

PÄIVITTÄISEN ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Liiketalouden linja
Syksy 2019
Roni Rinne
Riku Rautio

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Rinne Roni	Opinnäytetyö, AMK	Syksy 2019
Riku Rautio	Sivumäärä	
	40, 1 liitesivu	
Työn nimi		
Päivittäisen esimiestyön vaikutus työmotivaatioon		
Tutkinto		
Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön case yrityksenä toimii kaupallisen alan yritys X. Opinnäytetyössä käsitellään yhtä myymäläyksikköä, joka on osaa suurempaa konsernia. Konsernitasolla yrityksessä X on tutkittu henkilöstöjohtamista, mittareita ja sen vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon, mutta myymälätasolla tämänkaltaista tutkimusta ei ole suoritettu.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kahta teemaa, jotka ovat päivittäinen esimiestyö ja työmotivaatio. Teoriaosuuden ensimmäisessä osiossa avataan päivittäisen esimiestyön sisältöä ja asioita, mitkä luovat päivittäisen esimiestyön. Työmotivaatiota avataan kolmen motivaatioteorian avulla. Samalla esitellään, mistä työntekijöiden työmotivaatio muodostuu yksilöllisesti. Teoriaosuudessa myös käsitellään sitä, millainen vaikutus työmotivaatiolla on työntekijään ja organisaatioon. Tarkoituksena on tutkia, minkälainen vaikutus päivittäisellä esimiestyöllä on työmotivaatioon. Tutkimuksen pääkysymys on: Mikä on päivittäisen esimiestyön vaikutus työmotivaatioon?</p> <p>Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jolla pyrittiin saamaan teemahaastattelun avulla vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen ja alakysymyksiin. Koska haastateltavien määrä on pieni, saadaan tämänkaltaisella haastattelulla mahdollisimman paljon tietoa kyseisten työntekijöiden työmotivaation tasosta ja esimiestyön vaikutuksesta näiden työntekijöiden työmotivaatioon.</p> <p>Saatujen vastauksien ja johtopäätöksien avulla pohdittiin kehityskohteita esimiestyöhön, millä olisi positiivinen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon. Haastatteluissa havaittiin eroja, joissa yksilöiden omat mieltymykset ja kokemukset korostuivat. Johtopäätöksissä pohdittiin kehityskohteita, joita tutkimuksen ja tehtyjen haastatteluiden perusteella löydettiin sekä kehitysehdotuksia, joita myymäläyksikön esimies voisi hyödyntää työntekijöidensä motivoimiseksi.</p>		
Asiasanat		
henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, johtaminen, työmotivaatio		

Abstract

Author(s) Last name, First name Roni Rinne Riku Rautio	Type of publication Bachelor's thesis Number of pages 40, 1 appendix	Published Autumn 2019
Title of publication Superior's daily management effect on work motivation		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>Thesis was done as a case study for company X. The purpose of this study was to examine smaller store unit, which is part of a bigger concern. As a concern level they have studied human resource management earlier but not in a specific store unit level. This study explores the effects of daily management on employees work motivation.</p> <p>The theoretical background of the study is presented first. Theoretical part consists of two different themes: superior daily management and work motivation. The first theoretical part deals with content of superior's daily management and what is superior's role in daily management. Second theoretical part consists of three motivation theories and how motivation forms individually. The aim of this study was to study how superior's daily management effect on employees' work motivation. The main question for this study was: What is superior's daily management effect on work motivation?</p> <p>The empirical part of the study was done by using qualitative methods. The goal was to get answers to the main question of the study and to the sub-questions with the help of the theme interview. Because the small amounts of interviewees, thematic interview allowed to get more open answers and get more specific details about the company X.</p> <p>Based on the results of this study, some improvements were made regarding to the superior's daily management. This study focused on how to get positive effect on employees' work motivation. Interviews of this study found that there were differences based on the own likings and experiences of individuals. Tools which the superior of the store could utilise to improve the motivating of workers are shown in the targets for development.</p>		
Keywords people management, superior daily management, leadership, work motivation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite.....	1
1.2	Tutkimusongelma	2
1.3	Työn rakenne.....	2
1.4	Tutkimusmenetelmä	4
2	PÄIVITTÄINEN ESIMIESTYÖ	5
2.1	Asioiden- ja ihmisten johtamista.....	5
2.2	Esimiehen valta ja vastuu.....	7
2.3	Strategian jalkauttaminen.....	7
2.4	Päivittäisjohtaminen.....	9
2.4.1	Esimerkillä johtaminen.....	10
2.4.2	Tiimin toiminta ja ryhädynamiikan ylläpitäminen.....	10
2.4.3	Vuorovaikutusosaaminen	11
2.4.4	Monipuolinen viestintä ja tiedonkulku	12
2.5	Osaamisen kehittäminen	13
2.6	Luottamus osana johtamista	14
2.7	Yhteiset tavoitteet ja kannustaminen	15
2.8	Suorituksen arviointi	16
2.9	Työhyvinvoinnin edistäminen esimiehen näkökulmasta.....	17
3	TYÖMOTIVAATIO.....	18
3.1	Motivaatioteoriat	18
3.1.1	Maslow'n tarveteoria.....	19
3.1.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	20
3.1.3	Vroomin odotusarvoteoria	21
3.2	Työmotivaation vaikutus työntekijään	22
3.3	Työmotivaation merkitys organisaatiolle	23
3.4	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	24
3.5	Palkitsemisjärjestelmä	25
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	27
4.1	Tutkimustulokset.....	27
4.2	Kehitysehdotukset	36
4.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	39
	LÄHTEET.....	41

LIITTEET.....	45
---------------	----

1 JOHDANTO

Kaupallisen alan organisaation johtamisessa on paljon haasteita tänä päivänä. Esimiehen roolissa olevat henkilöt ovat avainasemassa ratkaisemassa arkisia tilanteita työpaikoilla. Keskeisimpiä haasteita mille tahansa organisaatioille nykypäivänä on henkilöstön moninaisuus, sekä miten sitä osataan hyödyntää organisaation hyväksi. Toimintaympäristön jatkuva muutos vaatii esimieheltä päivittäistä läsnäoloa sekä ihmisten ja asioiden johtamista. (Kauhanen 2018, 13.)

Esimies vaikuttaa suuresti työntekijöiden viihtyvyyteen sekä, miten työntekijät suoriutuvat työtehtävistään. Pienilläkin onnistumisilla on mahdollisuus lisätä työntekijöiden työmotivaatioita. Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu poistaa onnistumisen esteitä työntekijöiden tieltä ja mahdollistaa työn tekemiselle laadukkaan ympäristön. Työntekijöillä on oltava riittävät resurssit työn tekemiselle. Esimiehen tulee päivittäisjohtamisen avulla luoda sellaista yrityskulttuuria, jossa on lupa yrittää ja epäonnistua ilman pelkoa. (Dustin 2019.)

Esimiestyön suurimpia ongelmia on löytää ne keinot, joilla saada työntekijät motivoitumaan. Työyhteisö muodostuu useista erilaisista persoonista, jolloin yksi ja ainut motivointikeino ei motivoi kaikkia. Esimiehen rooliin kuuluu tunnistaa nämä työntekijöiden yksilölliset piirteet ja oppia hyödyntämään niitä päivittäisellä tasolla. (Rasila & Pitkonen 2011, 56.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee päivittäisen esimiestyön vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon. Tarkoituksena on havainnoida näiden kahden teeman yhteyttä toisiinsa. Empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisella teemahaastattelulla, joka toteutettiin kaupallisen alan case-yritykselle myymälätasolla. Tutkimuksen lopussa käsitellään empiirisen osuuden luotettavuutta ja sen käyttökelpoisuutta case-yrityksessä.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia, mikä merkitys päivittäisellä esimiestyöllä on työmotivaatioon. Samalla halutaan selvittää esimiehen roolia päivittäisessä johtamisessa sekä, miten esimiestyötä pystyy toteuttamaan tehokkaasti nykypäivän organisaatioissa. Tutkimus tehtiin eräälle tarkemmin määrittelemättömälle kaupan alan yritykselle.

Kyseessä on laajempi konserni, mutta tässä opinnäytetyössä käsittelemme pienempää myymäläyksikköä, jossa henkilöstöä on suhteellisen pieni määrä. Konsernitasolla henkilöstöjohtamista, sen mittareita ja sen vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon on käsitelty, mutta yksittäisten yksiköiden henkilöstöjohtamiseen ei ole sen tarkemmin

perehdytty. Henkilöstökyselyitä toteutetaan ajoittain myymälä- sekä konsernitasolla, jonka avulla kartoitetaan esimiestyön tasoa sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta ja asennetta työtä kohtaan. Opinnäytetyön aihe on siis yritykselle ajankohtainen ja sitä on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa.

Tutkimuksen myötä esimiehille tarjotaan mahdollisuus oman myymälänsä päivittäisjohtamisen tehostamiseen, sekä samalla koko henkilöstön kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon ja myymälätasolle mahdollisia kehityskohteita. Tavoitteena on myös antaa esimiehelle työkaluja päivittäiseen esimiestyöhön työntekijöiden työmotivaation parantamiseksi. Vaikka opinnäytetyö tehtiin case-yritykselle, työtä voi hyödyntää kaikki kaupallisen alan esimiehet, jotka työskentelevät esimiesasemassa ja haluavat kehittää työntekijöiden työmotivaatiota.

1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön päätarkoituksena on selvittää päivittäisen esimiestyön vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon. Työmotivaatiota ja esimiestyötä avataan käsitteinä ja pohditaan, mitkä asiat vaikuttavat oleellisesti työntekijöiden päivittäiseen työmotivaatioon. Esimiesnäkökulma on vahvasti koko ajan mukana, ja aihetta on pyritty miettimään paljon esimiehen asemasta. Aiheeseen on haettu vastauksia työntekijöiden mielipiteitä kuunnellen. Opinnäytetyössä käsitellään esimiestyötä ja työmotivaatiota yleisellä tasolla, mutta johtopäätökset on tehty case-yrityksen työntekijöiden haastatteluiden pohjalta.

Pääkysymys opinnäytetyössä on: Mikä on päivittäisen esimiestyön vaikutus työmotivaatioon? Tutkimuskysymyksen selvittämiseksi täytyi saada vastaukset seuraaviin alakysymyksiin: Mitä on päivittäinen esimiestyö? Mistä työmotivaatio koostuu?

Empiirisellä tutkimuksella haluttiin päästä mahdollisimman lähelle päivittäisen tason työtä ja niitä asioita, joita työntekijät kohtaavat arjessa päivittäin. Samalla tarkoituksena oli puuttua mahdollisiin ongelmakohtiin ja auttaa case yritystä kehittämään omaa toimintaansa myymälätasolla. Lopputuloksia on myös mahdollista raportoida ylemmälle johdolle.

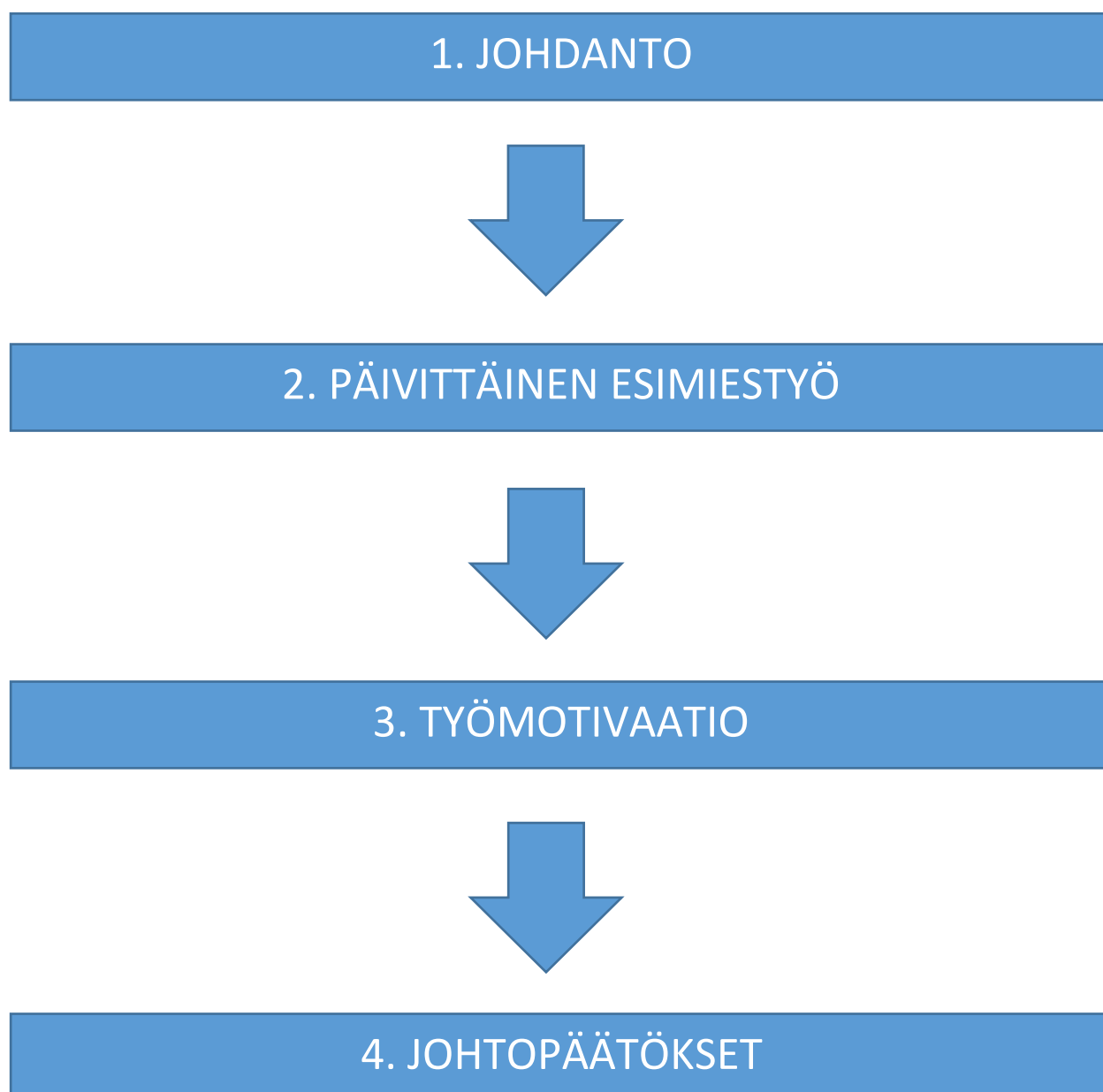
1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri teoreettisesta viitekehyksestä, joissa käsitellään päivittäistä esimiestyötä sekä työmotivaatioon vaikuttavia asioita. Tarkoitus on myös tarkastella näiden kahden teoriaosuuden aihealueiden suhdetta toisiinsa. Tutkimuksen lopussa käsitellään työn empiirinen osuus haastatteluiden muodossa.

Teoriaosuuden ensimmäinen osio käsittelee päivittäistä esimiestyötä sekä, mitä kaikkea esimiehen päivittäisessä tekemisessä tulee huomioida. Esimiehen päivittäisen johtamisen roolia tarkastellaan hieman tarkemmin ja pyritään hahmottamaan, mikä on esimiehen rooli nykypäivän organisaatioissa. Jälkimmäinen teoriaosuus havainnollistaa, mitä työmotivaatiolla tarkoitetaan, sekä pyrkii tuomaan esille, mitkä asiat työmotivaatioon olennaisesti vaikuttavat. Samalla esimiehen roolia tarkastellaan työmotivaation kannalta.

Työn empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena teemahaastatteluna, jonka avulla selvitetään, mitä kyseisessä myymälässä päivittäisellä tasolla tapahtuu.

Tutkimusongelman pääkysymystä ja alakysymyksiä pohditaan näiden laadullisten teemahaastatteluiden myötä. Näin saadaan tarkempi käsitys siitä, miten yrityksessä asiat hoidetaan sekä kuinka sitoutunut henkilöstö on työhönsä.



Kuvio 1. Työn rakenne

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen teemahaastattelu, koska haastateltavien määrä oli pieni ja tällä tavoin saatiin mahdollisimman paljon sisäistä tietoa case-yrityksestä. Teemahaastattelulle ominaista on se, että haastateltavat tietävät etukäteen tutkimuksen aihepiirit eli teemat, mutta eivät tiedä kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsijärvi ym. 2009, 205). Lisäkysymysten esittäminen tämänkaltaisen haastattelun avulla on mahdollista, mikä lisää saadun tiedon määrää. Tämä helpotti henkilöstön aktivoimista ja kysymyksiin päästiin käsiksi hieman syvällisemmin.

Haastattelun etuna oli se, että kysymysten tekijöille jäi enemmän mahdollisuuksia vastausten tulkitsemiseen. Teemahaastattelu valittiin, koska sen avulla oli mahdollista selvittää yksityiskohtaisempia syitä sille, mitkä tekijät vaikuttivat työntekijöiden työmotivaatioon eniten. Haastateltaville ei myöskään selvinnyt haastattelun aihe etukäteen, jolloin haastateltavilta saatiin rehellinen ja perusteltu vastaus. Kysymysten aikana haastattelija pystyi myös aktivoimaan haastateltavia aiheisiin ohjaavilla tarkentavilla kommentteilla.

2 PÄIVITTÄINEN ESIMIESTYÖ

Tässä osiossa käsitellään päivittäisessä esimiestyössä tarvittavia keskeisiä taitoja, joita esimiesasemassa oleva henkilö tarvitsee. Myös sanaa esimiestyö avataan hieman käsitteenä ja samalla pohditaan, mitkä asiat ovat päivittäisen esimiestyön kannalta keskeisimmässä roolissa.

Kauhasen (2018) mukaan keskeisimpiä haasteita mille tahansa organisaatiolle nykypäivänä on henkilöstön moninaisuus sekä, miten sitä osataan käyttää ja hyödyntää organisaation hyväksi. Toimintaympäristön jatkuva muutos aiheuttaa tulevaisuudessakin sen, että esimiehen päivittäisen toiminnan vastuu nousee koko ajan tärkeämmäksi asiaksi työympäristössä. Asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja henkilöstön ajatukset sekä ideat on pystyttävä hyödyntämään entistä määrätietoisemmin ja nopeammin yrityksen käyttöön. (Kauhanen 2018, 14.)

Esimiestyössä olennaisimpia asioita on osata käyttää työntekijöiden, organisaation ja sidosryhmien resurssit oikein. Näistä pyritään saamaan irti paras mahdollinen hyöty, unohtamatta työntekijöiden voimavaroja ja työviihtyvyyttä. Esimiehen tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, että työnteko on sujuvaa ja henkilöstön voimavarat saavat mahdollisuuden kasvaa. Tämän avulla työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja ovat siihen motivoituneita. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Organisaation johtamisessa on paljon haasteita ja esimiehen roolissa olevat henkilöt ovat avainasemassa ratkaisemassa arkisia tilanteita työpaikoilla. Esimiesten käytössä on oltava laaja kirjo erilaisia taitoja, jotta yrityksen strategia toteutuu päivittäisellä tasolla. Toiminnan osaamista on myös pystyttävä kehittämään jatkuvasti. Esimies on nimenomaan työnantajan edustaja, joka pyrkii valvomaan työntekijöiden velvollisuuksia sekä oikeuksia lainsäädännön puitteissa (Työsuojelu 2018).

Johtamista ja esimiestyötä on Suomessa erityisesti tutkinut Viitala (2013), joka määrittelee näiden olevan henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä osa-alueita. Johtajat ja esimiehet toteuttavat käytännössä hyvin monia henkilöstöjohtamisen asioita. He valitsevat, palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat, innostavat, arvioivat ja kannustavat työntekijöitä ja samalla luovat organisaatioon vaadittua yrityskulttuuria. (Viitala 2013, 21.)

2.1 Asioiden- ja ihmisten johtamista

On tärkeää ymmärtää, että esimiestyö on niin ihmisten kuin asioidenkin johtamista. Molempia täytyy osata tarkastella ja johtaa samanaikaisesti, jotta johtamisen kokonaisuus

toimii tehokkaasti. Ihmisten johtamisessa lainsäädännön tuntemus on hyvän johtamisen perusta ja välttämättömyys, jotta esimies ymmärtää omat velvollisuutensa. Asioiden johtamiseen kuuluu organisaation toimintaprosessien hallinta, suunnittelu, organisointi, arviointi, kontrollointi sekä näihin liittyvää päätöksentekoa. Työhyvinvointia tuottava asioiden johtaminen on erittäin systemaattista toimintaa, jossa tavoitteet ja järjestelmät tukevat toimintaa. Kaiken johtamisen perustana on ymmärtää kyseisen organisaation missio, visio, arvot sekä strategia. Sovitut toimintamallit ja pelisäännöt pysyvät samana, vaikka henkilöstö vaihtuisi. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Ihmisten johtamisen päätavoite on saada tarvittavat asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan halutulla tavalla organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tulee olla ennen kaikkea yhteistyössä toimimista ja asioiden ratkaisemista yhdessä. Organisaatiotasolla etukäteen sovitut yhtenäiset johtamiskäytännöt luovat oikeudenmukaista ja tasavertaista johtamista. Ihmisten johtamisessa lainsäädännön tuntemus on hyvän johtamisen perusta ja välttämättömyys, jotta esimies ymmärtää omat velvollisuudet. (Työturvallisuuskeskus 2019.)



Kuvio 2. Johtamisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus 2019)

Johtamisen kokonaisuus on tiivistetty kuviossa 2 ja se kuvaa selkeästi, mitä päivittäisessä johtamisessa täytyy huomioida. Ihmisten johtaminen on vuorovaikutuksellista ja muita innostavaa toimintaa. Tarkoitus on pyrkiä yhdessä kehittämään työyhteisöstä toimiva palautteen ja työntekijöiden osaamisen avulla. Asioiden johtaminen antaa tukea kaikkeen

työorganisaation toimintaan ja auttaa esimiestä johtamaan alaisiaan tiettyjen mittareiden ja strategian turvin. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

2.2 Esimiehen valta ja vastuu

Suomessa lainsäädäntö määrittelee hyvin pitkälti niin työnantajan kuin esimiehenkin vastuun. Esimiehen täytyy tiedostaa, mitkä ovat hänen vastuunsa muihin työntekijöihin nähden, jotta välttään suuremmilta konflikteilta yrityksessä. Näiden perusteella johtamista on osattava soveltaa ja mukauttaa niin, että kaikki alaiset saavat oikeudenmukaista kohtelua työpaikalla. (Työsuojelu 2019.)

Taulukko 1. Keskeisimmät työelämän lait esimiehen näkökulmasta (Kauhanen 2018, 43)

Työsopimuslaki (55/2001)
Työturvallisuuslaki (738/2002)
Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (725/2007)
vastaava kunnissa: Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007)
vastaava valtiolla: Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013)
Työaikalaki (605/1996)
Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)
Työterveyshuoltolaki (1383/2001)
Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)

Kauhanen (2018) käsittelee teoksessaan esimiehen vallan ja vastuun roolia. Usein kuvitellaan, että Suomessa ei ole mitään konkreettista, mikä määrittäisi esimiehen asemaa työpaikalla. Edellä esitetystä (taulukko 1) näkyy seitsemän lakia, joita jokaisen esimiehen pitäisi tuntea ainakin päällisin puolin. Tällöin pystytään välttämään monia ristiriitatilanteita. Hankalimmissa tulkintatilanteissa esimiehen kannattaa kuitenkin ottaa yhteyttä juristiin, jotta välttään aikaa vieviltä ja usein hyvin kalliilta seuraamuksilta. (Kauhanen 2018, 43-45.)

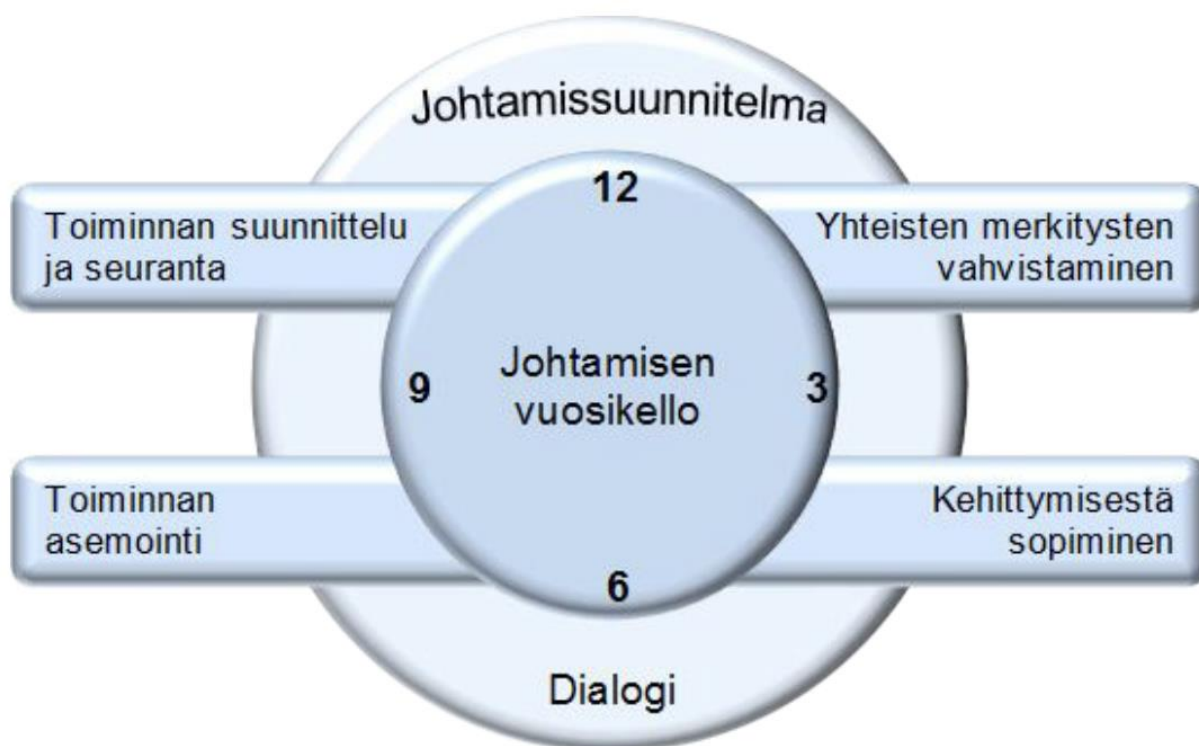
2.3 Strategian jalkauttaminen

Useimmissa organisaatioissa esimiehillä on erittäin suuri rooli strategian jalkauttajana sekä viestijänä. Strategian tulisi ohjata esimiehen sekä koko tiimin jokapäiväistä työtä.

Tasaisin väliajoin pitäisi miettiä ja fokusoida päivittäistä toimintaa siten, että toiminta vastaa strategian mukaisia tavoitteita. Esimies herättää työpaikalla keskustelua strategian näkökulmasta sekä pyrkii löytämään yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen strategisesta suunnasta. (Kariniemi 2019.)

Toimivalla liiketoimintastrategialla on mahdollista saada merkittävä kilpailuetu. Strategia mahdollistaa organisaation tehokkaan työskentelyn ja resurssien optimaalisen hyödyntämisen. Onnistunut strategia edesauttaa koko liiketoimintaympäristön innovatiivista hyödyntämistä ja tukee vision mukaista kasvua. Strategiasta ei kuitenkaan ole hyötyä, jos sitä ei ole ymmärretty tai siihen ei olla sitouduttu koko organisaatiossa. (Kriik 2017.)

Strategiaa toteuttava esimiestyö on monessa määrin valmentavaa, osallistavaa, vastuuttavaa ja valtuuttavaa vuorovaikutusta. Esimiehen tulee suunnitelmallisesti ohjata vastuualueensa toiminnan asemointi, suunnittelua, kehittymistä sekä vahvistaa yhteisiä merkityksiä yhteisössä. Strategiaa toteuttava esimiestyö on siis ajattelun, että toiminnan johtamista yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. (Consulting Partners 2014.)



Kuvio 3. Strategiaa toteuttava esimiestyö (Consulting Partners / Incity Oy)

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 3) pyritään helpottamaan esimiehen roolin hahmottamista strategian jalkauttajana. Asemoinnilla tarkoitetaan esimiehen vastuualueelle kohdistuvien

muutosvoimien tunnistamista, huomioonottamista sekä omien toimintavalmiuksien arviointia. Toiminnan asemoinnin lähtökohtana on se, että esimiehen vastualueeksi jäävät organisaation strategiset linjaukset. Yhteiset merkitykset tarkoittavat koko strategian toteuttamisen henkistä alustaa, vision ja arvojen ymmärtämistä. Nämä tuovat yhteisöllisyyttä ja tunne-energiaa henkilöstön keskuuteen. (Consulting Partners 2014.)

Toiminnan suunnittelu ja seuranta liittyvät suurelta osin kehityskeskusteluiden toteuttamiseen. Kehittymisestä sopiminen varmistaa organisaatiossa sen, että strategia on välittynyt koko ryhmän ja yksilöiden tavoitteiksi, toimenpiteiksi sekä kehittämistyöksi. Johtamisen vuosikellon mukainen vuorovaikutus yhdistää strategian osaksi yhteisöllistä dialogia ja suunnitelmallista suorituksen johtamista. Vuosikello ja sovellettavat vuorovaikutuskäytännöt auttavat esimiestä muodostamaan strategian toteuttamiseen tarvittavan johtamissuunnitelman. (Consulting Partners 2014.)

Strategian toteuttaminen on yhteisöllistä osaamista. Esimiehen vastuulla on erityisesti varmistaa se, että toimintaa ohjaavat suunnitelmat ja tavoitteet ovat yhteisesti ymmärrettyjä ja henkilöstö sitoutuu niihin. Strategian toteutumiseksi vaikuttaa merkittävästi minkälainen toimintakulttuuri yrityksessä on. Myös esimiestyötä täytyy ohjata ja tukea eli johtaa yrityksessä ylemmältä tasolta. Esimies on kuitenkin loppujen lopuksi usein ainoastaan työnantajansa edustaja ja vaatii tukea ylemmiltä tahoilta. (Työterveyslaitos 2019.)

2.4 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen on johtamisen ydintoimintaa, jossa huolehditaan ihmisten ja samalla koko organisaation strategisesta johtamisesta päivittäisellä tasolla. Yrityksessä kaikkien työntekijöiden pitäisi ymmärtää organisaation strategia ja pyrkiä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin. Esimiesasemassa olevat henkilöt ovat avainasemassa huolehtimassa, että päivittäinen työ toteutuu mallikkaasti. (Balentor 2019.)

Samoja teemoja lähestyy myös Viitala (2013) kuvatessaan päivittäisjohtamisen roolia organisaatioissa. Päivittäisjohtamisen perustarkoituksena on pyrkiä parantamaan työntekijöiden suorituksia ja sitä kautta koko organisaation toimintaa. Esimiehet ovat usein lähimpänä työntekijöitä ja he pystyvät parhaiten määrittelemään, mitä päivittäisellä tasolla tapahtuu. Tarvittaessa eri tilanteisiin on pystyttävä reagoimaan nopeallakin aikataululla. (Viitala 2013, 24-25)

Erinomaisen päivittäisjohtamisen avaintekijöitä ovat luotettava tiedon kerääminen tuotannosta, moderni kunnossapidon hallinta sekä ymmärrystä lisäävä tiedon visualisointi.

Olennaisinta on keskittyä tuotannon seurantaan sekä ongelmien ratkomiseen päivätasolla. Tämä auttaa henkilöstöä nimenomaan kohdistamaan omaa toimintaansa siihen, mikä on tärkeää juuri nyt. (Arrow 2019.)

2.4.1 Esimerkillä johtaminen

Päivittäisenä esimiehenä toimiminen vaatii nimenomaan kykyä innostaa muita työntekijöitä tekemään parhaansa. Esimerkillä johtaminen ei saa olla näyteltyä, vaan sen on lähdettävä esimiehestä itsestään ja sen on oltava aitoa, jotta se tarttuu muihin. Esimerkin voima perustuu aitouteen ja rehellisyyteen. Pitkässä juoksussa arki ja etenkin vaikeat johtamistilanteet paljastavat, millainen esimies oikeasti on. (Nonlinear 2017.)

Tärkeää onkin, että jokainen esimies johtaa omana itsenään eikä esitä olevansa jotain muuta. Kun tiedostaa omat arvot ja asenteensa työhön, pystyy olemaan itsevarmempi muiden työntekijöiden joukossa. Johtajuuden ja esimerkin kantava voima piilee kyvyssä johtaa omalla tavallaan ja olla täysin oma itsensä joukon keskellä. Kun esimies tietää miten toimia hyvin erilaisissa työtilanteissa, antaa hän omalla käyttäytymisellään tietynlaisen mallin myös muille. (Nonlinear 2017.)

Esimerkillä johtaminen on yksi tehokkaimmista tavoista saada alaiset tekemään työnsä tehokkaasti. Kun alaiset näkevät, että esimies on valmis käärimään hihat ja tekemään samoja uhrauksia kuin muutkin, he motivoituvat tekemään saman. Näin esimies omalla tekemisellään innostaa muut seuraamaan hänen omaa esimerkkiään. Esimiehen on kuitenkin oltava omien sanojensa mittainen eikä käyttäytyä eri tavoin kuin hän puhuu. Jos esimies vaatii alaisiltaan jotain mutta tekee itse päinvastoin, menee ansaitulta luottamukselta pohja. (Lipman 2016.)

2.4.2 Tiimin toiminta ja ryhmädynamiikan ylläpitäminen

Ollakseen tehokas, esimiehen täytyy tuntea alaisensa osatakseen johtaa heitä. Siksi on tärkeää, että esimies ymmärtää miten ryhmädynamiikka toimii ja mitkä asiat siihen merkittävästi vaikuttavat. Esimiesten tehtävänä on huolehtia tehtävien selkeydestä, tavoitteiden saavuttamisesta sekä hyvän ilmapiirin luomisesta. Tämän lisäksi heidän pitää myös pystyä keskittymään omiin asiantuntijatehtäviinsä sekä asiakkaisiin. (Kuusela 2015, 86.)

Esimiehen oma käyttäytyminen vaikuttaa merkittävästi henkilökuntaan ja samalla koko tiimin ryhmädynamiikkaan. Johtaminen on nimenomaan vuorovaikutusta, joten ilmeet, eleet ja kehonkieli vaikuttavat ihmisiin. Kuuselan (2013) mukaan esimiehen ollessa kiinnostunut ja kannustava, kokee työntekijä olonsa tärkeäksi ja tämän seurauksena oman

työnsä myös paljon merkityksellisemmäksi. Tällä on merkittävä vaikutus koko tiimin ryhmädynamiikan kannalta. (Kuusela 2013, 43.)

Tiimityön ja yhdessä tekemisen merkitys korostuu tulevaisuudessa ja se tulee olemaan myös suuri voimavara yrityksille. Toimiakseen huipputiimi vaatii erilaisia ihmisiä, jotta eri näkökulmat tulevat huomioiduksi työyhteisössä. Tiimi toimii tehokkaimmin silloin, kun kaikki tiimin jäsenet ovat omaksuneet ja tietävät tarkoin oman roolinsa. (Salminen 2017, 142-144.) Erittäin tärkeää on myös tiimityöskentelyn merkitys; yhdessä tekemisen merkitys ja toisten sparraaminen ja kehittäminen. Kukin työntekijä voi oppia kollegoiltaan uusia asioita ja keskustella eri toimintatavoista. (Kauhanen 2018, 18.)

2.4.3 Vuorovaikutusosaaminen

Kaikki ihmisten kanssa toimiminen on jollain tavalla vuorovaikuttamista. Tämä on välttämätön taito useimmilla työpaikoilla ja etenkin esimiesasemassa olevilla ihmisillä. Toimiva vuorovaikutus vaatii kyvykkyyttä, osaamista tai käyttäytymistä, jota jokainen voi opetella tai harjoitella. Vuorovaikutus on myös omalla tavallaan vaikuttamista muiden ihmisten asenteisiin ja samalla esimiehet pystyvät käyttämään tätä keinona saamaan alaiset innostumaan yhteisistä asioista. Mitä enemmän johtaja on henkilökohtaisesti tekemisissä ihmisten kanssa, sitä paremmin hänen asenteensa tarttuu muihin. (Huhtala 2015, 59-60.)

Esimiesviestintä ja esimiehen vuorovaikutustaidot ovat hyvin olennainen osa johtamisosaamista. Kyseisiä taitoja tarvitaan kaikissa niissä tilanteissa, joissa esimies kohtaa työntekijän, kollegan, asiakkaan tai jopa oman esimiehensä. Ilman hyviä vuorovaikutustaitoja on lähes mahdotonta johtaa yksikköään tuloksellisesti. (Balentor 2019.)

Huttunen (2018) käsittelee teoksessaan vuorovaikutustaitoja ja korostaa, että suurin osa näistä lähtee hyvän käyttäytymisen perusteista. Näitä taitoja myös esimiehet tarvitsevat päivittäisessä tekemisessä johtaakseen yksikköään tuloksellisesti. Alla listattuna merkittäviä taitoja erityisesti esimiehille:

- Empaattisuus: kyky tunnistaa toisen tunnetiloja ja näkökulmia sekä samalla asettua toisen asemaan.
- Kunnioitus: toisten kunnioittaminen ja mielipiteiden huomioiminen.
- Positiivisuus: kyky ja taito nähdä myönteiset puolet asioista.
- Motivointi ja innostamistaidot: kyky saada muut ihmiset mukaan yhteiseen tekemiseen.

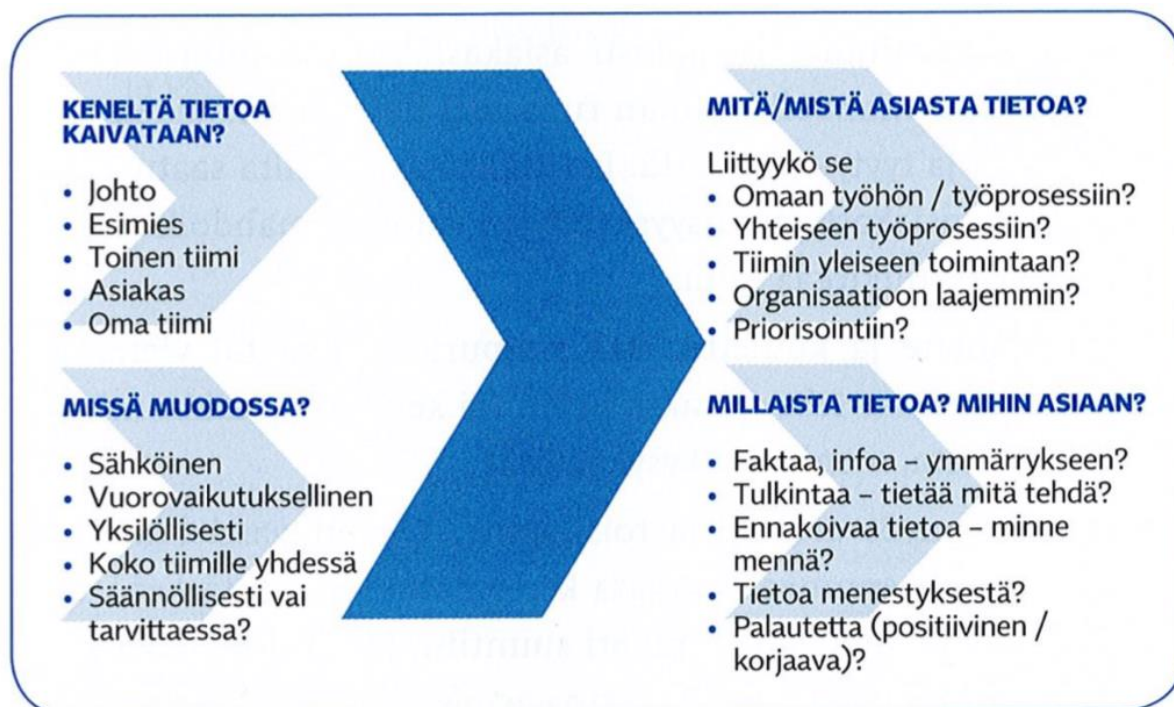
- Yhteishengen luominen: hyvän ilmapiirin luominen.
- Kuuntelutaito: kyky kuunnella läsnäolevasti eri tilanteissa.
- Palautteenantamiskyky: kyky antaa oikealla tavalla ja oikeassa paikassa palautetta niin onnistumisista kuin myös vaikeista asioista.

(Huttunen 2018, 105.)

Yllä mainitut vuorovaikutustaidot ovat hyvin pitkälti hyviin käytöstapoihin liittyviä asioita, joita opitaan jo hyvin nuoresta pitäen. Nämä taidot ovat kuitenkin avainasemassa esimiesten päivittäisessä johtamisessa. Mitä enemmän ollaan tekemisissä ihmisten tai asiakkaiden kanssa työpaikalla, sitä tärkeämmäksi vuorovaikutusosaaminen korostuu. Hyvä esimies osaa soveltaa näitä taitoja alaisiinsa ja sitä kautta luomaan aitoa vuorovaikutuksellista kulttuuria työpaikalle. (Huttunen 2018, 106.)

2.4.4 Monipuolinen viestintä ja tiedonkulku

Monipuolinen viestintä ja tiedon kulkeminen organisaatioissa on nykypäivänä suuri haaste. Jotta työpaikan erilaisista asioista voidaan keskustella ja päättää yhdessä, tarvitaan paljon enemmän tietoa kaikkien osapuolten saataville. Esimiehellä ei välttämättä ole itselläkään aina saatavilla tarvittavaa tietoa, mitä jakaa alaisille. Ylimmän johdon vastuu ja avoin organisaatiokulttuuri edesauttavat tiedon kulkemista eri osastoilta toisille. (Huttunen 2018, 122-123.)



Kuvio 4. Tiedonkulun ydinkysymykset (Huttunen 2018, 121)

Huttunen (2018) käsittelee kirjassaan viestintää ja millaista tietoa organisaatiossa tarvitaan. Kuvio 4 kertoo hyvin perusteellisesti, mitä kaikkea viestinnässä on syytä huomioida. Ensin pitää selvittää keneltä tietoa kaivataan, ja missä muodossa sen odotetaan tulevan. Viestintä voi olla sähköistä tai vuorovaikutuksellista ja se voidaan kertoa yksilöllisesti tai koko tiimille yhdessä. Olennaista on myös tiedostaa keneltä tietoa tarvitaan ja ketkä ovat vastuussa tiedon jakamisesta. (Huttunen 2018, 121-123.)

Tiedon jakamisessa täytyy olla selvää mihin asiaan annettu informaatio tarkalleen liittyy, jotta sitä osataan analysoida oikein ja oikeassa ympäristössä. Viestinnässä olennaista on se, että se saavuttaa halutun kohderyhmän. Tiedonkulkuun liittyen olennaisimpia asioita on tietää, minkälaista tietoa jaetaan, sekä mihin asiaan halutaan erityisesti kyseisellä tiedolla vaikuttaa. (Huttunen 2018, 122-123.)

Esimies on usein ensimmäinen henkilö, joka ottaa tiedon vastaan johdolta. Tätä tietoa jaetaan tarpeen mukaan alaisille eteenpäin. Esimiesviestinnässä onnistumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa esimiehen viestintä synnyttää halutun vaikutuksen. (Balentor 2019.)

2.5 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on yksilön osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä koko työuran ajan. Omassa työssä osaamisen kehittäminen voi olla osaamisen päivittämistä, laajentamista, syventämistä tai jopa kokonaan uudelleen suuntaamista. Esimerkkejä päivittäiseen osaamisen kehittämiseen:

- kehityskeskustelut
- valmennuskeskustelut
- perehdyttäminen
- tavoitekeskustelut
- myyntipalaverit
- työnopastus
- palautekeskustelut
- yhteistyö ja verkostot.

(Työterveyslaitos 2019.)

Yrityksen kilpailukyky riippuu nimenomaan siitä, mitä yrityksessä osataan, miten kyseistä osaamista käytetään ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. Osaamisen johtamisen tärkeimpiä asioita on yrityksessä toimivien työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamisen tulosten pitäisi

näkyä organisaatiossa kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parantuneella taloudellisella tuloksella. (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen kehittämisen tavoite on kokonaisvaltaisesti kehittää työyhteisöä ja samalla koko organisaatiota. Kehittämisen suunta sekä tavoitteet lähtevät organisaation strategisista tavoitteista. Osaamisen kehittämisen merkitys ja tärkeys täytyy tunnistaa aina organisaation ylintä johtoa myöden. (Ekonomit 2019.)

Esimiehen vastuulla on huolehtia ja kannustaa työntekijöitä päivittäisellä tasolla parempaan suoritukseen. Heillä on myös vastuu siitä, että organisaatiossa mahdollistetaan jatkuvan oppimisen ilmapiiri ja aito halu kehittyä kyseisessä työssä. Esimiehen on osattava tarkastella työntekijöitä yksilöinä ja ymmärtää, mitkä ovat heidän vahvuutensa ja heikkoutensa sekä millä tavoin henkilöstöä pystyisi kehittämään, jotta tuottavuutta pystytään parantamaan. (Accountor 2016.)

Osallistava tai valmentava johtaminen auttaa myös työntekijöitä miettimään asioita ja samalla kehittämään omaa toimintaa eteenpäin. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies ei anna valmiita vastauksia henkilöstön esittämiin kysymyksiin, vaan pakottaa heidät itse miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja eri tilanteisiin. Tällöin esimies opettaa henkilöstöä ratkaisemaan ja päättämään asioita omatoimisesti. (Kauhanen 2018, 18.)

2.6 Luottamus osana johtamista

Esimies nähdään ennen kaikkea auktoriteettina, jota kuunnellaan. Koska esimies antaa itse omalla esimerkillään suunnan koko organisaation tekemiselle, hänen tulee noudattaa myös itse annettuna sääntöjä ja normeja. Jos hän toimii päinvastaisella tavalla kuin itse sanoo, on esimiestä vaikea pitää luotettavana. Työyhteisössä esimiehen tulee olla sellainen henkilö, johon alaiset pystyvät luottamaan ja tarvittaessa tukeutumaan. (Kuusela 2015, 86.)

Luotettava työympäristö rakentuu ihmisten välisen luottamuksen varaan. Kun luottamus näkyy työpaikalla, työympäristö on paljon interaktiivisempi. Tästä seuranneita tuloksia ovat nopeammat ongelmanratkaisut, parempi kommunikointi koko tiimin kesken ja monipuolisemmat innovaatiot. Tällä on merkittävä vaikutus myös tuottavuuden kannalta. Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö ratkoo yhdessä ongelmia ja saa näin toimintaa paljon tehokkaammaksi. (Comaford 2015.)

Luottamuksen ansaitseminen ei tapahdu hetkessä, vaan se on tultava esille pitkäjänteisessä päivittäisessä tekemisessä. Äärimmäisen tärkeää on se, että alaiset kokevat esimiehen olevan läsnä ja helposti lähestyttävä. Näin asioista uskalletaan puhua

ja ongelmakohtiin tarttuminen on paljon tehokkaampaa. Avoimuus ja luottamus kulkevat käsi kädessä organisaatiossa. Hyvä esimies ymmärtää, että luottamus on ansaittava ja hänen tekonsa ovat selkeitä sekä johdonmukaisia. Esimiehen tehtävänä on ajaa koko työyhteisön yhteisiä etuja työpaikalla. (Aarnikoivu 2011, 23-24.)

Luottamusta herättävä esimies on vuorovaikutteinen ja hän on aidosti kiinnostunut työyhteisön toiminnasta. Esimiehen tehtävänä on käydä arjessa vuoropuhelua alaisten, kanssa tavoitteena merkityksen luominen alaisen tekemälle työlle sekä yhteisen ymmärryksen syntyminen. Tämä onnistuu esimiehen johdonmukaisella sekä selkeällä viestinnällä. Väärinymmärryksillä saattaa olla suora vaikutus työntekijöiden motivaatioon. (Aarnikoivu 2011, 34-35.)

Usein esimiehestä muodostuu luottamuksen kulmakivi, ja hänen vastuutehtäväkseen jää huolehtia luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisesta työpaikalla. Myös työpaikan epäkohtiin on pystyttävä puuttumaan riittävän nopeasti, jotta välttyään ylimääräisiltä konflikteilta. Nykypäivänä kaikki työelämää koskevat tutkimukset tuovat esiin sen seikan, että henkilöstä kaippaa nykyistä enemmän palautetta esimiehiltään (Kauhanen 2018, 47).

2.7 Yhteiset tavoitteet ja kannustaminen

Alaisten on pystyttävä ymmärtämään mitä heiltä itseltään sekä koko tiimiltä odotetaan. Olennaista on ymmärtää, mitkä ovat työn kannalta merkittävimpiä asioita ja mitä asioita on syytä priorisoida muiden edelle. Esimiehen rooliin kuuluu yhteisistä tavoitteista puhuminen sekä niihin kannustaminen päivittäisellä tasolla. On välttämätöntä, että joskus työntekijällä voi olla päällekkäin useampi projekti käynnissä, jolloin esimiehen tehtävänä on huolehtia, ettei työmäärä kasva liian vastuulliseksi. (Kariniemi 2019.)

Tavoitteiden asettelussa on määriteltävä selkeästi, onko kyseessä määrällisesti vai laadullisesti kuvattavissa oleva tulos. Sen on myös oltava mitattavissa oleva asia, jota voidaan arvioida erilaisten mittareiden avulla, tai jonkun ulkopuolisen sidosryhmän kautta. Mittareita voi olla esimerkiksi raha, aika, laatu, asiakastyytyväisyys- tai tehokkuusmittarit. Tavoitteisiin pääsemiseen vaaditaan työyhteisössä inhimillisyyttä ja toisten auttamista, sillä tavoitteiden saavuttaminen ei ole ainoastaan esimiesten vastuulla (Työterveyslaitos 2017.)

Esimiehen on oltava tietoinen siitä, kuinka realistinen annettu tavoite on. Sen pitää olla riittävän haastava ja kunnianhimoinen, mutta ei liian yliampuva. Tavoite pitää myös olla saavutettavissa annetulle ajanjaksolle. Tavoitteen merkitys katoaa jo heti alussa, jos tiedetään ettei tavoitteeseen voida päästä. Työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna,

tavoitteen pitää olla riittävän motivoiva, jotta sen toteuttaminen tuntuu mielekkäältä haasteelta. (Kariniemi 2019.)

2.8 Suorituksen arviointi

Jotta päivittäinen ja viikoittainen työ toteutuu tehokkaasti, on työntekijöiden suorituksia seurattava. Tämä on ainoa tapa parantaa tuottavuutta päivittäisellä tasolla. Esimies on vastuussa, että sovitut asiat tehdään ja niistä annetaan palautetta. Palautteen pitää olla mahdollisimman jatkuvaa, arkipäiväistä ja mahdollisimman oikea-aikaista. Hyvän palautteen antaminen on konkreettista ja perusteltua. Sen tarkoitus on kirkastaa tavoitteita ja antaa niiden toteutumiselle tukea. (Kariniemi 2019.)

On reilua sopia työyhteisössä yhteiset pelisäännöt, kuinka työntekijöiden seuranta toteutetaan arjessa. Tämän lisäksi esimiehen on huomioitava alaistensa työtavat ja kokemus vastaavanlaisissa tehtävissä. Näin esimies tietää ketkä mahdollisesti tarvitsevat enemmän apua ja tukea omissa työtehtävissään. Kokeneemmille työntekijöille esimies voi jopa olla paha motivaation tappaja, jos koko ajan joku on hengittämässä niskaan. Tärkeintä on kuitenkin esimiehenä viestiä, että tarvittaessa olet käytettävissä kysymyksiä tai keskusteluja varten. (Kariniemi 2019.)

Huttunen (2018) puhuu esimiehen vastuusta käytännön tasolla. Organisaation ja esimiehen oman yksikön seuranta pitää olla jatkuvaa sekä määrätietoista. Ympäristössä on syytä tarkkailla asiakkaiden käyttäytymistä ja toimintaa ja toiveita sekä kilpailun tuomia muutoksia. Esimiehellä pitää olla selkeä käsitys yksikön sisäisestä toiminnasta ja siitä mitä missäkin tapahtuu sekä miten todellisuudessa toimitaan. (Huttunen 2018, 46.)

Nopea reagointi tilanteisiin ja varhainen puuttuminen havaittuihin epäkohtiin on esimiehen asemassa olevalle henkilölle äärimmäisen tärkeää, jotta ongelmat eivät kerkeä kasvaa liian suuriksi. Siksi esimiehen on oltava päivittäisellä tasolla koko ajan erittäin tarkkaavaisena ja mahdollisesti annettava nopeaakin palautetta henkilöstölle. Palautteen antaminen on syytä olla niin kiittäväää kuin korjaavaakin. Nykypäivänä kaikki työelämää koskevat tutkimukset tuovat esiin sen seikan, että henkilöstä kaippaa nykyistä enemmän palautetta esimiehiltään. (Kauhanen 2018, 47.)

Palautekulttuurin ylläpitäminen on ylipäätään organisaatiossa hyödyllistä. Se ei ole ainoastaan esimiehen velvollisuus tai yksinoikeus, vaan jokainen työntekijäkin voi toimia asiassa esimerkkinä. Näin rakentavien mielipiteiden esittämisestä onnistuttaisiin tekemään arkipäivää. Tämä taas puolestaan parantaisi koko tiimin tehokkuutta ja yhteistä tekemistä. Kokemusten ja eri toimintatapojen jakaminen sekä yhteinen oppiminen tulisi nähdä keinona kehittää päivittäistä tekemistä tiimin sisällä. (Kariniemi 2019.)

2.9 Työhyvinvoinnin edistäminen esimiehen näkökulmasta

Esimiesasemassa olevan henkilön täytyy ymmärtää, mikä merkitys työhyvinvoinnilla on työmotivaation kanssa. Toimivan johtamisen tarkoitus on tuottaa tulosta ja ylläpitää työhyvinvointia. Kun työhyvinvointi ja sen kehittäminen lisätään osaksi koko organisaation strategiaa, saadaan huomattavasti tehokkaampi kokonaisuus myös tuloksen kannalta (Työturvallisuuskeskus 2019).

Viitalan (2013) mukaan vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja tuottamaan uusia innovaatioita. Työntekijöiden fyysinen ja henkinen hyvinvointi vaikuttaa hyvin paljon työn tuottavuuteen. Hyvinvointiin vaikuttavat niin yksilölliset asiat kuin työympäristönkin viihtyvyys. Työhyvinvoivassa työympäristössä täytyy havainnoida, mitkä asiat tuottavat mielekkyyttä ja voimaantumista tehtyä työtä kohtaan. Hankalissakin olosuhteissa on mahdollista innostua ja nauttia työstä. (Viitala 2013, 212.)

Työntekijöiden hyvinvointi tulee tulevaisuudessa korostumaan paljon ja siihen on syytä kiinnittää huomiota myös esimiesnäkökulmasta. Työhyvinvointi pitää ennen kaikkea nähdä investointina, mikä vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja myös maineeseen. Työhyvinvoivan yrityksen työntekijät ovat paljon motivoituneempia suoriutumaan työtehtävistään. (Työterveyslaitos 2019.)

Esimiehen rooliin kuuluu huolehtia työn tasaisesta jakautumisesta työntekijöiden keskuudessa sekä kaikkia on kohdeltava tasapuolisesti. Kun työntekijä saa käyttää työssä vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen sekä kehityksen, on työ paljon mielekkäämpää. Näin saadaan työntekijät sitoutumaan ja saamaan aikaiseksi parempia tuloksia myös tuottavuuden kannalta. (Kauhanen 2018, 46-47.)

3 TYÖMOTIVAATIO

Tämä osio käsittelee termiä työmotivaatio ja, mistä asioista työmotivaatio muodostuu. Osiossa käydään myös läpi, mitkä asiat teoriassa vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Tarkoituksena on avata erilaisia motivaatioteorioita, ja millainen merkitys työmotivaatiolla on työntekijälle ja organisaatiolle. Lopussa avataan hieman nykypäivän palkitsemisjärjestelmiä.

Työmotivaatio on kiinnostanut useita psykologian tutkijoita aina 1900-luvun alusta tähän päivään asti. Suurimpia esimiesten ongelmia ja kysymyksiä on se, miten saada työntekijät motivoitumaan. Työyhteisö muodostuu erilaisista persoonista, joten yksi ainoa motivoitumiskeino ei päde kaikkien kohdalla. Tämä johtuu siitä, että erilaisten ihmisten motivoitumiseen vaikuttaa erilaiset asiat. (Rasila & Pitkonen 2011, 56.)

Työmotivaatio on kokonaisuus, joka synnyttää yksilössä tahtotilan toimia ja myös ylläpitää toimintaa. Työmotivaatio antaa yksilölle energiaa työntekoon. Työmotivaatio ohjaa työntekijää siihen suuntaan, joka on yksilölle tärkeää ja arvokasta. Työmotivaatio eroaa motivaatiosta siten, että siinä huomioidaan myös ulkoisia tekijöitä eikä pelkästään yksilön omia ominaisuuksia. Työmotivaatiolla on suora vaikutus organisaatioiden tuottavuuteen, palvelujen tasoon, henkilöstön työhyvinvointiin sekä työn laatuun. (Sinokki 2016, 104.)

Motiivit synnyttävät työmotivaation. Motiivit ovat psyykkisiä syitä sille, miksi toimimme niin kuin toimimme. Nykymaailman työmotivaatio koostuu suurelta osin siitä, mitä yksilö kokee itselleen arvokkaaksi. Raha ei ole riittävä motivaatiotekijä, vaan yksilön täytyy myös pitää siitä mitä tekee. Esimies ei voi luoda motivaatiota, vaan tärkeää on löytää työntekijöiden motiivit ja ne tekijät, joista työntekijä itse motivoituu. (Zehnder 2017.)

Työmotivaatio on työn ja työntekijän vuorovaikutusta, johon liittyy yksilön tarpeiden lisäksi paljon ulkopuolisia tekijöitä. Työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet, työympäristö ja elämänvaihe. Työmotivaatioon vaikuttavat myös työntekijän työkyky sekä psyykinen- ja fyysinen hyvinvointi. Työmotivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista motivaatiota. Kuten edellä mainittiin, jokainen yksilö on oma persoonansa ja sen takia jokainen motivoituu eri asioista. Yksi voi motivoitua pelkästä rahallisesta palkkiosta, toinen motivoituu ihmisten auttamisesta ja kolmas motivoituu rutiineista, jotka toteutuvat työtä tehdessä. (Sinokki 2016, 81.)

3.1 Motivaatioteoriat

Motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen osaan, sisältö- ja prosessiteorioihin. Motivaatioteorioita on lukuisia ja monet teoriat on johdettu tai kehitetty aikaisemman

teorian pohjalta. Tässä luvussa käsitellään teorioista kolme, kaksi sisältöteoriaa ja yksi prosessiteoria, jotka ovat hyvin tunnettuja sekä ne ovat usean teorian pohja. Abraham Maslow'n tarveteoria ja Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria ovat sisältöteorioita ja Victor Vroomin odotusarveteoria prosessiteoria. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa useita tekijöitä, joita teorat selittävät eri näkökulmista ja siksi työmotivaatioita ei pysty selittämään täysin yhden aikaisempien teorioiden perusteella. Esimiehen ei kannata sivuuttaa motivaatioteorioita täysin, vaan käyttää niitä työkaluna työntekijöiden motivoimiseksi. (Rasila & Pitkonen 2011, 40)

3.1.1 Maslow'n tarveteoria

Abraham Maslow'n (1954) tarvehierarkiateoria on tunnetuin tarveteoria, jonka pohjalta useat tutkijat ja teorioiden kehittäjät ovat tehneet omat tulkintansa. Maslow'n mukaan ihmisten yksilölliset tarpeet jakautuvat viiteen osaan, jotka ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostukset tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Harisalo 2010, 69.)

Fysiologiset tarpeet pitävät sisällään yksilön sisältä tulevia fyysisiä tarpeita, kuten janon ja nälän tunne sekä hengittäminen. Nämä tarpeet ovat tärkeitä selviytymisen ja lisääntymisen kannalta. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu fyysiset ja henkiset suojat. Ihminen tarvitsee terveyttä, suojaa, työtä sekä resursseja elämämme vakauttamiseksi ja juuri turvallisuuden tarpeet edesauttavat näitä asioita. Sosiaaliset tarpeet ovat seuraava askel kohti tarpeiden täyttämistä. Kun alempien tason tarpeet on täytetty, olemme motivoituneita keskittymään elämämme sosiaaliseen puoleen kuten kommunikointiin, yhteisössä elämiseen ja ystävyyteen. Arvostuksen tarpeet tulevat alempien tarpeiden täyttymisen johdosta. Kun ihminen saa tarpeeksi onnistumisia niin työssä kuin sosiaalisessa elämässä, alamme kaivata arvostusta tehdystä työstä. Kyse voi olla positiivisesta palautteesta esimieheltä tai hyvä maine ystäväpiirissä. Itsensä toteuttamisen tarpeet liittyvät itsensä kehittämiseen ja mahdollisuuteen kehittää itseään. Työn ilo mahdollistaa halun kehittyä työssään. (MielenIhmeet 2018.)

Maslow on kuvannut teorian pyramidimaisella rakenteella, jossa aineelliset tarpeet ovat alimmaisena ja yksilön sisältä tulevat tarpeet ylimmäisenä. Rakenne on esitetty kuviossa 5.

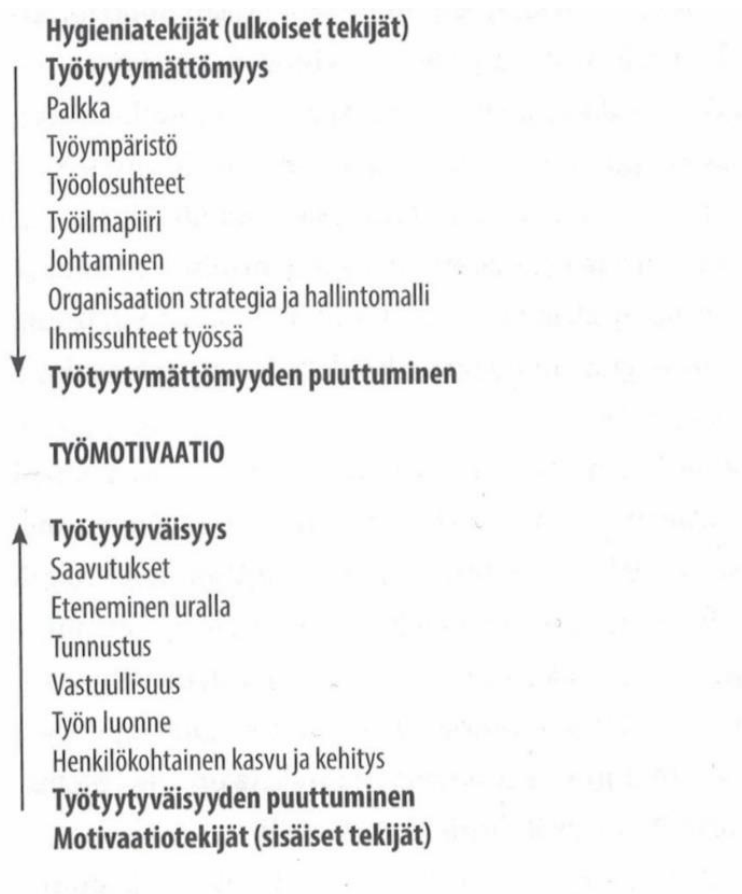


Kuvio 5. Maslow'n tarvehierarkia (Moisalo 2011, 337.)

Työntekijä on motivoituneempi, mitä ylemmäs esimies ja organisaation johto pääsevät pyramidissa. Tärkeintä on täyttää alimmat tarpeet ja askel kerrallaan nousta pyramidin huipulle. Maslow muistutti tutkimuksessaan, että tarpeet eivät välttämättä kulje hierarkkisesti, vaan jokin tarve voi nousta esiin aikaisemmin kuin esimerkiksi alempana ollut tarve. Tämä on täysin yksilöstä riippuvaa. (MielenIhmeet 2018.)

3.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin (1968) luoma kaksifaktoriteoria on Maslow'n tarveteorian ohella yksi tunnetuimmista sisällöllisistä tarveteorioista. Kaksifaktoriteoria eli motivaatio- ja hygienieoteoria perustuu olettamukseen, jossa sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Herzberg on luokitellut sisäiset tekijät motivaatiotekijöiksi ja ulkoiset tekijät hygienieotekijöiksi (ks. kuvio 6). (Sinokki 2016, 104-105.)



Kuvio 6. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinokki 2016, 106)

Hygieniatekijöiden puute aiheuttaa työntekijään huonovointisuutta. Motivaatiotekijöitä parantamalla ja lisäämällä, parannetaan työntekijän hyvinvointia. Herzbergin mukaan huonosti hoidetut hygieniatekijät aiheuttavat työntekijässä tyytymättömyyttä, mutta kuitenkin ne ei hyvin hoidettuna vaikuta suuresti tyytyväisyyteen. Teorian mukaan motivaatiotekijöiden hyvin hoitamisella on puolestaan suuri vaikutus tyytyväisyyteen, mutta huonosti hoitamalla ei ole suurta vaikutusta tyytymättömyyteen. (Miner 2006, 67)

Yleisesti ajateltuna, työtyytyväisyyden vastakohtana on työtytymättömyys. Herzberg kehitti ajatuksen, jossa työtyytyväisyyttä ja – tyytymättömyyttä kuvattaisiin erillään toistaan, kuten Kuvio 6 esittää. Herzbergin mukaan työtytymättömyyttä kuvattaisiin työtyytyväisyyden puuttumisella. (Sinokki 2016, 105.)

3.1.3 Vroomin odotusarvoteoria

Victor Vroom julkisti vuonna 1964 odotusarvoteorian. Vroomin mukaan motivaatio syntyy kolmesta työntekijää aktivoivasta teesistä, työntekijä luottaa tavoitteiden realismiin ja saavuttamiseen, tavoitteilla on merkitystä sekä tavoitteiden saavuttamisesta saa toivotun

palkkion. Odotusarvoteoriaa käytetään paljon yritysmaailmassa esimerkiksi palkkiojärjestelmien suunnittelussa. (Sinokki 2016, 110.)

Vroomin mukaan motivoitumisen saavuttamiseksi, työstä suoriutumisella täytyy olla välinearvoa eli hyötyä, jota työntekijä on toivonut. Työntekijän täytyy luottaa omiin kykyihinsä, jolloin motivaatio voidaan saavuttaa. Palkkio ei saa olla liian vaikeasti tavoiteltavissa eikä myöskään liian helposti. Tämän teorian omaava esimies kykenee löytämään paremmin työntekijöiden omia odotuksia työpaikkaa kohtaan sekä asettamaan motivoivat tavoitteet. (Dininni 2010.)

3.2 Työmotivaation vaikutus työntekijään

Työmotivaatiolla on merkittävä vaikutus työntekijän jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Sisäisesti tai ulkoisesti motivoitunut työntekijä jaksaa huomattavasti paremmin fyysisesti sekä henkisesti. Jaksaminen edesauttaa työntehokkuutta, jolloin työn tulos heijastuu myös työntekijälle. Työmotivaatio on yhteydessä työhyvinvointiin ja työstä suoriutumiseen. Motivoituneet työntekijät luovat hyvän työilmapiirin, joka parantaa työhyvinvointia yrityksessä. Työmotivaatio on tärkeä voimavara työntekijälle, koska edellä mainittujen seurauksien myötä työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään paremmin. Monet viettävät työssä työkavereiden kanssa enemmän aikaa kuin kotona, ja siksi on tärkeää, että työpaikalla viihdytään. Työntekijä voi yleisellä tasolla hyvin, silloin kun nämä asiat ovat kunnossa. (Sinokki 2016, 84-86.)

Asenne työtä kohtaan heijastuu useimmiten myös muille elämän alueille. Esimerkiksi negatiivinen asenne työtä kohtaa voi näkyä väsymyksenä arjessa, ihmissuhteiden ylläpidossa ja muussa tekemisessä. Motivoitunut työntekijä usein saa aikaan parempia tuloksia, jolloin saatu palaute on myös positiivista. Tämä luo työntekijälle onnistumisen kierteen, joka lisää työmotivaatiota. Työntekijä, jolla ei ole työmotivaatiota, usein saa huonoja työtuloksia. Seurauksena voi olla palaute, joka huonontaa työntekijän motivaatiota entisestään. Oikeanlaisella palautteella edistetään työntekijän työmotivaatiota sekä työntekijä ottaa palautteen kehittävänä asiana. Työntekijän työmotivaation kannalta johtamisen tulisi olla johdonmukaista ja kehittävää ihmisten johtamista. (Sinokki 2016, 86.)

Työssä jaksaminen on seurausta työmotivaation tasosta. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat myös työssä jaksamisen perusedellytyksiä, esimerkiksi uuden oppiminen, työn mieleisyys, työilmapiiri ja elämäntilanne. Työhyvinvoinnilla on myös suuri merkitys työntekijän työssä jaksamiseen, koska osa motivaation ulkoisista tekijöistä liittyy yrityksen työhyvinvointiin. Työmotivaatio vaihtelee ajoittain, jolloin luottamus tekemiseen tulee

esimieheltä. Arvostus työstä, oikeuden mukainen esimies ja palkitseminen edesauttavat työssä jaksamista. (JHL 2019.)

3.3 Työmotivaation merkitys organisaatiolle

Motivoituneet työntekijät ovat yritykselle voimavara ja huomattavasti tehokkaampia kuin työtään väkisin tekevät. Motivoitunut ja tyytyväinen työyhteisö kasvattaa yrityksen tulosta puolella, kun vertaa tyytymättömän työyhteisön yritykseen. Työmotivaatio vaikuttaa myös työntekijöiden ahkeruuteen ja työtehokkuuteen, joka on puolestaan organisaatiolle positiivinen asia. Motivoitunut työntekijä on valmis tekemään organisaation eteen enemmän töitä ja on valmis käyttämään fyysisiä- ja henkisiä voimavaroja yritykseen tekemänsä työnsä kautta. (Akavan Erityisalat 2018.)

Aikaisemmin mainittiin persoonallisuustekijöiden tärkeydestä työntekijöiden motivoimiseksi, joita on esimerkiksi työntekijän mielenkiinnon kohteet, tarpeet ja asenne työtä kohtaan. Jos työntekijä kokee työnsä olevan mielenkiintoista, silloin työ vetää työntekijää puoleensa. Puolestaan, jos työntekijä ei koe työn olevan mielenkiintoista, eikä ole kiinnostunut työstään, on työntekijää henkilökohtaisella tasolla hyvin vaikeaa motivoida. Silloin työntekijän panos organisaatiota kohtaan on puolet pienempi kuin motivoituneen työntekijän. (Sinokki 2016, 82.)

Työmotivaatio vaikuttaa organisaation kustannuksiin. Sairaspoissaolot vähenevät, kun työntekijät ovat motivoituneita. Pekka Puustinen kertoi Akavan artikkelissa vuonna 2018 sairaspöissaolujen maksavan vuodessa hyvin menestyvissä yrityksissä keskimäärin noin 1000 euroa per työntekijä. Puolestaan huonosti menestyvissä yrityksissä jopa 6000 euroa per työntekijä. Lukemat ovat seurausta työntekijöiden työmotivaation puutteesta, joka näkyy yrityksen tuloksessa ja kustannuksissa. (Akavan Erityisalat 2018.) Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan työntekijöiden työmotivaatio ja hyvinvointi vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tulokseen. Edellä mainitut sairaspöissaolo ja -työtöpaturmakustannukset vähenevät näiden kahden toimivuuden kautta. Työmotivaatio vaikuttaa myös yrityksen imagoon sekä työntekijöiden pysyvyyteen. (Virtanen & Sinokki 2014, 73.)

Motivoituneilla työntekijöillä on vaikutus yrityksen työilmapiiriin. Työntekijät, joiden työmotivaatio on puutteellista tai sitä ei ole ollenkaan, vaikuttavat myös muihin työntekijöihin. Tämä korostuu varsinkin silloin, mitä pienempi työyhteisö on. Yrityksen jokainen vaikuttaa motivaatiollaan ja asenteellaan työyhteisön ilmapiiriin. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

3.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Edward Dec (1970) loi yhdessä Richard Ryanin kanssa itseohjautuvuusteorian, jossa he jakoivat motivaation kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.

Yksinkertaistettuna ulkoinen motivaatio tarkoittaa ulkoista syytä toimia, jolloin tekemisen syy on irrallaan itse tekemisestä. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.) Sisäinen motivaatio tarkoittaa yksilön sisältä lähtevää motivaatiota. Molempiin motivaatioihin vaikuttavat eri tekijät, jotka on kuvattu kuviossa 7.

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Eneraisoivaa

Kuvio 7. Sisäisen ja ulkoisen motivaation piirteitä (Martela & Jarenko 2015, 53)

Kuten aikaisemmin mainittiin, motiivit ohjaavat yksilöä tekemään asioita. Ulkoisessa motivaatiossa motiiveja ovat esimerkiksi palkkiot. Ulkoista motivaatiota voi parhaiten tulkita Maslow'n tarveteorian kautta, joka käsittelee konkreettisia tarpeita ja niiden vaikutusta motivaatioon. Ulkoisesti motivoitunut ei ole motivoitunut itse työnteosta, vaan ulkoisesta motivaattorista. Motivaattorina voi toimia myös pelko rangaistuksesta tai huonosta palautteesta. Ulkoinen motivaatiotekijä voi myös olla työpaikan hyvä ilmapiiri, jolloin työntekijä viihtyy työpaikalla. Moni on kuullut keppi- ja porkkana motivaation, joka on yksinkertainen motivaatiokeino ulkoisesta motivaatiosta katsottuna. Ulkoinen motivaatio ei ole pysyvää, kuten esimerkiksi rahallinen palkkio, vaan työntekijä käyttää sitä muiden tarpeiden tyydyttämiseen. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.)

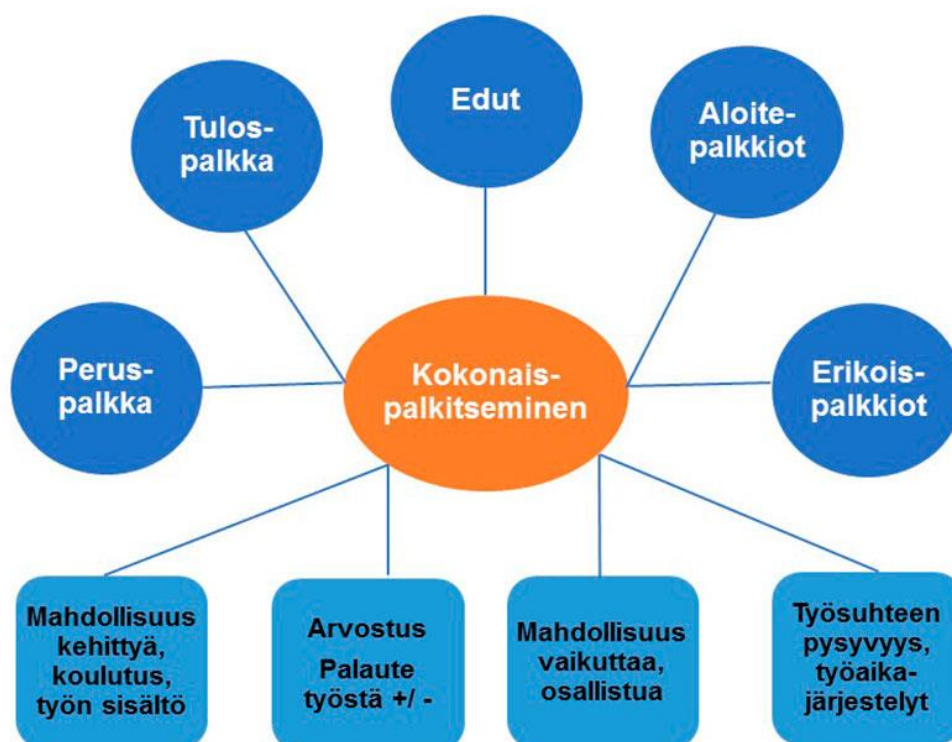
Sisäinen motivaatio syntyy työilosta ja siitä, että työntekijä nauttii siitä mitä tekee. Sisäinen motivaatio on eräänlainen flow-tila, joka on yhteydessä positiiviseen ajattelutapaan, ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Sisäisessä motivaatiossa työntekijä ei tarvitse ulkoisia

tekijöitä motivoituakseen, vaan motivaatio lähteen työntekijän sisältä. Sisäiseen motivaatioon liittyy aikaisemmin mainittu työn imu, jossa työ vetää työntekijää puoleensa. Sisäinen motivaatio työtä kohtaan on työntekijälle huomattavasti helpompaa, kun työ ei kuormita henkisesti, jolloin myös fyysinen jaksaminen kantaa pidemmälle. (Sinokki 2016, 225-226). Sisäinen motivaatio on useimmiten pitkäaikaisempaa ja pysyvämpää, jolloin sisäinen motivointi on myös tehokkaampaa yrityksen kannalta. (Moksi 2016.)

3.5 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmä on työntekijän ja yrityksen kaksisuuntainen suhde, jonka tarkoituksena on molempien osapuolien tasavertainen hyötyminen. Palkitsemisjärjestelmä on organisaation strategian pohja, jonka tarkoituksena on saavuttaa asetetut tavoitteet ja motivoida työntekijöitä. Palkitsemisjärjestelmä on johtamisen työkalu, jonka avulla johto kuvaa millaisen viestin he haluavat toiminnasta antaa, ja kuinka se vaikuttaa organisaation työntekijöihin. Järjestelmän tulee olla yhdenvertainen kaikkien samaa työtä tekevien työntekijöiden kesken. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17-18.)

Palkkausjärjestelmän tulisi olla kokonaisuus, joka vahvistaa yrityksen tuloksellisuutta ja tarvittavaa osaamista. Tämän lisäksi palkkausjärjestelmän tulisi tukea niitä malleja, jotka ovat yrityksen vision ja arvojen mukaisia. (Kariniemi 2019.)



Kuvio 8. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen 2014,32)

Kuten kuvio 8 osoittaa, palkitseminen voi olla muutakin kuin rahallista palkitsemista. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla työntekijälle sopiva, koska kukin motivoituu eri asioista. Työntekijän tulee olla tietoinen palkitsemisjärjestelmästä, jotta oikea motivaattori löytyy. Jos se ei löydy palkitsemisjärjestelmästä, tulee esimiehen löytää oikeat keinot työntekijän motivoimiseksi. (Kariniemi 2019.)

Rahalliset eli aineelliset palkkiot voidaan jakaa kolmeen osaan, peruspalkka, tulospalkka ja bonukset. Edut voivat olla myös rahallisia, mutta eivät välttämättä ole suoria työntekijälle osoitettuja varoja. Edut ovat pääasiassa palveluita, joiden maksamisen sijaan, työntekijä saa ne etuna. Aloite ja- erikoispalkkiot voivat myös olla rahallisia, mutta yleisesti rahallista palkkiota käsitellessä on yrityksen suunniteltava rahallinen palkkio kokonaisuutena. Rahallinen palkitseminen tulisi aina olla huolella harkittua ja arvioitu vuosittaisella tasolla motivaation maksimoimiseksi. (Kariniemi 2019.)

Palkitseminen voi olla myös aineetonta kuten kuvio 8 esittää. Tehokkain keino näistä on palautteen anto. Ei ole väliä onko palaute positiivista vai negatiivista, koska kehittävän negatiivisen palautteen avulla esimies osoittaa uskovansa työntekijän potentiaaliin. Aineettomat palkitsemiset ovat kustannustehokkaita ja monelle rahallista palkkiota arvokkaampia. Aineettoman palkitsemisen arvostus nousee viimeistään silloin, kun työuraan on paljon takana tai rahallinen palkitseminen on menettänyt merkitystään syystä tai toisesta. Aineettomassa palkitsemisessä on tärkeää organisaation avoimuus palkitsemisesta, jotta työntekijät ovat tietoisia mahdollisuuksista, joita yritys antaa. (Sitra 2013.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä on motivoiva, oikeudenmukainen, yrityskulttuurin mukainen, henkilöstöä sitova, osaamista kehittävä, organisaation rakennetta määrittävä ja vahvistava. Palkitsemisjärjestelmä tulee olla perusteltu työntekijöiden kanssa, jotta työntekijöille avautuu järjestelmän perusteet, sekä mitä sillä halutaan saavuttaa. (Nylander & Hakonen 2015, 14.) Työntekijöiden mielestä palkitsemisjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen työhönsä ja muihin verrattuna, jotta järjestelmästä saadaan paras mahdollinen hyöty irti (Hakonen 2015, 29). Hakosen mukaan yrityksen strategian muuttuessa, myös palkitsemisjärjestelmän tulee päivittyä. Tämä siksi, jotta yhteensopivuus strategian ja tavoitteiden kanssa säilyy. (Hakonen 2015, 235–236.)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Päätavoitteena tutkimuksessa oli löytää vastauksia pää- ja alakysymyksiin, sekä pohtia näiden yhteyttä toisiinsa. Teemahaastatteluiden avulla haluttiin saada sisäistä tietoa yrityksen toimintatavoista. Haastatteluissa teemat jaettiin aktivoiviin esimiestyöhön ja työmotivaatioon liittyviin kysymyksiin. Kysymykset pyrittiin pitämään avoimina, jotta työntekijöiden omaa pohdintaa ja perusteluita tulisi esille mahdollisimman paljon. Vastauksien perusteella pyritään reflektoimaan opinnäytetyön teoriaosuutta ja mahdollisesti löytämään kehityskohteita case-yrityksen toimintaan.

4.1 Tutkimustulokset

Haastateltavia oli alunperin suunniteltu case-yrityksestä kuusi, mutta tutkimusaikataulu oli niin tiukka, etteivät kaikki palauttaneet vastauksia määräaikaan mennessä. Tulokset olisivat olleet laajemmat, jos oletettu vastausmäärä olisi saavutettu. Haastateltava A on tullut kesätyöntekijäksi vuonna 2019 ja jäänyt siitä osa-aikaiseksi työntekijäksi. Haastateltava B on ollut yrityksessä huomattavasti pidempään, noin 10 vuotta. Tutkimustuloksista saatiin kaksi selkeästi toisistaan eroavaa vastausta.

Kuinka motivoitunut olet työhösi?

A: ”Olen motivoitunut työhöni, koska voin vaikuttaa palkkaani omalla työpanoksellani. Saan töistä statistiikkaa, josta näkee kehityskohteet jne. Tällä hetkellä siis motivaatiota löytyy.”

B: ”Tällä hetkellä motivaatiota ei ole mielestäni tarpeeksi yleisen ilmapiirin ja epävarman tulevaisuuden takia. Päivien välillä on liian paljon erilaisia vaihtelevia mielialoja, jotka vaikuttavat motivaatioon.”

Kahden vastauksen perusteella voi sanoa, että työntekijöiden välillä on selviä näkemuseroja työmotivaation suhteen. Haastateltava A koki, että omalla tekemisellä pystyi vaikuttamaan omaan palkkatasoon merkittävästi, mikä nosti työntekijän henkilökohtaista työmotivaatiota. Haastateltava A oli tyytyväinen siihen, että myynnin tueksi oli mittareita, joista omaa suorittamista pystyi seuraamaan.

Haastateltava B koki oman työmotivaationsa huomattavasti vähäisemmäksi kuin haastateltava A. Tämä johtui työilmapiiristä ja työn tulevaisuuden epävarmuudesta. Päivittäisellä tasolla oli liian paljon epävarmuustekijöitä, jotka heijastuivat haastateltava B:n mielialaan ja työmotivaatioon.

Kuten (kuvio 8) osoitti, palkitsemisjärjestelmä koostuu useista tekijöistä. Haastateltava A:n mielestä palkitsemisjärjestelmä oli motivoiva, joten hän koki työpanoksellaan olevan merkitystä niin yritykselle kuin itsellekin. Tulospalkkaus ja mahdollisuus vaikuttaa palkkaan omalla aktiivisuudellaan oli selkeästi onnistunut tapa vaikuttaa haastateltava A:n työmotivaatioon. (Kariniemi 2019.)

Haastateltava B koki, että sisäiset tekijät vaikuttivat työmotivaatioon. Nämä tekijät puolestaan syntyivät ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta. Työmotivaation puute haastateltava B: mukaan, vaikutti haastateltavan mielialaan ja jaksamiseen. Haastateltava B:n kohdalla esimiehen tulisi selkeyttää haastateltavan työkuvaan sekä puuttua työilmapiiriin liittyviin asioihin työmotivaation parantamiseksi. (Kuusela 2015, 86.)

Pääsetkö vaikuttamaan työpaikkasi/organisaatiosi päivittäisiin asioihin?

A: ”Jos oikein innokas olisi, varmasti voisi vaikuttaa jonkin verran asioihin.”

B: ”Ajoittain kyllä, mutta viitaten aiempaan kysymykseen – motivaation puute on myös heikentänyt halua vaikuttaa päivittäisiin asioihin.”

Haastateltava A:n kohdalla tuli ilmi, että vaikuttamismahdollisuuksia olisi, mutta hänellä ei ole riittävästi oma-aloitteisuutta. Vaikka haastateltava A kertoi olevansa motivoitunut työhönsä, haastateltava ei ollut tarpeeksi innokas vaikuttaakseen yrityksen asioihin. Kyseessä voi olla motivaation puutetta tai vaikuttamisella ei koeta olevan suurta merkitystä.

Haastateltava B: mielestä työmotivaation puute vaikutti selkeästi haluun vaikuttaa yrityksen asioihin. Haastateltava ei koe työllään olevan suurta merkitystä. Tämä voi johtua siitä, että esimies ei ole antanut tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin tai työntekijöiden ideoita ja havaintoja ei olla otettu huomioon.

Kuten Hakonen (2018) kirjassaan painotti vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä, niiden motivoiva esitystapa olisi haastateltava A:lle tärkeää. Kun työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työpaikkansa asioihin, kokevat he olevansa paljon motivoituneempia työn tekemiseen. Tällöin työntekijät näkevät pidemmän työuran mahdollisuuden yrityksessä. (Hakonen 2018, 86-87.)

Onko työsi riittävän haastava/motivoiva?

A: ”Toistaiseksi työssä riittää haastetta, kun olen ollut työssä vasta alle 6kk. Useammaksi vuodeksi ei riittäisi haastetta/motivaatiota.”

B: ”Lisämyynnin onnistuminen ja sen sujuminen tekisi lisää motivaatiota, mutta työn luonteen huomioon ottaen, kokonainen myyntikuukausi määräytyy onnistumisten/epäonnistumisten tai huonosti jatkuvien myyntipäivien kautta.”

Haastateltava A ei näe työn olevan pitkällä aikavälillä riittävän haasteellista. Tällä on merkittävä vaikutus haluun kehittää itseään työntekijänä sekä samalla koko yrityksen toimintaa. Tämä voi johtua siitä, että uuden oppimista haastateltava A ei pysty hyödyntämään muussa kuin nykyisessä työssä, jossa etenemismahdollisuus on epätodennäköistä. Jos uuden oppiminen jää vain perehdyttämisen tasolle, ei haastateltava koe saavansa jatkuvaa kehitystä ja haasteellisuutta työn tekemiselle.

Haastateltava B näki, että lisämyynnin onnistumisella on suuri motivoiva vaikutus päivittäiseen tekemiseen. Työmotivaation merkitys oli kuitenkin liikaa keskittynyt pelkkään myyntiin. Myynnin määrän vaihtelulla oli suuri merkitys työntekijän tulokseen, mikä heijastuu suoraan haastateltavan työmotivaatioon. Haastateltava B myös koki, että työn haastavuus on keskittynyt liikaa lisämyynnin merkitykseen.

Kokonaisvaltainen työntekijöiden motivointi on muutakin kuin rahallista palkkiota. Mahdollisuus kehittyä on osa palkitsevaa ja motivoivaa työtä, joka ei haastatteluiden perusteella toteudu case yrityksessä. Työmotivaation tulisi olla kokonaisvaltaista, joka sisältää ulkoisia ja sisäisiä motivaatiotekijöitä (Martela & Jarenko 2015, 25-26).

Onko palkitsemisjärjestelmä oikeudenmukainen?

A: ”Pääosin kyllä, mutta on poikkeustilanteita. Joskus osalla myyjistä on parempi tilaisuus myydä, jos muut tekevät ns. hanttihommia tai korjaa muiden sotkuja. Tätä tapahtuu onneksi suht harvoin.”

B: ”Palkitsemisjärjestelmässä mielestäni pitäisi jollain tavalla ottaa huomioon myös työntekijän yleinen suhtautuminen työtehtäviinsä ja lähtöpalkkaa pitäisi jollain tavalla muuttaa, mikäli havaitaan selkeitä laiminlyöntejä työpaikkaa kohtaan. Provisio on sinänsä selkeä ja se palkitsee juuri siten, kun on myynyt mutta motivaatio on tässä isossa roolissa.”

Molempien haastateltavien mielestä palkitsemisjärjestelmä oli selkeä, varsinkin provision suhteen. Ongelmaksi muodostui myynnin ulkopuolinen toiminta työajalla. Haastateltavien mukaan työntekijöiden rahallinen palkkio muodostui eri määrästä työtä. Osa työntekijöistä oli valmis tekemään enemmän työtä myynnin edistämiseksi sekä puuttumaan myös muihin pakollisiin työtehtäviin. Ne työntekijät, jotka keskittyivät pelkästään myyntiin, saivat työstä suuremman rahallisen palkkion.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä ei ole täysin tasavertainen ja riittävän oikeudenmukainen, koska työntekijöiden työtehtävien vastuullisuus eroaa merkittävästi toisistaan. Myyntiin perustuvan palkitsemisjärjestelmän takia kaikilla työntekijöillä pitäisi olla samanlainen mahdollisuus hyvään myyntitulokseen. Esimiehen tulisi käydä työntekijöiden kanssa palkitsemisjärjestelmä tarkemmin läpi, joka perustuu yrityksen strategiaan. Yritysstrategian muuttuessa myös palkitsemisjärjestelmän tulee päivittyä, jolloin uusi palkitsemisjärjestelmä tulee käydä työntekijöiden kanssa läpi (Hakonen 2015, 235-236).

Miten työympäristö mahdollistaa tehokkaan työskentelyn?

A: ”Ympäristö on siisti ja järjestyksessä. Kaikki toimii vaivattomasti, niin voi keskittyä olennaiseen. Kaikki pitävät huolen, etteivät jätä asioita levälleen, muilla parempi toimia.”

B: ”Tällä hetkellä kaivattaisiin selkeää muutosta työympäristöön. Ei mahdollista yhteisiä eikä henkilökohtaisia tavoitteita.”

Haastateltava A oli tyytyväinen työympäristöön ja se antoi mahdollisuuden keskittyä olennaiseen, eli itse työhön. Haastateltava B:n mielestä työympäristö ei tukenut yrityksen yhteisiä eikä henkilökohtaisia tavoitteita. Näkemuserot voivat johtua siitä, miten työntekijät ovat tottuneet työskentelemään työpaikalla. Kumpikaan ei välttämättä ole oikeassa tai väärässä, vaan nämä olivat henkilökohtaisia mielipiteitä ja asioita, joihin vaikuttavat omat aikaisemmat kokemukset sekä erilaiset työskentelytavat.

Mielekäs työympäristö lisää työntekijöiden työmotivaatiota. On tärkeää, että työympäristö on työntekijöille riittävän mielekäs, viihtyisä ja työtä edesauttava, sillä monet viettävät suurimman osan ajastaan työpaikalla (Sinokki 2016, 84-86). Työpaikalla viihtyminen on usein suoraan verrannollinen työn tehokkuuden kanssa (Akavan Erityisalat 2018).

Kehitysideat työmotivaation lisäämiseksi?

A: ”Kannustava johtaminen”

B: ”Henkilöstön radikaali uudelleenkartoitus. Positiivisia poikkeuksia kuitenkin on.”

Haastateltavien mielipiteet vastauksien perusteella kohdistuivat esimiehen toimintaan sekä henkilöstön muutostarpeisiin. Kehitysideoiden maininta jäi kuitenkin hyvin pintapuoliseksi eikä niitä avattu kovin tarkasti. Haastateltava B:n vastaus viittasi siihen, että työpaikalla toiminta ei ole kovin yhtenäistä, ja sitä voisi jollain tavalla uudistaa.

Kannustava johtaminen on suurimmaksi osaksi esimiehen vastuulla päivittäisessä tekemisessä. Aikaisemmin teoriaosuudessa käsiteltiin valmentavaa johtamista, jonka

merkitys voisi lisätä työmotivaatiota. Osallistava tai valmentava johtaminen auttaa työntekijöitä miettimään ja samalla kehittämään omaa osaamista eteenpäin. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies ei anna valmiita vastauksia, vaan pakottaa työntekijät itse miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja eri tilanteisiin. Tällöin esimies opettaa henkilöstöä ratkaisemaan ja päättämään asioita omatoimisesti. (Kauhanen 2018,18.)

Luettele kolme asiaa, jotka parantavat työmotivaatiotasi?

A: "Bonusjärjestelmä, työkaverit, kannustava johtaminen."

B: "Rento ja turvallinen työilmapiiri, mahdollisuus tehdä työnsä ilman työtehtävien priorisoinnin sekavuutta ja selkeä esimiehen linjaus."

Haastateltava A:n kohdalla tuli esille jo aikaisemmin käsiteltyjä asioita ja niiden merkitystä oli käsitelty aikaisempien haastattelukysymyksien parissa. Työkaverit ja työyhteisön merkitys työmotivaation kanssa oli uusi asia, mikä nostettiin esille. Kyseisessä myymälässä henkilöstön määrä ei ole kovin suuri, joten olisi tärkeää, että heidän keskinäinen toiminta ja vuorovaikutus olisi työpaikalla yhtenäistä.

Haastateltava B toi esiin turvallisen ilmapiirin merkitystä työmotivaation kanssa. Aikaisemmin haastateltava mainitsi, että työpaikan ilmapiirissä olisi parantamisen varaa. Työtehtävien priorisoinnilla haastateltava tarkoitti työtehtävien selkeyttämistä, joka lähtisi esimiestasolta asti. Haastattelusta kävi ilmi, että selkeää esimiehen linjausta ei organisaatiossa tällä hetkellä ole.

Strategian merkitys ja työyhteisön yhteisten pelisääntöjen esilletuominen kuuluu esimiehen tehtäviin ja niiden pitäisi olla selviä jokaiselle työntekijälle. Näin vältetään epäselviltä linjauksilta sekä saadaan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Sovituista säännöistä ja linjauksista on syytä pitää kiinni. Vaikka esimies on vastuussa päivittäisestä johtamisesta, sääntöjen noudattaminen ja luominen on yhteispeliä työntekijöiden ja esimiehen välillä. Organisaatiossa on hyvä muistaa, että esimies ei ole yksin vastuussa strategisista linjauksista, vaan myös esimiesasemassa oleva tarvitsee tukea ylemmältä johdolta (Työterveyslaitos 2019).

Luettele kolme asiaa, jotka heikentävät työmotivaatioitasi?

A: "Huono johtaminen, tiedonkulku, bonusjärjestelmä"

B: "Työpaikan puutteet mahdollistaa työntekijä hoitamaan asiat kunnolla, ilmapiirin heikentyminen ja epätasapainossa oleva työntekijöiden kohtelemine"

Haastateltava A:n työmotivaatiota heikentävät asiat liittyivät johtamiseen, tiedonkulkuun yrityksen sisällä ja palkkausjärjestelmään. Suurin osa näistä heikentävistä asioista tuli

esiin aikaisempien haastattelukysymysten perusteluina. Tiedonkulku nousi esiin työmotivaation negatiivisena asiana. Tähän voi liittyä asioiden korjaaminen, kun ohjeet ovat esimerkiksi tulleet vasta jälkeempään.

Haastateltava B:n mielestä työpaikan tasavertaisuus ei toteutunut haastattelun perusteella. Tämä vaikutti haastateltavan työmotivaatioon, joka on myös tullut esiin myös aikaisemmin. Työilmapiiri oli haastateltava B:n mielestä heikentynyt, mutta tämä ei kuitenkaan tullut esiin haastateltava A:n vastauksissa.

Työmotivaatiota heikentävät asiat eivät välttämättä ole negatiivisia asioita, vaan pikemminkin kehityskohteita. Esimiehen tulisi käydä läpi työntekijän kanssa hänelle negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, jotta tarvittavia korjauksia pystyttäisiin tekemään. Työmotivaatiota heikentävien asioiden jakaminen edesauttaa niiden korjaamista, jolloin huono työmotivaatio ei tartu muihin työntekijöihin ja vapaa-aikaan. (Sinokki 2016, 86.)

Kertooko esimies organisaation asioista avoimesti ja selkeästi?

A: ”Henkilökohtaisesti olen saanut tarvittavat tiedot selkeästi.”

B: ”Esimies panttaa liikaa työpaikkaa koskevia ja työtehtäviä helpottavia tietoja. Ei kerro.”

Haastateltava A koki saavansa riittävästi tukea ja tarvittavaa tietoa esimieheltä. Hänen mielestään avoimuus oli riittävällä tasolla. Haastateltava B oli hyvin eri mieltä esimiehen vuorovaikutustaidoista ja viestinnästä työntekijöille. Haastateltava B:n mielestä työntekijöitä hyödyttävä tieto myymälässä ei kulje riittävän avoimesti esimieheltä muille. Tämä voi johtua haastateltava B:n mainitsemasta tiedon panttaamisesta tai esimiehen heikosta vuorovaikutusosaamisesta. Erityisesti silloin, jos tarvittava tieto on saatavilla, mutta sitä ei ole työntekijöille jaettu.

Etenkin pienessä myymäläyksikössä olisi tärkeää, että tieto kulkee avoimesti kaikille, jotta yhteistä toimintaa osataan kehittää oikeaan suuntaan. Onnistuakseen, tämä vaatii esimieheltä vuorovaikutteista osaamista yhdessä alaistensa kanssa. Hyvä esimies osaa rakentaa vuorovaikutuksellista yrityskulttuuria yhdessä oman yksikkönsä työntekijöiden kanssa. Työpaikalla on päivittäin tilanteita, jolloin esimiehen tulee vakuuttaa henkilöstölle tiettyjen asioiden merkitys ja tärkeys. (Huttunen 2018, 106-107.)

Millainen viestintä on työntekijän ja esimiehen välillä?

A: ”Asiallinen. Neutraali.”

B: ”Tällä hetkellä työntekijä joutuu liikaa kysymään erikseen tärkeistä tiedotteista tai turvautumaan muuhun työyhteisöön, jolloin käsite ”rikkinäinen puhelin” on melko jatkuvaa.”

Haastateltava A mielestä viestintä työntekijöiden ja esimiehen välillä oli hyvin neutraalista ja asiallista. Viestintä kattoi haastateltava A:n mielestä kaikki viestinnän peruselementit. Vastauksesta voi päätellä, että haastateltava A koki vuorovaikutuksen olevan riittävän hyvällä tasolla esimiehen kanssa.

Haastateltava B kertoi kysymykseen eriävän mielipiteen. Haastateltava B:n mielestä työpaikkakohtaisista asioista ei kerrottu riittävän selkeästi. Tämä toi paljon epävarmuustekijöitä saatuun tietoon, mikä teki työskentelystä haastavaa. ”Rikkinäinen puhelin” -vertauksella haastateltava B tarkoitti sitä, että saatu tieto muokkautui liian paljon työntekijältä toiselle eikä yhtenäistä linjausta syntynyt.

Oleennaista on tiedostaa yrityksessä keneltä tietoa tarvitaan ja ketkä ovat vastuussa tiedon jakamisesta. Esimiehen tulee valita oikea viestintämuoto, mikä toteutuu omassa yksikössä parhaiten. Viestintä voi olla sähköistä tai vuorovaikutuksellista ja se voidaan esittää yksilöllisesti tai tiimille yhteisesti. Tärkeintä on, että jaettava tieto saavuttaa halutun kohderyhmän. (Huttunen 2018, 121-123.)

Minkälaista palautetta saan esimieheltä ja kuinka usein?

A: ”Neutraalia palautetta pääosin. Palaute ei ole negatiivista, mutta ei ylenpalttista tsemppaamista. Lähinnä todetaan tosiasiat ja mennään eteenpäin.”

B: ”Lähinnä pelkästään kehityskeskusteluja ja esimies on kirjaimellisesti poissa oleva työpaikalta, jolloin palaute mikä liittyy oikeasti työn tuloksiin on melko harvinaista. Esimies keskittyy liikaa toisarvoisiin tehtäviin ja liian useaan tehtävään kerralla.”

Molempien haastateltavien mielestä esimiehen palautteenanto jäi yleiselle tasolle ja oli suurimmaksi osaksi tuloskeskeistä. Palautteen antaminen ei ollut jokapäiväistä eikä johdonmukaista. Haastateltavat kokivat, että palautetta jaettiin ainoastaan neutraalilla ja tuloskeskeisellä tyylillä, eikä sillä ollut motivoivaa vaikutusta työntekijöihin.

Palauttekeskusteluissa vain todettiin numerokeskeisesti onnistumiset ja epäonnistumiset. Haastateltavien vastauksissa käy ilmi, että palautteen antaminen ei ollut kehittävää tai kannustavaa.

Palautteen antamisessa esimiehen kohdalla korostuu ihmisten johtamisen merkitys, jotta palautteenanto edistää työntekijän työmotivaatiota. Kun työntekijä on motivoitunut, usein

työntekijä saa myös parempia tuloksia. Näin ollen palautteen pitää olla riittävän positiivista, jotta onnistumisen kierre säilyy. Jos työntekijä ei ole motivoitunut, liian negatiivinen palaute heikentää työntekijän työmotivaatiota entisestään. (Sinokki 2016, 86.)

Miten esimiestyö näkyy päivittäisessä tekemisessä?

A: ”Päällikkö on paikalla takahuoneessa ja hoitaa päällikön tehtäviä. Joskus käy myymälän puolella myymässä tai hoitamassa päällikön velvollisuuksia.”

B: ”Epävarmuutena ja työtehtävien kasaantumisessa sekä asiakkaiden odotuttamisessa.”

Haastateltava A:n vastaus oli pintapuolinen, eikä kerro tarkempaa roolia, mitä esimies oikeasti työpaikalla tekee. Vastauksen perusteella voi päätellä, että esimiehen työskentelytapa oli etäinen. Haastateltavan kokemus esimiehen päivittäisestä johtamisesta oli vähäistä, joten haastateltavalle ei välttämättä ole vielä tullut esiin, mitä hän esimiestyöltä tarvitsee.

Haastateltava B:llä oli enemmän kokemusta kyseisen esimiehen alaisuudesta, joten vastaus perustuu laajempaan aikaväliin. Haastateltavan mielestä esimies ei priorisoi tarpeeksi hyvin omia työtehtäviään, jolloin epävarmuus heijastuu työntekijöihin. Tämän kaltainen työskentelytapa aiheutti epävarmuutta myymälässä. Luottamus työtehtävien jakamisessa ei haastateltavan mielestä toteudu esimiehen ja työntekijän välillä.

Esimiehen oma esimerkki ei tällä hetkellä vastaa työntekijöiden odotuksia. Päivittäisjohtaminen vaatii kykyä innostaa työntekijöitä tekemään parhaansa. Esimies omalla tekemisellä innostaa muut seuraamaan hänen omaa esimerkkiään. Jos esimies vaatii alaisiltaan jotain mutta tekee itse päinvastoin, menee ansaitulta luottamukselta pohja. (Lipman 2016.)

Miten työhyvinvointi näkyy työpaikallasi?

A: ”Se on asia, joka on pinnalla jatkuvasti. Henkilökemiat ei välttämättä toimi kaikilla osapuolilla ja siitä kuulee jatkuvasti. Itse tulen kaikkien kanssa toimeen ja en kärsi tilanteesta juurikaan. On paljon porukkaa, jotka ei ole tyytyväisiä johtoon.”

B: ”Suurin osa työntekijöistä voi tällä hetkellä huonosti ja työhyvinvointiin ei panosteta tarpeeksi. Ongelmia pitkitetään, eikä myöskään työntekijät tunnista tarpeeksi avuntarpeen ajankohtaa.”

Haastateltava A:n vastauksesta käy ilmi, että hän oli tyytyväinen omaan tilanteeseen työpaikalla. Haastateltava A koki henkilökohtaisesti tulevansa kaikkien kanssa toimeen työpaikalla. Kuitenkin vastauksesta tuli esille, että myymälän yhteinen ilmapiiri ja

henkilökemiat vaikuttavat työhyvinvointiin tällä hetkellä negatiivisesti. Vastauksesta ei käynyt ilmi, että asioille tehtäisiin jotain työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Haastateltava B oli samaa mieltä siitä, että työhyvinvointi ei tällä hetkellä toteudu kovinkaan hyvin työpaikalla. Sekavuus työnkuvassa, työtehtävissä ja työhyvinvoinnissa on monen tekijän summa, eikä asioita voi korjata yhdessä yössä. Haastateltavan mielestä ongelmien pitkittäminen vaikutti työntekijöiden halukkuuteen ratkaista työhyvinvointiin liittyviä ongelmia työpaikalla.

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työntekijöiden jaksamiseen ja työmotivaatioon. Työssä jaksaminen on suoraan verrattavissa työpaikan hyvinvointiin sekä työmotivaation tasoon. Työhyvinvoiva yritys edesauttaa työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia, mikä vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn, tehokkuuteen ja työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 80-82.)

Kuinka osaamistasi kehitetään?

A: ”Tietääkseni järjestetään välillä koulutuksia aiheista. Paljon pitää olla myös ns. omaa kiinnostumista asiaa kohtaan.”

B: ”Kehityskeskusteluissa on otettu esille pelkästään numeraaliset epäkohdat mutta vastuualueiden kautta toki oppii tuotteista lisää.”

Haastateltava A:n vastauksesta tuli esille, että osaamisen kehittämisen tueksi järjestetään koulutustapahtumia, mutta hän ei ollut kuitenkaan täysin varma asiasta. Tämä viittasi siihen, että päivittäisellä tasolla haastateltava ei tiennyt kuinka omaa osaamista pystyisi kehittämään ja mitä työkaluja yritys ja esimies siihen antaisi. Haastateltava mainitsi oman kiinnostuksen tärkeyden osaamisen kehittämiseen, mutta motivointi ei tapahdu esimiehen toimesta, vaan työntekijän omasta sisäisestä motivaatiosta.

Haastateltava B mainitsi vastauksessaan, että kehityskeskusteluiden kautta tullut uuden oppiminen oli todella vähäistä, sillä tämä perustui ainoastaan numeerisiin faktoihin. Haastateltava B:n mukaan uuden oppiminen tapahtui pääosin oman tekemisen ja siitä saadun kokemuksen kautta. Osaamisen kehittämisen tueksi ei annettu esimiehen toimesta sen kummempia työkaluja.

Esimiehellä on yrityksessä vastuu siitä, että yrityksessä on mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja työntekijät ovat tietoisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista. Esimiehen vastuuseen kuluu myös työntekijöiden kannustaminen ja motivointi parempiin suorituksiin päivittäisellä tasolla. (Accountor 2016.) Esimies ei voi luoda motivaatiota, vaan

tärkeää on löytää työntekijöiden omat motiivit ja ne tekijät, joista työntekijä itse motivoituu (Zehnder 2017).

Kehitysideoita esimiestyöhön?

A: ”Hieman selkeämpää ja motivoivampaa johtamista, jossa kuunnellaan myös työntekijöitä. On läsnä ja hoitaa asioita. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että myös alaisilla on velvollisuuksia. Kaikesta ei voi johtoa syyttää.”

B: ”Ei liian pitkiä aikoja saman esimiehen alaisuudessa, organisaation pitäisi ehdottomasti lopettaa esimiesten kierrättäminen liikaa ja luottaa joskus talon ulkopuolelta tulevaan työvoimaan, vanhoillisten toimintatapojen lakkauttaminen ja myös ylemmän johdon työpanoksen tai työtapojen arvioiminen. Ikäjakauma painottuu liikaa vanhoihin työntekijöihin etenkin johdossa.”

Haastateltava A toivoi esimieheltä enemmän läsnäoloa, jolla on työntekijälle merkitystä. Koska hän oli ollut yrityksessä vasta suhteellisen vähän aikaa, haastateltava koki, että esimiehen tuki olisi ollut tärkeää työn selkeyden kannalta. Haastateltava A:n vastauksesta kävi ilmi, että esimiehen pitäisi kuunnella enemmän työntekijöiden mielipiteitä. Haastateltava A painotti myös alaisten omaa vastuuta, eikä ainoastaan puuttunut esimiestyön puutteisiin.

Haastateltava B vastaus painottui enimmäkseen esimiesten ja esimiestyön päivittämiseen. Vastauksesta käy ilmi, että toimintatavat ovat vanhanaikaisia. Toiminnan kehittämiseksi ei olla tehty riittävästi asioita ja tarpeeksi nopealla aikataululla. Haastateltavan mielestä esimiestyössä näkyi selkeitä puutteita, joihin olisi syytä puuttua. Esimiesten kierrättämisellä haastateltava B tarkoitti sitä, että ongelmien syntyessä esimiehiä ei ainoastaan siirrettäisi myymälästä seuraavaan, vaan muutokseen etsittäisiin toisenlaisia ratkaisuja.

4.2 Kehitysehdotukset

Esimiehen tulee ymmärtää paremmin yksilölliset erot työmotivaation kannalta niin uusien kuin vanhojenkin työntekijöiden keskuudessa. Esimiehen tehtävänä on osata käsitellä alaisia yksilöinä ja ymmärtää heidän henkilökohtaiset tarpeensa. Uudemmat työntekijät vaativat toiminnassaan enemmän tukea kuin pidempään talossa olleet. Pidempiaikaisten työntekijöiden kohdalla on normaalia antaa enemmän vastuuta ja luottaa, että työtehtävät hoituvat ilman jatkuvaa valvontaa. Tärkeintä kuitenkin on se, että esimies on päivittäisessä tekemisessä läsnä ja helposti lähestyttävä.

Kyseisessä myymälässä työntekijät kokivat oman vaikuttamismahdollisuuden hyvin heikoksi eivätkä edes halunnut oma-aloitteisesti yrittää parantaa toimintatapoja, koska eivät kokeneet sen johtavan mihinkään. Antamalla työntekijöille mahdollisuus tuoda omia ajatuksia ilmi ja ylipäättään kuunnella heidän mielipiteitään, esimies luo positiivista vuorovaikutusta työpaikalle. Usein parhaimmat kehityskohteet tulevat esille juuri työntekijöiltä, jotka ovat päivittäisessä työssä lähimpänä asiakasrajapintaa.

Palkkausjärjestelmä perustuu tällä hetkellä työntekijöiden mielestä liian paljon myyntivoittoiseen palkitsemiseen. Epätasaisen työnjaon kannalta palkitsemisjärjestelmässä tulisi ottaa huomioon myös muita ulkoisia tekijöitä sekä sisäiset motivaatiotekijät. Nykyinen palkkausjärjestelmä ei motivoi työntekijöitä, jos se perustuu ainoastaan lisämyynnin provisioon. Palkitseminen voisi olla esimerkiksi viikoittaista ja monipuolisempaa, jotta työntekijöillä motivaatio ei perustu ainoastaan kuukausittaiseen myyntiin. Esimiehen pitää puuttua siihen, jos strateginen linjaus yrityksen sisällä muuttuu tavoitteiden kannalta, sillä palkitsemisjärjestelmän pitää olla linjassa yrityksen strategian kanssa.

Etenkin pienessä työyhteisössä tiedon välitys ja kommunikointi on kaiken toiminnan ydin. Jos yksikössä ei ole avointa vuorovaikutusta, niin asioita on lähes mahdotonta hoitaa tehokkaasti. Päivittäisessä vuorovaikutuksessa esimiehen rooli vaikuttaa olevan työntekijöiden mielestä liian etäinen. Vaikka esimiehellä työtehtävät ovat hieman erilaiset, tulisi esimiesasemassa olevan henkilön olla tietoinen siitä, mitä myymälän puolella tapahtuu sekä mikä on työntekijöiden mielentila. Tämä on melko helposti toteutettavissa, kunhan esimies vaan itse tajuaa parantaa omaa vuorovaikutustaan.

Tiedon jakamisessa tulee olla selkeä yhtenäinen linjaus, jotta kaikki työntekijät ovat samalla aaltopituudella. Näin jokainen työntekijä vastaanottaa oikean tiedon. Näin vältytään tiedon vääristymiseltä ja tiedon muokkautumiselta matkan varrella. Esimiehen tulisi selkeyttää tiedon jakamisen merkitystä ja olla vastuussa siitä, että tieto menee oikeanlaisena perille. Tarkoituksena ei ole ainoastaan kertoa tietoa alaiselle ja käskeä viemään viestiä eteenpäin. Kun tieto tulee esimieheltä, auktoriteetti on suurempi, ja silloin työntekijät suhtautuvat tiedonsaantiin vakavammin. Esimiehen jakaessa tietoa eteenpäin, pitää ottaa yksilöiden kyvyt ja osaaminen huomioon. Jos alainen ei ole tarpeeksi kyvykäs hyödyntämään tietoa, sen jakaminen ei vie asiaa eteenpäin halutulla tavalla.

Palautteenantamisen mainittiin olevan hyvin numerokeskeistä. Olisi tärkeämpää käydä asioita onnistumisen ja epäonnistumisen kautta läpi, mitä kaikkea on saatu tietyllä ajanjaksolla aikaiseksi ja mihin voitaisiin vieläkin enemmän keskittyä. Työmotivaation ja toiminnan kehittämisen kannalta esimiehen täytyy huomioida, että palaute on asiallista ja

sitä pystytään hyödyntämään. Se voi olla niin rakentavaa, positiivista kuin negatiivistakin. Esimiehen rooliin kuuluu kuitenkin muistaa, että palautteen antamisessa on hyvä olla oikeanlainen suhde niin positiivista kuin negatiivista palautetta. Pääpaino on hyvä pitää rakentavassa ja positiivisessa palautteessa, jotta tämä ei vaikuta liialti työntekijöiden työmotivaatioon.

Työympäristön tehokkuudesta ja toimintatavoista oli hyvin eriävät mielipiteet, joten kenties työympäristön kehittämideoista olisi syytä puhua yhdessä koko myymälän yksikön henkilöstön kanssa. Esimiehen tulee olla tässä aloitteen tekijä. Koska kyseisen myymälän henkilöstömäärä on kuitenkin hyvin pieni, on tärkeää, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja toisia autetaan tarvittaessa. Toiminta työpaikalla ei saa olla vain yksilöllistä suorittamista, jossa kilpaillaan kuka myy tuloksellisesti eniten. Työmotivaation kannalta työympäristön pitää olla sellainen, jossa on kiva työskennellä ja se tukee työntekijöitä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Esimies on suuressa roolissa positiivisen työympäristön rakentamisessa ja sen toteutumista on syytä tarkkailla aktiivisesti päivittäisellä tasolla.

Työhyvinvointi on otettava selkeämmin osaksi yrityksen strategiaa. Tällä hetkellä työhyvinvointiin liittyviin asioihin ei puututa riittävän aktiivisesti. Työhyvinvoiva ympäristö voi hyvin ja tuottaa parempaa tulosta parantaen samalla työmotivaatiota. Työhyvinvoinnin strategia pitää tuoda esille myös työntekijöille, jotta he voivat omalla osallisuudellaan vaikuttaa tähän. Esimiehen pitää tuoda esille työhyvinvoinnin strategiset linjaukset sekä miten niitä pystytään päivittäisellä tasolla toteuttamaan. Kun työntekijät ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen yritykselle ja mitä konkreettisia asioita työhyvinvoinnin edistämiseksi aiotaan tehdä, on kaikilla selkeä visio, miten toimia.

Työntekijöiden mielestä osaamisen kehittäminen on tällä hetkellä ollut liian paljon ainoastaan henkilökohtaisen motivaation varassa, eikä sen kehittämiseksi olla tarjottu riittävästi vaihtoehtoja. Osaamisen kehittäminen tulisi olla myymälässä enemmän kannustavaa ja valmentavaa johtamista. Tämä kannustaa myös tiimin sisällä toisten sparraamiseen ja yhdessä kehittämisen ilmapiiriin. Tällä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen. Esimiehen rooli on tarjota riittävästi resursseja työntekijöille, jotta heillä on mahdollisuus saada onnistumisia. Tämä luo positiivisen kierteen, jolloin työntekijät ovat sitoutuneempia ja työ tuntuu merkitykselliseltä.

Luottamus työntekijöiden ja esimiehen välillä ei tällä hetkellä vaikuta olevan kovinkaan vakaalla tasolla. Esimiehen tulisi ehdottomasti puuttua tähän, sillä tämä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon sekä suhtautumiseen työhön. Esimies ei voi yksin luoda luottamussuhdetta, sillä vastuu on myös työntekijöillä. Esimies on kuitenkin oman

yksikkönsä johtaja ja näin ollen vastuussa luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisesta. Luottamusta herättävä on vuorovaikutteinen ja käy arjessa vuoropuhelua alaistensa kanssa. Parhaimmillaan toiminta on nykypäivänä hyvin itseohjautuvaa ja aloitteellista, mutta tämä vaatii toimiakseen luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin organisaation sisällä.

Myymälän yhteisistä tavoitteista ei tullut selkeää määritelmää haastattelujen perusteella. Etenkin, jos koko organisaatiossa on tapahtunut isompia muutoksia strategian suhteen, täytyy esimiehen huomioida mahdollisten muutoksien mukauttaminen myös myymälätasolle. Esimiehen rooliin kuuluu määrittää selkeästi myymälän tavoitteet, joiden pitää olla työntekijälähtöisiä. Näin ollen tavoitteet on yhteisesti määritelty ja työntekijöillä on selvä näkemys siitä, mitä tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Esimiehen vastuulla on valvoa, että toiminta etenee strategian ja yhteisesti sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Päivittäisellä tasolla esimiehen täytyy motivoida ja kannustaa, jotta työntekijöiden motivaatio ja asenne työtä kohtaan säilyy.

4.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuutta sekä tutkimuksen käyttökelpoisuutta ja luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa myös tutkimuksen tutkimista useaan kertaan eli tutkimus on toistettavissa, joka voi tapahtua saman henkilön tai toisen henkilön toimesta. Tarkoituksena on kuitenkin tehdä tutkimus samasta aiheesta. Tutkimuksen hyvä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että saman aiheen tutkimisen jälkeen voidaan todeta johtopäätökset samanlaisiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 226-228.)

Tutkimuksen reliabiliteetti jäi heikoksi case yrityksestä saatujen vähäisten haastatteluiden takia. Tämän kaltaisen aiheen tutkimusosa ei ole suoraan toistettavissa, koska kohde ja haastateltavat henkilöt määrittävät suuresti tulokset ja niiden laadun. Toteutustavaltaan tutkimus on reliabiliteetiltaan hyvä, koska samankaltainen tutkimus on hyödyllinen ja jalostettava muillekin kaupallisen alan myymäläyksiköille. Jatkotutkimuksissa todennäköisesti tulisi olemaan huomattavasti enemmän haastateltavia, jolloin tutkimustulokset olisivat laajempia. Samankaltaisen tutkimuksen ja haastattelun suorittaminen samalle case yritykselle tuottaisi lisää mielipiteitä, jolloin johtopäätöksiä ja kehityskohteita saataisiin enemmän tähän kyseiseen opinnäytetyöhön verrattuna. Tällöin myös tutkimustuloksista tulisi luotettavampia.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytettyjen tutkimus- ja mittausten menetelmien oikeellisuutta. Oikeellisuudella tarkoitetaan paikkansapitävyyttä eli tässä opinnäytetyössä sitä, että käytetyt menetelmät antavat vastauksia, jollaisia opinnäytetyössä olikin tarkoitus

saada. On myös tärkeää, että menetelmällä saadut vastaukset ovat suoraan käyttökelpoisia, eikä vastauksia tarvitse jalostaa oikean tiedon saamiseksi. (Tilastokeskus 2019.)

Opinnäytetyön validiteetti kärsi heikon haastateltavien lukumäärän takia. Laajempi haastateltavien otanta olisi tuonut lisää luotettavuutta tutkimukseen. Useampien haastateltavien vastaukset olisivat tuoneet lisää mielipiteitä ja kokemuksia case yrityksen toiminnasta, jolloin johtopäätöksiin olisi tullut lisää perusteluita ja faktaa tukemaan havaittuja kehityskohteita. Opinnäytetyön haastattelut jäivät kahden haastateltavan vertailulle, joka validiteetiltaan ei ole niin hyvä kuin esimerkiksi useamman haastateltavan vastaukset. Useammalla haastateltavalla olisi pystytty paremmin vertailemaan työmotivaatiota ja esimiehen vaikutusta työmotivaatioon. Tämän avulla olisi pystytty löytämään yhtäläisyyksiä ja yksittäisiä eroja työntekijöiden työmotivaatiosta ja työntekijöiden esimiestyön vaatimuksista.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.

Accountor. 2016. 7. tapaa, joilla henkilöstön osaamisen kehittäminen lisää kilpailukykyä [viitattu 14.11.2019]. Saatavissa: <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/henkiloston-kilpailukyky-osaamisen-kehittaminen>

Akavan Erityisalat. 2018. Motivoitunut työntekijä on tuottavampi [viitattu 7.11.2019].

Saatavissa:

https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut_tyontekija_on_tuottavampi.15361.news

Arrow. 2019. Tiedon digitalisointi on päivittäisjohtamisen perusta [viitattu 22.10.2019].

Saatavissa: <https://www.arroweng.fi/arrow-operation-excellence/>

Balentor. 2019. Esimiesviestintä ja vuorovaikutustaidot [viitattu 17.10.2019]. Saatavissa:

<https://www.balentor.fi/esimiesviestinta-ja-vuorovaikutustaidot>

Balentor. 2019. Strateginen johtaminen [viitattu 6.11.2019]. Saatavissa:

<https://www.balentor.fi/strateginen-johtaminen>

Comaford, C. How great leaders build trust with 4 brain-based tools [viitattu 5.11.2019].

Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2015/10/17/how-great-leaders-build-trust-with-4-brain-based-tools/#5dae54a57b30>

Consulting Partners. 2014. Esimiestyö strategiaa toteuttamaan [viitattu 6.11.2019].

Saatavissa: <http://www.consultingpartners.fi/blog/esimiestyo-strategiaa-toteuttamaan>

Dininni, J. 2010. Business.com. Vroom's motivation theory provides a framework for inspirational leadership [viitattu 6.11.2019] Saatavissa:

<https://www.business.com/articles/management-theory-of-victor-vroom/>

Dustin. 2019. Yrityksen menestyksen taustalla työntekijöiden viihtyvyys ja motivaatio [viitattu 8.11.2019]. Saatavissa:

<https://www.dustin.fi/solutions/tietopankki/archive/yrityksen-menestyksen-taustalla-tyoentekijoeiden-viihtyvyys-ja-motivaatio/>

Ekonomit. 2019. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa [viitattu

22.10.2019]. Saatavissa: <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>

Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja – Arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Kauppakamari.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

JHL. 2019. Työssä jaksaminen [viitattu 7.11.2019]. Saatavissa: <https://www.jhl.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuojelu-ja-hyvivointi/tyossa-jaksaminen/>

Kariniemi, T. 2019. Palkitseminen [viitattu 6.11.2019]. Saatavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/motivointi-ja-palkitseminen/>

Kariniemi, T. 2019. Suorituksen arviointi [viitattu 4.11.2019]. Saatavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/palautte-ja-suorituksen-arviointi/>

Kariniemi, T. Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet [viitattu 4.11.2019]. Saatavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/strategian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet/>

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kriik, J. 2017. Miten strategia jalkautetaan [viitattu 2.11.2019]. Saatavissa: <https://www.arter.fi/miten-strategia-jalkautetaan/>

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Helsinki: Talentum.

Lipman, V. 2016. The best managers – always – lead by example [viitattu 5.11.2019]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2016/02/04/the-best-managers-always-lead-by-example/#633db5ef279d>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

- Mielenhmeet. 2018. Maslow'n tarvehierarkia. [viitattu 5.11.2019]. Saatavissa: <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>
- Miner, J. B. 2006. Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership. Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc.
- Moksi, K. 2016. Mistä motivaatio työhön kumpuaa? Hyvejajohtajuus. [viitattu 6.11.2019] Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/15918/mista-motivaatio-tyohon-kumpuaa/>
- Nylander, M. & Hakonen, A. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus
- Rasila, M. & Pitkonen, M. (2011): Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja tulevaisuuden johtajille. Helsinki: Talentum.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki. Tietosanoma
- Sitra. 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön [viitattu 6.11.2019]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Tilastokeskus. 2019. Validiteetti [viitattu 16.11.2019]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>
- Työsuojelu. 2019. Oikeudet ja velvollisuudet työssä [viitattu 14.11.2019]. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>
- Työterveyslaitos. 2019. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa [viitattu 8.11.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>
- Työterveyslaitos. 2019. Hyvän johtamisen kriteerit [viitattu 7.11.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Työterveyslaitos. 2019. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa [viitattu 14.11.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>
- Työterveyslaitos. 2019. Työhyvinvointi [viitattu 16.10.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. 2019. Johtaminen ja esimiestyö [viitattu 16.10.2019]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö

Työturvallisuuskeskus. 2019. Toimiva työyhteisö. Työturvallisuus ja työsuojelu [viitattu 7.11.2019]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virtanen, P & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Zehnder, E. (2017). Hidden treasures - Five things a leader needs to know about motivation [viitattu 6.11.2019]. Saatavissa: <http://www.egonzehnder.com/the-focus-magazine/topics/the-focus-on-reward/leadership/hidden-treasures.html>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Työmotivaatio

1. Kuinka motivoitunut olet työhösi?
2. Pääsetkö vaikuttamaan työpaikkasi/organisaatiosi päivittäisiin asioihin?
3. Onko työsi riittävän haastava/motivoiva?
4. Onko palkitsemisjärjestelmä oikeudenmukainen?
5. Miten työympäristö mahdollistaa tehokkaan työskentelyn?
6. Kehitysideat työmotivaation lisäämiseksi?
7. Luettele kolme asiaa, jotka parantavat työmotivaatioitasi?
8. Luettele kolme asiaa, jotka heikentävät työmotivaatioitasi?

Esimiestyö

1. Kertooko esimies organisaation asioista avoimesti ja selkeästi?
2. Millainen viestintä on työntekijän ja esimiehen välillä?
3. Minkälaista palautetta saan esimieheltä ja kuinka usein?
4. Miten esimiestyö näkyy päivittäisessä tekemisessä?
5. Miten työhyvinvointi näkyy työpaikallasi?
6. Kuinka osaamistasi kehitetään?
7. Kehitysideoita esimiestyöhön?