin kauppakamari.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Lahti: Soceda.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Ruohotie, P., & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs Johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu: laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Vastapaino.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum.

Waite, Rob. 2004. The Lost Art of General Management. robwaite.com,inc.

Sähköiset

Paavalainen. 2019. Viitattu 26.3.2019.

<http://www.jyripaavilainen.com/tyon-merkitys-maslow/>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006A. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 19.2.2019

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006B. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 16.2.2019.

<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006C. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 16.4.2019.

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006D. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 26.4.2019.

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Kuviot

Kuvio 1: Management- ja leadership -tehtävät. (Hyppänen 2013, 10.)	10
Kuvio 2: Esimiestyön vaikutuksia (Kultanen 2016, 15.)	13
Kuvio 3: Muutoksen tunteiden eri vaiheet. (Kupias ym. 2014, 189.)	21
Kuvio 4: Maslow'n tarvehierarkia. (Paavalainen 2019)	23

Taulukot

Taulukko 1: Esimiestaitojen kulmakivet. (Vilkman 2016)	15
Taulukko 2: Esimiestyöskentelyn osaamisalueet (Sydänmaanlakka 2004)	18
Taulukko 3: Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013)	19
Taulukko 4: Työmotivaation tekijät (Ruohotie & Honka 1999)	25
Taulukko 5: Haastateltavien taustatiedot	35

Liitteet

Liite 1: Haastateltavien taustatiedot kysely	65
Liite 2: Haastattelurunko	66

Liite 1: Haastateltavien taustatiedot kysely

Taustatiedot:

1. Ikä.
2. Sukupuoli.
3. Koulutus.
4. Työtehtävä/ asema/ titteli kohdeyrityksessä.
5. Kuinka kauan olet ollut esimiehenä kohdeyrityksessä?
6. Aikaisempi kokemus esimiehenä? (ennen kohdeyritystä)

Liite 2: Haastattelurunko

Teema 1. Esimiestaidot

1. Kuinka päädyit esimieheksi Namida Diamond Factory LTD:lle?
2. Saitko erillisen perehdytyksen esimiehen tehtävänkuvista aloittaessasi esimiehenä?
3. Tiedätkö tarkasti toimenkuvasi, eli mitä tehtäviä sinulle kuuluu asemassasi?
4. Millainen on mielestäsi hyvä esimies?
5. Minkälainen henkilö pitäisi mielestäsi päätyä esimieheksi?
6. Oletko mielestäsi Management- vai Leadership- johtaja? (Management-tyyliset suunnittelee, organisoii ja seuraa. Leadership osoittaa suunnan ohjaamalla ja motivoimalla).
7. Mitä tunneperäisiä taitoja esimies mielestäsi tarvitsee, jotta hän onnistuu esimiehenä? (tunnepuoli)
8. Mitä esimiesosaamista, pätevyyttä tai taitoa esimies tarvitsee, jotta hän onnistuu esimiehenä? (kokonaisuus)
9. Käytätkö erilaisia johtamisen työkaluja? (esim. PESTE, SWOT, BSC kehityskeskustelut, raportit, palaverit)
10. Mikä on mielestäsi tärkeintä esimiehenä muutosjohtamisessa?
11. Kohteletko kaikkia alaisia saman lailla, vai vaikuttaako henkilön monimuotoisuus johtamiseesi? (sukupuoli, ikä, ammatillinen tausta, uskonto, vähemmistö yms.)
12. Olisiko mielestäsi tarpeellista käydä esimiestaitojen perusteita läpi aina uuden esimiehen aloittaessa? Eli mitä esimiestaitoja häneltä odotetaan ja mitä häneltä vaaditaan. Tarvitseeko tilanteen vaatiessa myös kerrata yhteisiä käytäntöjä/sääntöjä?

Teema 2: Henkilöstön motivointi

1. Mitä motivaatio tarkoittaa sinulle?
2. Minkälainen on mielestäsi motivoitunut työntekijä, miten tämän voi huomata?
3. Mitkä asiat vaikuttavat työntekijän motivaatioon? (tarpeet, kannusteet, odotukset)
4. Miten motivoit työntekijöitäs?

5. Onko yrityksessä yhteisiä sovittuja motivoinnin keinoja esimiesten kesken?
6. Mitä mieltä olet työntekijöiden palkitsemisesta motivoinnin keinona?
7. Kumpi on mielestäsi parempi tapa palkita, aineellinen vai aineeton? Miksi?
8. Onko yrityksessä yhtenäistä palkitsemisjärjestelmää?
 - (8.1 Jos on, niin minkälainen?)
 - (8.2 Jos ei, niin minkälainen olisi mielestäsi hyvä tapa palkita työntekijöitä?)
9. Tulisiko mielestäsi yritykseenne luoda yhtenäinen motivoinnin ja palkitsemisen järjestelmä?