



Hyvän ja huonon johtajan vaikutus työntekijöiden motivaatioon

Nora Jusufi

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Hyvän ja huonon johtajan vaikutus työntekijöiden motivaatioon

Nora Jusufi
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2019

Nora Jusufi

Hyvän ja huonon johtajan vaikutus työntekijöiden motivaatioon

Vuosi 2019 Sivumäärä 35

Tarkoittaako hyvä johtaminen automaattisesti sitä, että työntekijällä on hyvä motivaatio työnteon suhteen vai vaatii se myös muuta? Opinnäytetyössä käydään läpi hyvän ja huonon johtajan eroavaisuutta ja käsitystä siitä, mikä tekee johtajasta hyvän ja mikä huonon.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten hyvä ja huono johtaja vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Sen lisäksi tavoitellaan toimeksianto yrityksen toiminnan kehittämistä tuloksien avulla, jotta yrityksen työntekijät olisivat motivoituneempia. Tehtävänä on selvittää, mitkä käyttäytymiset tekevät johtajasta hyvän ja mitkä taas huonon, ja millainen vaikutus erilaisilla käyttäytymistavoilla on työntekijöihin.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käydään läpi hyvää ja huonoa johtajaa käsitteinä ja kokonaisuuksina. Lisäksi viitekehityksessä perehdytään myös motivaatioon, sen syntyyn ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämiseksi tehtiin kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin syksyllä 2019. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat toimeksiantajan työntekijät. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin henkilökohtaisilla haastatteluilta työntekijöiden kanssa, haastattelu suoritettiin jokaisen kanssa kasvotusten ja nimettömänä rehellisemmän lopputuloksen saavuttamisen takia.

Tutkimustuloksien mukaan hyvällä ja huonolla johtajuudella on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Tuloksissa selvisi, millä tavoilla hyvä johtaminen motivoi työnteossa ja millä tavoilla huono johtaminen vaikuttaa jaksamiseen ja työpanokseen. Tuloksissa myös selvisi, mitä piirteitä työntekijät arvostavat hyvässä johtajassa ja mistä piirteistä pitäisi luopua, jotta johtaja ei altistuisi huonoon johtamiseen.

Asiasanat: hyvä johtaminen, huono johtaminen, työmotivaatio, motivaatio

Nora Jusufi

The impact of good and bad leader on employee motivation

Year	2019	Pages	35
------	------	-------	----

Does good leadership automatically mean that the employee has good motivation towards working or does it also require something else? The thesis examines the difference between a good and a bad leader and what makes a leader good and what makes a leader bad.

The aim of this thesis is to study how good and bad managers influence employee motivation and use this work to develop a mission statement to make the company employees more motivated. The task is to find out which behaviours make a leader good and which bad, and what effect these behaviours have on employees.

The theoretical framework of this thesis deals with good and bad leaders as concepts. In addition, the framework also explores motivation, its origins and development.

A qualitative study was made in the autumn of 2019 to determine the research problem of the thesis. The qualitative research was conducted through in-person interviews with employees. The interviews were made face-to-face and they were also anonymous which allowed more honest results.

According to this research, good and bad leadership has an impact on employee motivation. The results revealed the ways in which good leadership motivates work and how poor leadership influences coping and work performance. The results also revealed the qualities that employee's value in a good leader and which features should be discarded in order to avoid bad leadership.

Keywords: good leadership, bad leadership, work motivation, motivation

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	6
1.2	Tutkimusongelma	7
2	Case: Yritys Turva	7
2.1	Toimialan ja yrityksen esittely	8
3	Hyvä johtaminen	8
3.1	Hyvän johtajan piirteet	8
3.2	Hyvän johtajan käyttäytyminen ja rooli ongelmatilanteissa	10
3.3	Työntekijöiden motivointi	11
3.4	Luottamus	12
3.5	Kuuntelemisen taito	13
4	Huono johtaminen.....	15
4.1	Huonon johtajan piirteet	16
4.2	Epäeettinen toiminta.....	17
4.3	Mikromanageeraus	17
4.4	Luottamuksen puute.....	17
5	Motivaatio.....	18
5.1	Motivaatio käsitteenä	18
5.2	Työmotivaatio	19
5.3	Työmotivaation edistäminen.....	19
6	Haastattelut	20
6.1	Haastatteluiden toteuttaminen ja tulokset	20
6.2	Hyvä johtaja käsitteenä	21
6.3	Huono johtaja käsitteenä.....	21
6.4	Esimiehen lähestymistavat	22
6.5	Hyvän tai huonon johtajan vaikutus omaan motivaatioon.....	23
6.6	Oma esimies, hyvä vai huono johtaja	23
6.7	Omaa motivaatiota edistävät kehittämissuhteet	24
7	Pohdinta.....	25
7.1	Johtopäätökset	25
7.2	Kehittämissuhteet	26
7.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	28
7.4	Opinnäytetyön prosessin ja oman oppimisen arviointi	28
	Lähteet	31
	Kuviot	33
	Liitteet.....	34

1 Johdanto

Johtaminen on tänä päivänä todella puhuttu aihe, joka johtaa siihen, että yrityksissä yritetään kiinnittää huomiota oikeanlaiseen johtamiseen. Puhuttavuudesta huolimatta tämä ei poissulje sitä, että on johtajia, jotka toimivat sen vastaisesti kuin mitä heidän rooliltaan vaaditaan. On erittäin helppoa puhua aiheesta ja olettaa, että kaikki toimivat sen mukaisesti, mutta näin ei valitettavasti ole. Tästä syystä lähdettiin tutkimaan hyvän ja huonon johtamisen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, koska aina on parannettavaa, jokaisella yrityksellä. Tutkimuksessa vertaillaan hyvää ja huonoa johtajuutta.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään siihen, minkälaisia vaikutuksia on hyvällä ja huonolla johtajalla työntekijän työmotivaatioon. Opinnäytetyö on suunnattu palvelualan yritykselle, joka toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Yritys toimii nimellä "Turva" tämän tutkimuksen aikana, johtuen toimeksiantajan halusta pysyä nimettömänä. Vaikka opinnäytetyö on suunnattu tietylle toimeksiantajalle, se ei tarkoita, ettei tätä tutkimusta ja siitä saatavia tuloksia voisi soveltaa myös muutkin yritykset tai toimialat. Aihetta tutkitaan työntekijöiden näkökulmasta, jotta tutkimuksen myötä selvittää, mikä on työntekijöille tärkeää heidän johtamisessa.

Opinnäytetyön aiheeksi valitsin hyvän ja huonon johtajan vaikutus työntekijän motivaation, sillä kolmen vuoden opintoni painottuivat projektien johtamiseen. Johtajuus merkitsee minulle itselleni todella paljon, sillä olen oppinut omien kokemusten kautta, miten hyvä johtaja on vaikuttanut minun motivaatiooni, ja miten taas huono johtaminen on vaikuttanut siihen täysin eri tavalla. Työni avulla haluan, että johtajan asemassa olevat henkilöt ymmärtäisivät sen, kuinka heidän roolinsa on tärkeä myös työntekijöiden motivaatiossa, eikä vain organisaatiossa. Tämän työn tarkoitus on tuoda esille hyvän ja huonon johtajan piirteitä ja käytäytymismalleja, jotta jokainen työntekijä ymmärtää työtä lukiessa, mikä on soveliaista käytäytymistä johtajalta ja mikä ei ole.

Tutkimus on tehty teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan, jotta jokainen lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen kuvausta ja ymmärtämään sen sisältö. Tämä tutkimus on pyritty tekemään tarkasti, täsmällisesti ja rehellisesti, lukijan ymmärtämisen helpottamiseksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Päätavoitteena on tutkimus hyödyllisyys toimeksiantajalle ja, että yrityksessä osataan jatkossa kiinnittää huomiota kehitettäviin kohtiin, jotka tulevat mahdollisesti ilmi tämän työn myötä. Lisäksi tavoitteena on oppia uusia asioita koko tämä prosessin ajan.

Tutkimus toteutetaan laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisten tuloksista saannin. Tutkimuksessa tutkitaan miten johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaation, jonka takia aihetta tutkitaan työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, miten hyvä ja huono johtaja vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja millä tavalla siihen voidaan vaikuttaa. Koska tutkimuksessa tutkitaan sekä huonoa että hyvää johtajuutta, on tavoitteena sen lisäksi selvittää mikä määrittelee huonon johtajan ja mikä taas hyvän. Onko hyvä ja huono johtajuus niin yksiselitteinen asia, kuin mitä kuvitellaan.

Tutkimus on toteutettu haastatteluiden avulla. Haastateltavina toimi toimeksiantaja yrityksen työntekijät, joita oli kymmenen. Jotta haastatteluista saatiin mahdollisimman luotettavat, ne suoritettiin täysin nimettöminä. Jokainen haastattelu suoritettiin kasvotusten haastateltavan kanssa, tämä mahdollisti haastattelijan ja haastateltavan välisen suoran vuorovaikutuksen. Haastattelijana, minulle oli tärkeää nähdä haastateltavat kasvotusten, sillä se mahdollistaa kehonkielen havaitsemisen ja erilaisten ilmeiden tulkitsemisen. Työntekijöiden haastatteleminen mahdollistaa uusien näkökulmien löytämisen, sillä on monenlaisia käsityksiä johtajuudesta ja mitä se pitää sisällään. Tutkimuksen analysointi tapahtuu johtajuudesta löytyvän teorian sekä haastatteluiden tulosten avulla. Näiden kahden menetelmän avulla selvitetään hyvän ja huonon johtajan vaikutusta työntekijöiden motivaatioon.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on selvittää miten hyvä ja huono johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja miten se vaikuttaa työntekoon organisaatiossa. Työssä perustana toimii teoriaosuus, jonka avulla on luotu haastattelukysymykset. Tutkimuksesta saatuja haastatteluja analysoidaan ja lopuksi tehdään yhteenveto, miten hyvä ja huono johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja mahdollisesti työn laatuun.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: miten hyvä ja huono johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Koska opinnäytetyössä tutkitaan kahta vastakkaista johtamista, hyvää ja huonoa, tulee näiden kahden eroavaisuudet ilmi sekä teoriassa, että tutkimustuloksissa ja analysoinnissa. Lisäkysymyksiä ovat miten työmotivaation puute vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen töissä. Mikä määrittelee hyvän ja huono johtajan, on kysymys johon saadaan vastaus tämän tutkimuksen pohjalta.

2 Case: Yritys Turva

Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja, joka toimii nimellä Turva, koko tämän opinnäytetyön ajan. Tässä kappaleessa esitellään myös toimeksiantaja, joka antaa hyvän käsityksen siitä minkä kokoisesta yrityksestä on kyse, ja mitä asioita toimeksiantaja on halunnut kehittää tä-

män opinnäytetyön kautta. Yrityksen esittely koetaan tarpeelliseksi, jotta opinnäytetyön lukijat ymmärtävät minkä kokoisesta yrityksestä on kysymys ja miten tutkimustulokset vaikuttavat yrityksen Turva toimintaan jatkossa.

2.1 Toimialan ja yrityksen esittely

Turvan toiminta eli järjestyksenvalvonta kuuluu turvallisuuspalveluiden toimialaan. Tähän toimialaan kuuluvat vartiointi- ja partiointipalvelut sekä rahan ja arvotavaroiden turvakuljetukset. Alalla on paljon kilpailua, mutta Turvan kilpailu valttina toimii hyvin pitkälti asiakaspalvelu. Turva haluaa erottua kilpailijoistaan hyvän asiakaspalvelun avulla, jonka takia asiakaslähtöisyys näkyy heidän kaikessa toiminnassa. Tämä on mahdollistanut Turvalle kaksi vakituista yritys asiakassuhdetta, joiden lisäksi vakituisten asiakassuhteiden solmiminen nähdään ajankohtaisena lähitulevaisuudessa.

Yritys Turva on vuonna 2016 perustettu, joka työllistää noin 40 työntekijää. Yrityksen perustajalla on jo monen vuoden osaaminen alalta. Kokemuksien ja vahvan osaamisen pohjalta hän ryhtyi yrittäjäksi alalle, josta kokemus ja osaaminen oli peräisin.

Kuten aikaisemmin mainittu, yritys toimii pääkaupunkiseudulla. Turvalla on kaksi erittäin vahvaa ja vakituista asiakasta, jotka käyttävät yrityksen palveluita viikoittain. Nykyisten palveluiden lisäksi Turva aikoo lisätä palveluitaan. Yksi näistä lisäyksistä tulee olemaan, sekä oman henkilöstön, että ulkopuolisten henkilöiden kouluttaminen alalle. Turva on käyttänyt aikaisemmin muita yrityksiä henkilöstön kouluttamiseen työtehtäviin, joita yrityksessä työskentelemiseen tarvitaan.

3 Hyvä johtaminen

Tässä luvussa perehdytään opinnäytetyön yhteen keskeisimpään aiheeseen, joka on hyvä johtaminen. Heti alkuun käydään läpi huonon johtajan piirteet, jotta lukijalle syntyy kuva hyvästä johtajuudesta. Tämän jälkeen käydään läpi johtajan roolia ongelmatilanteissa ja miten näissä tilanteissa tulee toimia. Ongelmatilanteiden jälkeen perehdytään miten tärkeää johtajan roolissa olevan henkilön on motivoida työntekijöitään ja luottaa heihin. Lopuksi kerrotaan, kuinka tärkeää kuunteleminen on kahden ihmisen vuorovaikutuksessa ja miten kuuntelemisesta saadaan tehokkaampaa.

3.1 Hyvän johtajan piirteet

Hyvä johtaminen ja johtajuus voi merkitä jokaiselle ihmiselle täysin eri asioita. Toiset ihmiset arvostavat johtajassa niitä piirteitä, jotka ovat muille itsestään selviä piirteitä. Liiallinen kategorisointi ja yksinkertaistaminen kuitenkin estävät näkemästä johtajuuden ja johtamisen koko kuvaa. Niinpä käytännön työelämässä esiintyy hyvinkin erilaisia käsityksiä hyvästä johtamisesta ja hyvistä johtajista.

3.2 Hyvän johtajan käyttäytyminen ja rooli ongelmatilanteissa

”Jatkuva muutos ja kovenevat työ- ja yhteisöpaineet ovat lisänneet työyhteisöjen konfliktiherkkyttä. Työpaikan sisäisten ongelmien ja ristiriitojen käsittely - conflict management - on yksi keskeinen osa johtamistyötä.” (Järvinen 2014, 79.) Johtajan on hyvä miettiä miten suhtautua työyhteisönsä ongelmatilanteisiin ja puuttua niihin aktiivisesti.

Työpaikkojen hankalat ongelmat muodostuvat usein siitä syystä, että johtaja tai esimies ei ole puuttunut tilanteeseen tarpeeksi ajoissa. Johtajalla pitää olla selkeä käsitys ongelmatilanteiden dynamiikasta, jotta välttyttäisiin ongelmakierteestä, jotka suurenevat helposti, mikäli niihin ei kiinnitetä huomiota tarpeeksi ajoissa. Tällaisten tilanteiden ehkäisemiseksi johtaja asemassa olevalla henkilöllä voi olla apuna työpaikan sisäisiä järjestelmiä. Henkilöstöhallinto, luottamusmiesjärjestelmä, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto ovat järjestelmiä, jotka ovat esimiehen apuna, mutta myös työntekijöille tarpeellisia. Järjestelmien avulla työntekijät tuntevat olonsa arvostetuksi ja turvalliseksi. Vastuu on täysin johtajalla siinä, millaisen konfliktien käsittelykulttuurin organisaatioon on luonut, huolimatta siitä, onko näitä järjestelmiä käytössä vai ei. Kuviossa 2 on tuotu esiin työpaikkojen yleisimmät ongelmat.



Kuvio 2: Työpaikkojen yleisimmät ongelmat (Järvinen 2014)

Henkilölähtöiset ongelmat ovat usein tilanteita, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa, joka vaikuttaa niiden käsittelyyn ja ratkaisemiseen. Henkilöistä johtuvat ongelmat ovat työpaikkojen pahimpia ongelmatilanteita. Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen elämä, jossa joutuu

kokemaan vaikeita tilanteita. Tämä ei välttämättä näy päivittäisissä työtehtävissä, mutta silloin kun työntekijän henkilökohtaiset ongelmat vaikuttavat työntekoon ja tämän käyttäytymiseen, on esimiehen syytä puuttua tilanteeseen. Jos johtaja puuttuu tilanteeseen, tulee hänen muistaa oma tehtävänsä ja roolinsa. (Järvinen 2014, 110-112.)

Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat ovat yleinen asia organisaatioissa, joissa on yhteistyövaatimuksia. Yhteistyöongelmien eskaloituminen voi johtaa tilanteeseen, jossa työryhmän sisällä otetaan yhteen, jolloin tilanteen käsitteleminen ja ratkaiseminen vaikeutuvat. Seurauksena tilanne voi johtaa työntekijöiden motivaation sekä jaksamisen heikentymiseen, joka väistämättä vaikuttaa työnlaatuun ja lopputulokseen. (Järvinen 2014, 116.)

Organisaation sisällä yleisimmät ongelmat tiimien kesken aiheutuvat rakenteellisista syistä, jotka johtuvat puutteista yrityksen yhteisistä säännöistä ja toimintamalleista. Puutteelliset työjärjestelyt ja palaverikäytännöt voivat näkyä rakenteiden ja prosessien heikkouksina. Hyvän esimiehen tulee ymmärtää yrityksessä esiintyvät rakenteelliset ongelmat, jotta näitä voidaan ennaltaehkäistä. Ennaltaehkäiseminen onnistuu, jos esimies huolehtii työyhteisön toimintatavoista ja niiden noudattamisesta. (Järvinen 2014, 109.)

Muutos- ja kriisitilanteissa organisaation johdon tehtävänä on tiedottaa ja perustella riittävästi muutoksen syitä, jotta työntekijöillä ei muodostu pelonsekaisia mielikuvia tilanteesta. Muutostilanteet koetaan usein uhkana, joka voi vaikuttaa työntekijöiden itsetuntoon ja ammatilliseen identiteettiin negatiivisesti. (Järvinen 2014, 106-108.)

Johtajan ei kuulu pelätä ongelmiin ja ristiriitoihin puuttumista. Tilanteeseen puuttuessa on hyvä kuunnella kaikkia osapuolia ennen kuin arvioidaan riitojen syitä. Tietämättömyys aiheuttaa väärää tulkintaa näissä tilanteissa, siksi ensin on hyvä selvittää mistä on kyse ja keitä ristiriita koskee. (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 156-157.)

3.3 Työntekijöiden motivointi

Hyvä johtaja pitää huolen siitä, että hänen työntekijänsä ovat motivoituneita. Työntekijöitä motivoitaessa on tärkeää tehdä heille selväksi, että heihin luotetaan. Kun työntekijä tuntee, että häneen luotetaan ja että häntä pidetään tärkeänä hänen motivaatio kasvaa, se vaikuttaa työpanokseen positiivisesti. Mahdollisuuksien ja vastuun antaminen on osoitus siitä, että työntekijöiden osaamista ei epäillä, joka motivoi heitä oppimaan ja kehittämään itseään vastuun avulla. Tärkeä osa motivointia on sellaisten tavoitteiden asettaminen, joiden eteen tehdään töitä. Sen sijaan, että työpaikoilla asetetaan vuositavoitteita, on paljon tuottavampaa asettaa viikkotavoitteita, jotka tukevat työntekijöitä saavuttamaan vuositavoitteen. Viikoittaisissa tavoitteissa on hyvää se, että niistä saa onnistumisen tunteen, joka motivoi seuraavaa viikkoa varten. (Gremion 2015).

Työntekijöitä motivoitaessa tulee muista, että he ovat yksilöitä. Sen sijaan, että yritetään motivoida tiimiä, on tärkeämpää motivoida yksilöitä. Tämä edesauttaa jokaista työntekijää, riippumatta hänen työtehtävistään, saavuttamaan organisaation yhteiset tavoitteet. (Resnick 2015).

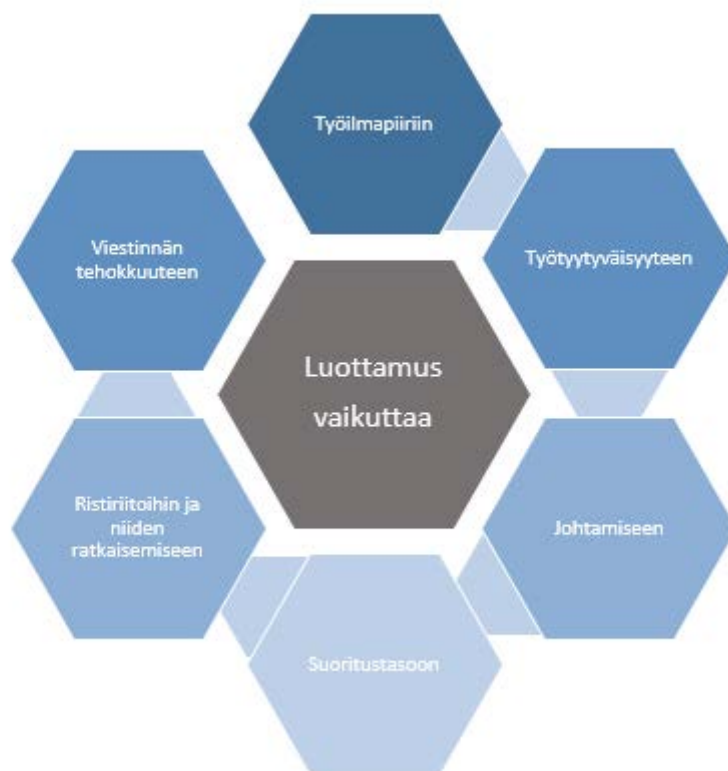
Miles Jennings (2015) tuo esille hyvin artikkelissa, että aina ei ole tärkeintä motivoida työntekijöitä antamalla heille vapaata, vaan motivoida heitä näyttämällä, että he ovat arvostettuja ja voivat saada muutoksen aikaan toiminnallaan organisaatiossa. Kyse ei myöskään ole siitä, että työntekijät olisivat vain paikalla erilaisissa kokouksissa, vaan että heillä olisi mahdollisuus tuoda esiin omia ideoita ja näkemyksiä sen hetken ajankohtaisista asioista.

3.4 Luottamus

Luottamus on yksi ihmisen perustarpeista. Laine ja Rauramo (2017) ovat tuoneet esiin artikkelissaan, että luottamus on psykologista turvallisuutta ja organisaatioiden kannalta tärkeää pääomaa. Luottamus on tärkeänä osana päivittäistä elämää ja toimii edellytyksenä monessa vuorovaikutus tilanteessa. Luottamuksen rakentaminen voi viedä jopa vuosia, kun taas sen menettäminen voi käydä hetkessä. (Rehn 2018, 123.)

Tänä päivänä johtaminen perustuu hyvin pitkälti johtajan ja henkilöstön väliseen luottamukseen. "Luottamus muuttaa yhteistyön ja vuoropuhelun luonnetta ja on hyvän yhteistyön edellytys" (Pentikäinen 2014, 18). Luottamus kahden henkilön välillä, organisaatiossa parantaa ihmisten sitoutumista organisaatioon ja lisää työhyvinvointia. Luottamuksen ja yhteistyöhalun ollessa vahva johtaa tämä ihmisen haluun tehdä jopa enemmän yhteisten päämäärien eteen kuin mitä vaaditaan. Kun johtajan ja työntekijän välillä on luottamusta, se näkyy sellaisena kasvuna organisaatiokulttuurissa, joka mahdollistaa sosiaalisen pääoman kasvun.

Luottamus vaikuttaa moneen eri tekijään organisaatiossa. Alla olevassa kuviossa 3 on tuotu esille tekijät joihin luottamus vaikuttaa positiivisesti. Luottamus parantaa työ ilmapiiriä, työtyytyväisyyttä ja johtamista. Luottamuksen ollessa läsnä, se näkyy työntekijöiden suoritus- tassa ja viestinnän tehokkuudessa. Luottamus välittää avointa keskustelua työntekijöiden ja johdon välillä, jonka myötä syntyy tilaa yhteisöllisyydelle, hyvälle yhteishengelle, tiedon kulle ja organisaation oppimiselle. Vahvan luottamuksen omaava yhteisö on valmiimpi kohtaamaan ongelmatilanteita, mutta myös ennakoimaan ja ratkaisemaan niitä.



Kuvio 3: Mihin asioihin luottamus vaikuttaa? (Laine & Rauramo 2017)

3.5 Kuuntelemisen taito

Mikael Hugg (2016) tuo kirjoituksessaan hyvin esiin, että yksi johtajan tärkeimmistä piirteistä on kuunteleminen. Nykypäivänä ei riitä, että johtaja on van läsnä, vaan hänen tulee kuunnella ja antaa puhujalle tunteen, että häntä kuunnellaan. Kuunteleminen on tärkeä osa kahden henkilön vuorovaikutuksessa ja se lisää luottamusta erilaisissa tilanteissa. "Vuorovaikutusta ei ole ilman kuuntelemista, ja ilman vuorovaikutusta ei ole johtamista" (Isotalus 2017). Mikael Hugg (2016) jatkaa artikkelissaan, että kuuntelemista ei ole hyvä suorittaa kiireessä, sillä silloin kerrottavan asian todellinen tarkoitus voi jäädä huomaamatta.

Kuunteleminen vaatii kyvyn lukea kuunneltavan ihmisen kehonkieltä, ilmeitä, mielialaa ja luonnollista käyttäytymistä kyseisissä tilanteissa. Kuuntelemisen pitäisi olla osana organisaation hierarkiaa, ja sen pitäisi heijastua työntekijöille päivittäin, niin epävarmoissa kuin myös vaihtelevissa tilanteissa.

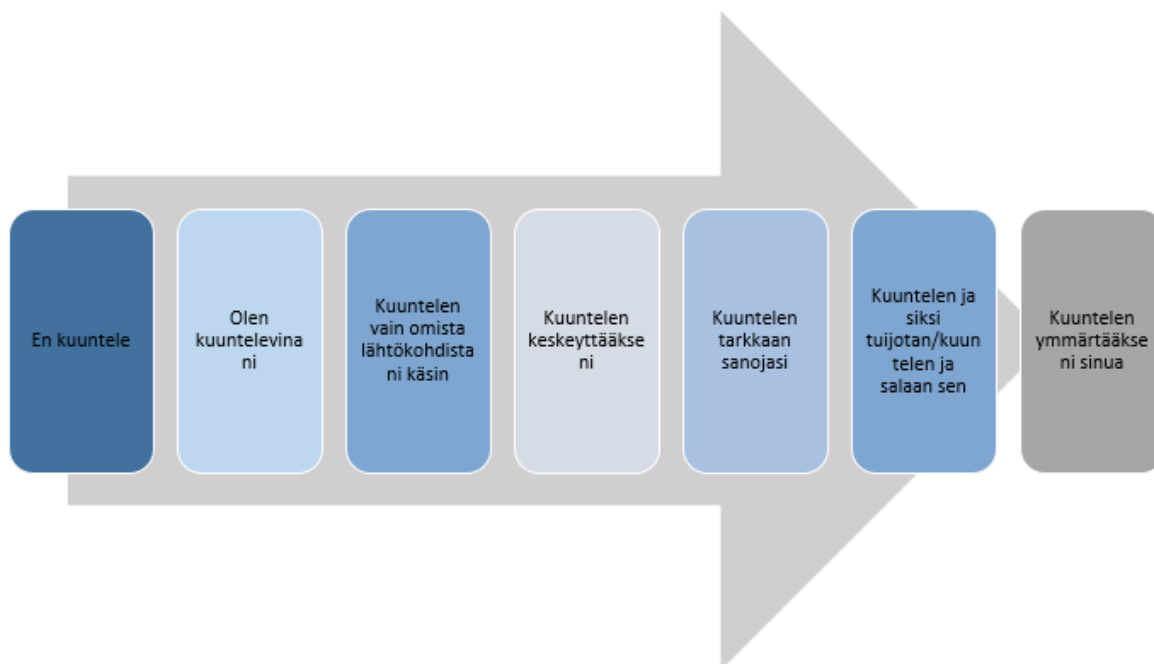
Kuvio 4. Viitaten, kuuntelusta tulee tehokasta kuuden tekijän avulla. Kuuntelijan roolissa olevan, tulee välittää, olla sitoutunut, empaattinen, kuunnella ilman että tuomitsee, olla laaja tietoinen ja kuunnella ilman keskeyttämistä. Johtajan tulee näyttää työntekijöilleen välittävänsä heistä. Kun työntekijöistä aidosti välitetään, kasvaa heillä halu tehdä vahvemmin töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuuntelemisen lisäksi johtajan tulee sitoutua asioihin, jotka ovat tärkeitä työntekijöille. Näitä asioita voi olla esim. työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen ja yhteisistä pelisäännöistä kiinni pitäminen. Johtajan asemassa täytyy osata sitoutua yritykseen ja siellä työskenteleviin työntekijöihin. Kun kuuntelija omaksuu nämä kuusi tekijää, tulee kuuntelusta tehokkaampaa ja näin vältetään väärinymmärryksiä.



Kuvio 4: Kuusi tapaa tehokkaampaan kuunteluun (Llopis 2013)

Kuuntelulla on seitsemän eri tasoa, jotka näkyvät kuviossa 5. Kuuntelemisen huonoin taso on "en kuuntele", joka tarkoittaa sitä, että kuuntelija ei yksinkertaisesti kuuntele eikä ole kuuntelevinaan. Sen huomaa hänen eleistään, ilmeistä ja asennosta, että hän ei ole läsnä. Kuuntelevinaan oleva henkilö osaa reagoida tokaisemalla oikeisiin kohtiin esityksen tai vuorovaiku-

tuksen aikana , joka saa henkilön näyttämään siltä että hän kuuntelee. Eroavaisuus ei kuuntelemisen ja kuuntelevinaan olemisen välillä on se, että kuuntelevinaan oleva ei halua loukata puhujaa, jonka takia ei ole täysin välinpitämätön ja teeskentelee kuuntelevansa. Kolmas ja neljäs taso perustuu siihen, että puhujaa kuunnellaan, mutta kuuntelijalla on oma vahva näkemys asiaan, jonka takia hän keskeyttää puhujan ilmaisemalla todella painavasti oman näkemyksensä. Viidennen vaiheen kuuntelija, kuuntelee tarkkaan puhujan sanoja ja nimenomaan vain sanoja, kuuntelija ei keskity tempoon, ääneen, tunteisiin, eleisiin tai ilmeisiin - eikä puhuvaan ihmiseen. Tämä aiheuttaa sen, että kuuntelija keskittyy mahdollisiin virheisiin ja väärin sanavalintoihin, jolloin kuuntelusta tulee pinnallista. Kuudes kuuntelun vaihe on edellisestä eroava siten, että tässä vaiheessa kuunnellaan jo ihmistä. Tässä vaiheessa kuuntelija ei silti osoita kuuntelevansa, muuta kuin tuijottamalla. Viimeinen vaihe on taso jota jokainen puhuja tavoittelee kuuntelijoissa, taso jossa kuuntelija vilpittömästi haluaa kuunnella ja ymmärtää. (Erämetsä 2009, 141-143.)



Kuvio 5: Kuuntelun tasot huonoimmasta parhaimpaan (Erämetsä 2009, 141)

4 Huono johtaminen

Tässä luvussa käydään läpi toista opinnäytetyön keskeisintä aihetta, joka on hyvän johtaja vastakohta eli huono johtaja. Aluksi perehdytään huonon johtajaan yleisesti ja millaisia piir-

4.2 Epäeettinen toiminta

Epäeettinen toiminta on yksi huonon johtajan pääpiirteistä. Epäeettinen toiminta tarkoittaa epäoikeudenmukaista käytöstä, joka ei ole reilua. Kun johtaja käyttäytyy epäeettisesti ja hänen toimintaansa ohjaa epärehellisyys ja sääntöjen rikkominen, on yleensä kyse omien tarkoitusten palvelemisesta. (Turtio 2017, 95).

Ron Caruccin kirjoittama artikkeli (2014) on kiteyttänyt hyvin neljä tapaa, miten johtajan asemassa oleva henkilö voi toiminnallisesti altistua epäeettiseen käyttäytymiseen. Yksi näistä on johtajan luoma ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat itsensä turvattomiksi mielipiteidensä kertomisesta. Hän jatkaa, että johtajilla on tapana luoda paineita henkilöstölle jatkuvien epärealististen tavoitteiden asettamisen myötä, joka voi johtaa työntekijöiden valehteluun suoritettavan tavoitteen toteuttamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä saattaa poisulkea tavoitteen jotkut osa-alueet tai valehdella siitä, kuinka paljon tavoitteesta on tehty siihen hetkeen asti työntekijän olleessa paineen alla.

4.3 Mikromanageeraus

Mikromanageeraus näkyy kontrollointina ja johdettavan toiminnan rajaamisena. Se on johtamistyyli, joka palvelee johtajan henkilökohtaisia tarpeita ja ilmenee ylikontrolloivana. Tämä voi johtua täydellisyyden tavoittelusta ja johdettavien henkilöiden aloitekyvyn rajaamisesta. Tällainen johtaja haluaa välttämättä, että hän on jokaisessa tekemisessä mukana. Johtaja joka taipuu mikromanageeraukseen voi olla epävarma itsestään ja kokee tarpeelliseksi tietynlaisen pätemisen asemassaan. Pahimmassa tapauksessa tällaista johtajaa voidaan pitää valehtelijana ja kiusaajana. Johtajan asemassa olevan täytyy osata johtaa, mutta valtaa huonosti käyttäessä vaikuttaa tämä organisaation työilmapiiriin ja useassa tapauksessa tuloksellisuuteen. (Turtio 2017, 96).

Mikromanageeraus voi olla tilannekohtaista. Johtuen yrityksen ongelmista, joiden takia jotkut esimiehet saattavat tiukentaa valvontaa ja ohjausta. Yrityksen ongelmien poistuessa saattaa ylimääräinen valvominen ja yksityiskohtiin puuttuminen loppua. Johtajan käyttäytymisen taustalla voi olla luottamuksen puutetta ja stressireaktioita. (Luoma copyright 2001-2018).

4.4 Luottamuksen puute

Luottamuksen puute saa työntekijän tuntemaan itsensä kykenemättömäksi ja kokee johtajan välinpitämättömäksi. Työntekijä kokee johtajan vaativan, että työtehtävät tulee tehdä toimintamallin mukaisesti, vaikka siinä ei olisi järkeä, eikä työntekijä voi lähteä ratkaisemaan ongelmia koska ne eivät kuulu annettuun toimintamalliin tai työtehtäviin. Johtajan asemassa olevan henkilön pitäisi aina palkata työntekijä, johon hän luottaa. On selvää, että yritykseen palkataan työntekijä, jolla on tietoja ja taitoja, joita kyseisessä tehtävässä tarvitaan. Jos

luottamuksesta on puutetta, johtaja altistuu helpommin mikromanageerauksen, joka rajoittaa työntekijän tekemistä siinä mielessä, että hän tekee vain sen, mitä häneltä on pyydetty eikä enempää. (Thygesen 2016.)

5 Motivaatio

Motivaatio on tässä työssä hyvin keskeinen aihe, koska se on liitettyä hyvään ja huonoon johtamiseen, ja siihen miten motivaatio kärsii tai edistyy johtamisen myötä. Sen takia, tässä kappaleessa perehdytään enemmän motivaatioon. Aluksi käydään läpi motivaatio yleisesti, mihin osiin se on jaettavissa ja miten se syntyy, jonka jälkeen siirrytään motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Lopuksi perehdytään työmotivaatioon ja miten sitä rakennetaan ja edistetään.

5.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio on psyykinen tila, joka vaikuttaa ihmisen aktiivisuuteen ja ahkeruuteen, joiden avulla saavutetaan omat tavoitteet (Sinokki 2016, 62). Motivaatio on se voiman lähde, joka auttaa onnistumaan vaikeuksista huolimatta, niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. Motivaatio vaikuttaa ihmisen toiminnan intensiteettiin, sitoutumiseen, valintoihin ja suoritustasoon.

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen- ja sisäiseen motivaatioon. Ruohotie (1998,38) on maininnut, että ulkoista ja sisäistä motivaatiota ei voi pitää täysin erillisinä sisällön erilaisuudesta huolimatta, ne ikään kuin täydentävät toisiaan. Ulkoinen motivaatio on sitä, kun asioita tehdään siinä uskossa, että niistä palkitaan. Oli tämä palkitseminen sitten, itsensä palkitsemista tai palkitsemista jonkun muun toimesta. Palkitsemisen lisäksi se voi olla rangaistuksen välttämistä. Ulkoinen motivaatio saa ihmisen toimimaan, ei välttämättä sen takia, että haluaisi mutta enemmänkin, että toiminnasta saisi jotain takaisin. Tällaisessa tapauksessa ihminen ei nauti tekemisestä, mutta tekee sen, koska sitä on pyydetty ja siitä palkitaan. (Cherry 2019).

Sisäinen motivaatio on henkilökohtaisesti palkitsevaa se saa ihmisen toimimaan ilman, että odotetaan ulkoisia palkintoja. Sisäinen motivaatio on sitä, että ihminen tekee asioita ilman sen suurempia odotuksia koska siitä saa nautintoa. Urheilulajit, tietyn teeman opiskelu tai jonkun haasteen suorittaminen voivat olla asioita, joita ihminen tekee nautinnon saamiseksi. (Cherry 2019). Motivaatio on pääasiallisesti lähtöisin itsestä, mutta on paljon myös ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen.

5.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio on tila, joka ylläpitää yksilön työtoimintaa. Ihmisen työmotivaatio rakentuu ylpeydestä ja velvollisuudesta eli tunnepohjaisesta sitoutumisesta työtehtävään. Työssä motivoituminen on yksilöllistä, joku motivoituu työtehtävän sisällöstä, toinen mahdollisuudesta auttaa muita ja kolmas päämäärän saavuttaessa luvatusista palkinnoista. (Sinokki 2016, 81).

Korkea motivaatio näkyy työntekijässä tahtona saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Melko suuri osa työntekijöistä on sitä mieltä, työstä saatavan tunnustuksen ja palautteen sijaan, työssä tärkeintä on palkka, työturvallisuus ja mahdollisuudet edetä. (Aarnikoivu 2008, 154.)

5.3 Työmotivaation edistäminen

Työntekijän motivaatio rakentuu monesta eri tekijästä, jotka näkyvät kuviossa 7. Kuviossa näkyvien tekijöiden muodostaessa yhden kokonaisuuden, muodostuu työntekijälle riittävä määrä motivaatiota työhön ja työn laadun parantamiseen.



Kuvio 7: Motivaation rakentuminen (Aarnikoivu 2008, 153)

Yksi tärkeimmistä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä on tavoitteiden asettaminen. Työntekijän tiedostaessaan mikä tavoite hänellä on, on hänen helpompaa edetä sen suuntaan. Ta-

voitteiden tulee aina olla innostavia ja realistisia, näitä kannattaa asettaa lyhyissä ajanväleissä eikä pitkälle tulevaisuuteen. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii tietoa ja taitoa, sekä halua kehittää ja haastaa itseään. Palautteen antaminen puolen ja toisin on tärkeää niin työntekijälle kuin esimiehelle, sillä sen avulla seurataan tavoitteiden saavuttamista ja näin ollen siihen voidaan vaikuttaa tarpeen tullen. Palautteen saaminen mahdollistaa sen, että tunnistaa millä tasolla on työntekijän suhteen ja tarvitseeko sitä parantaa. Esimiesten tuki ja apu on olennainen motivaation lähde, kun työntekijöitä rohkaistaan ja kannustetaan lisääntyä heidän motivaationsa. (Aarnikoivu 2008, 153-161.)

Yksi motivaation rakentumisen tekijöistä on palkitseminen. Palkitseminen on vastine kaikesta työstä, jonka työntekijä tekee. Oli kyse sitten aineellisesta palkitsemisesta tai aineettomasta palkitsemisesta. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluu esimerkiksi palkat, kun taas aineettomiin kuuluu esimerkiksi kouluttautumismahdollisuudet.

6 Haastattelut

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää eli kvalitatiivista tutkimusta, joka suoritettiin haastattelu muotoisena ja siitä saatuja tuloksia. Tulokset on luokiteltu kysymysaiheittain ja näissä näkyy suoria lainauksia haastateltavilta. Jos tiettyä vastausta ei ole tuotu tuloksissa lainaten, tarkoittaa se tässä sitä, että useampi kuin yksi haastateltava on vastannut samoin.

6.1 Haastatteluiden toteuttaminen ja tulokset

Tuloksien saavuttamiseksi on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Jotta haastattelutilanteesta tulisi mahdollisimman rehellinen, suoritettiin jokainen haastattelu kasvojen ja nimettömänä. Tutkimustulokset käydään läpi samassa järjestyksessä kuin haastattelukysymykset. Aluksi haastateltavilta kysytään heidän näkemystensä siitä, mikä on hyvä- ja huono johtaminen käsitteenä, jonka jälkeen siirrytään tarkentaviin kysymyksiin. Haastateltavia työntekijöitä oli yhteensä kymmenen. Heistä osa on vakituisessa työsuhteessa ja toiset osa-aikaisessa, joka mahdollistaa laajemman näkökulman kysymyksiin, onko hyvällä ja huonolla johtajuudella vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Kysymyksiä läpi käydessä on poimittu suoria lainauksia haastateltavilta, jotka tuodaan esille seuraavissa kohdissa.

Haastattelu tilanne alkoi taustatiedoilla, joiden avulla haastateltava pystyi mukautumaan hien tilanteeseen, ennen varsinaisia kysymyksiä. Jokainen haastattelutilanne nauhoitettiin, jotta jokainen haastateltavan sana olisi kuunneltavissa myös jälkepäin. Haastattelutilanteen aikana otettiin myös ylös paljon asiansanoja ja tärkeitä pohdintoja, jotta nämä varmasti löydetään nauhoitteista jälkepäin.

6.2 Hyvä johtaja käsitteenä

Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin ensin, miten he kuvailisivat hyvää johtajaa. Hyvä johtaja on käsitteenä laaja, mutta todella monella haastateltavalla tuli samoja piirteitä esiin hyvästä johtajasta. Työntekijöiden huomioon ottaminen, palautteen antaminen rakentavasti, oikeudenmukainen ja luottavainen, ovat piirteitä, jotka nousivat esiin useammalla työntekijällä heidän kuvailtaessa hyvää johtajaa. Jokainen haastateltava mainitsi ainakin kerran, miten tärkeää on, että johtaja kuuntelee.

Osa-aikaisessa työtehtävässä oleva työntekijä kiteyttää hyvin omin sanoin millaisen hän näkee hyvän johtajan.

”Hyvä johtaja on sellainen, joka ymmärtää ne edellytykset, jotka vaaditaan, että työntekijät olisivat motivoituneita niiden tekemästä työstä eli millä tavalla annetaan palautetta, miten reagoidaan ongelmatilanteisiin ja miten kohdataan se työntekijä silloin, jos niillä ilmenee motivaatio ongelmia tai sellaista, että työntekijä performoi huonosti.” (Vastaaja G)

Toinen osa-aikainen työntekijä, joka opiskelee työn ohella, kuvailee omin sanoin, että johtajan pitää osata myös kieltäytyä, mutta ei saisi myöskään tavoitella vain liikevoittoa.

”Hyvä johtaja osaa sanoa myös ei, mutta ei teillään varteenotettavia ajatuksia, joiden tarkoituksena on kehittää liiketoimintaa. Hyvä johtaja on muutoskykyinen ja ymmärtää, että kaikki toiminta mikä yrityksessä tapahtuu, kulkee henkilöstön kautta ja liittyy henkilöstöön. Hyvä johtaja myös ymmärtää, että Yrityksen maine, imago ja asiakaspalvelun taso koostuu siitä, miten henkilöstö toimii yrityksen logo rinnassaan.” (Vastaaja H)

Yksi vastaajista on sitä mieltä, että johtajan roolissa olevan henkilön tulee olla maanläheinen ja nähdä itsensä saman vertaisena kuin muut, asemasta huolimatta. Hän myös toisti moneen otteeseen, miten tärkeää on huolehtia työntekijöistä ja heidän työhyvinvoinnista. Koska vain muutamalla haastateltavalla nousi esiin, johtajan läsnäolon tärkeys, lopulta kysyttiin miten tärkeänä he pitävät läsnäoloa. Jolloin usea työntekijä vastasi, että läsnä oleminen ja työntekijöiden kuunteleminen on todella tärkeää johtajalta.

6.3 Huono johtaja käsitteenä

Sen jälkeen, kun haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettään hyvästä johtajasta, siirryttiin huonoon johtajaan ja miten tätä kuvailtaisiin. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että huono johtaja ajaa takaa omaa etuaan eikä ota työntekijöitä huomioon, ellei siitä ole itselleen hyötyä.

Osa-aikainen työntekijä, joka opiskelee työn ohella, kuvailee omin sanoin, millainen huono johtaminen ja millaisia piirteitä on huonolla johtajalla.

”Huono johtaminen on mielivaltaista ja yksilöitä suosivaa. Huono johtaja ei kuuntele, mitä henkilöstöllä on sanottavaa, vaan teillaa mielipiteet ja ehdotukset välittömästi, mikäli ne eivät palvele johtajan omaa maailmankatsomusta. Huono johtaja ei osaa kertoa asioista rakentavasti ja kumpaakin osapuolta edistävasti, vaan kertoo asiansa huutamalla/rumin sanankääntein tai kertoo kehitettävät asiat suurelle ryhmälle, vaikka kehityksen kohteena olisikin yksilö.”
(Vastaaja H)

Kokoaikaisessa työsuhteessa oleva työntekijä kuvailee omin sanoin mikä on hänen käsityksensä huonosta johtajasta. Hän painostaa, että huono johtaja odottaa työntekijöiltä asioita, joita ei itsekään ole valmis tekemään tietyissä tilanteissa.

”Huono johtaja käskyttää turhamaisesti ja on tosi negatiivinen. Pidän itse huonona johtajuutena sellaista kaverillista johtamista koska se voi pilata johtamisen niin, että ne kaverit menevät muiden työntekijöiden edelle, vaikka joku toinen olisi parempi siinä työssä” (Vastaaja F)

Useampi haastateltavista kuvailee huonoa johtajaa myös sellaisena, joka käyttää samoja menetelmiä toistamiseensa, vaikka näkee näiden vajaan toimivuuden. Haastatteluiden aikana tulee myös ilmi, että huono johtaja yrittää päästä eroon henkilöstä, joka on jollain tavalla liitettyä tiettyyn ongelmaan, ennemmin kuin yrittää löytää tilanteelle sopivan ratkaisun, jotta ongelmasta päästään eroon. Ei siis keskitytä välttämättä ongelmaan, vaan pelkästään työntekijöihin ongelman ympärillä, olettaen, että ongelma johtuu aina vain heistä.

Välinpitämätön, yksilöitä suosiva ja itsekäs ovat adjektiiveja, jotka nousivat esiin jokaisen haastattelijan puheissa. Nämä ovat vahvasti piirteitä, jotka kuvaavat huonoa johtajaa haastateltavien mielestä.

6.4 Esimiehen lähestymistavat

Suurin osa haastateltavista ovat tyytyväisiä siihen, millä tavoin heidän esimiehensä lähestyy heitä sekä päivittäisissä- että ongelmatilanteissa. Haastateltavat kertovat, että päivittäisissä asioissa esimies lähestyy heitä Whatsapp-sovelluksen kautta, ja ongelmatilanteissa yleensä soittaa suoraan vastuussa olevalle henkilölle.

Moni haastateltava oli silti sitä mieltä, että aivan kaikkea ei voi Whatsapp-sovelluksen kautta hoitaa, heistä usea jäi harmittelemaan sitä, että usein ongelmatilanteen tapahtuessa lähesty-

tään koko tiimiä sovelluksen kautta, eikä yksilöitä. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että jonkun työntekijän tehdessä virheen, asia on hyvä hoitaa kasvotusten ja henkilökohtaisesti eikä Whatsapp-sovelluksessa koko tiimin kesken.

Osa-aikainen työntekijä, joka opiskelee työn ohella, kertoo pääasiallisesti lähestymistavaksi myös Whatsapp-sovelluksen, mutta toivoisi enemmän asioiden läpi käymistä kasvotusten.

”Esimieheni lähestyy pääasiassa Whatsapp-viestisovelluksen kautta ja työvuoroissa kasvotusten. Asioita tulisi mielestäni käydä enemmän läpi kasvotusten.”
(Vastaaja H)

Haastatteluissa huomasi, miten paljon työntekijät arvostaisivat kommunikointia kasvotusten, jota ei juurikaan ole yrityksessä. Pari haastateltavista oli sitä, mieltä että yrityksessä voitaisiin tehdä enemmän asioita yhdessä työporukalla.

6.5 Hyvän tai huonon johtajan vaikutus omaan motivaatioon

Jokainen työntekijöistä oli sitä mieltä, että hyvä johtaja motivoi heitä työntekoon. He sanoivat, että töihin on paljon mukavampi tulla, kun ilmapiiri on hyvä ja johtaja on hyvällä tuulella. He eivät silti nähneet ongelmana huonoa johtamista, kun oli kyse motivaatiosta ja sen he perustelivat sillä, että silloin heitä motivoi palkka, työkaverit ja työstä nauttiminen.

Yksi haastateltavista perusteli johtajuuden merkityksen itselleen seuraavasti:

”Itselläni johtajuudella ei ole ollut suurta vaikutusta työntekoon. Enemmän työvuoroihin ja työn mielekkyyteen vaikuttava johtajuus tulee kohde-esimiehen puolelta, joka toimii työvuorojen ajan kohteessa työskentelevien esimiehenä.”
(Vastaajaa H)

Hän painotti, että kohde-esimies on tärkeämmässä roolissa, kun itse johtaja koska hän on läsnä ja toimii sen kohteen esimiehenä.

6.6 Oma esimies, hyvä vai huono johtaja

Lähes kaikki työntekijät, joita haastateltiin, olivat tyytyväisiä tämän hetkiseen esimieheen ja hänen tapaansa johtaa. Moni toi haastattelussa esiin, että tapoja on parannuttu ja se johtuu siitä, että esimies kuuntelee henkilöstön mielipiteitä.

Osa-aikainen työntekijä, joka opiskelee työn ohella, kertoo omin sanoin millaisena johtajana kokee oman esimiehensä.

” Sanoisin, että tilanne melko lailla 50/50. Tilanne on kuitenkin tämän hetkisten merkkien mukaan paranemaan päin.” (Vastaaja H)

Osa-aikaisessa työtehtävässä oleva työntekijä toteaa omin sanoin miten hän kokee tämän hetkisen johtamisen toimivan.

” Tällä hetkellä asiat ovat hyvin, on tajuttu päästää sellaiset ihmiset pois yrityksestä, jotka jarruttavat sitä kehittymistä. On tajuttu katsoa peiliin ja kehittää omaa toimintaa ja tarttua eri menetelmiin.” (Vastaaja G)

Kuten aikaisemmin mainittu lähes kaikki haastateltavista oli tyytyväisiä tämän hetkiseen johtamiseen. He kertoivat silti, että näin ei aina ole ollut mutta palautteen myötä toimintaa on kehitetty. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että on tärkeää katsoa peiliin ja tunnistaa omat virheet, jotta näiltä vältyttäisiin jatkossa. Näin onkin tehty ja se on koettu paljon toimivammaksi.

Tämän hetkinen esimies nähdään hyvänä johtajana koska hän on helposti lähestyttävä ja hän ottaa muiden palautteen huomioon. Monessa tilanteessa hän on saattanut toimia väärin, mutta heti kun siitä on sanottu tai tämä on sen tajunnut itse, hän on muuttanut tapojaan parempaan päin.

6.7 Oma motivaatiota edistävät kehittämissuositukset

” Suora palaute, jos virheen on tehnyt yksilö. Rakentavat keskustelut. Läpinäkyvyys kaikessa toiminnassa.” (Vastaaja H)

Suoran palautteen antaminen yksilölle on yksi kehitysehdotus vastaajalta H, hänen mielestä virheitä ei tule antaa julkisesti kaikkien kesken, vaan suoraan yksilölle, joka mahdollistaa yksilön käsityksen omasta virheestä, ja mitä tulisi tehdä jatkossa, jotta näiltä vältyttäisiin.

”Olisin itse rohkeampi palvelulaadun kehittämisessä, koska asiakashankinta ei tällä hetkellä ole mahdollinen. Minä ehkä vielä rohkeammin panostaisin siihen palvelunlaatuun ja mieltäisin laajentumisen mahdollisuuksia aggressiivisemmin. Mitä enemmän uusia mahdollisuuksia avautuu, sitä enemmän voidaan tarjota johtajuudelta ja työntekijöille voi tarjota etenemismahdollisuuksia.” (Vastaaja G)

Haastateltavista moni oli sitä mieltä, että heidän motivaatio edistäisi heidän esimiehensä läsnäolo ja kannustaminen. Heistä moni oli sitä mieltä, että he eivät saa tarpeeksi kiitosta tehdystä työstä, mikä kannustaisi heitä tavoittelemaan jatkossa parempaa työtulosta.

Monelle tärkeää oli myös etenemismahdollisuudet alalla. He kokevat, että jos eteneminen olisi mahdollista he olisivat motivoituneempia parantamaan itseään ja omaa työtulosta. ihminen kaipaa palkkioita ja työssä käyvä ihminen yleensä kaipaa haasteita ja niiden kautta enemmän vastuuta.

7 Pohdinta

Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimustuloksia ja niiden merkitystä toimeksiantajalle. Tässä luvussa on myös haastattelutuloksien perusteella tehdyt kehittämissuositukset toimeksiantajalle. Myös tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti tulee esiin tässä kappaleessa. Lopuksi kerrotaan opinnäytetyön prosessista ja omasta oppimisesta tämän työn aikana.

7.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia hyvän ja huonon johtajan vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Opinnäytetyön pääkysymys oli: Vaikuttaako hyvä ja huono johtaminen työntekijöiden motivaatioon. Toisena kysymyksenä oli: Miten hyvä ja huono johtaja eroaa toisistaan, ja mikä eroavaisuus näillä on, kun on kyse työntekijän motivaatiosta.

Tämän tutkimuksen saatujen tulosten avulla voidaan sanoa, että hyvä ja huono johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja heidän työpanokseensa. Kun työntekijät kokevat, hyvää johtajuutta heidän esimieheltään he ovat motivoituneempia suoriutumaan työstä hyvin. Kun taas huonon johtajuuden ilmetessä heidän työpaikallaan, toiset jaksavat mennä töihin vain palkan takia ja toiset hyvän työporukan takia.

Haastatteluissa tärkeiksi asioiksi hyvässä johtamisessa nousivat:

- Oikeudenmukaisuus
- Kuunteleminen
- Luottamus
- Palautteen antaminen rakentavasti
- Maanläheisyys
- Hyvät viestintäkyvyt

Haastatteluissa nousivat seuraavat asiat, jotka tekevät johtajasta huonon:

- Yksilöitä suosiva
- Itsekäs
- Huono kommunikoimaan
- Epäoikeudenmukainen
- Muutoskyvytön

Tuloksissa ilmeni, että kommunikointi työntekijöiden ja esimiehen välillä on todella tärkeässä roolissa. On paljon asioita, jotka voi hoitaa sähköpostin avulla, tai tässä tapauksessa WhatsApp-viestisovelluksen avulla, mutta johtajan pitää tunnistaa tilanteet, jotka vaativat enemmän, kuin yhden viestin lähettämisen. Yhteisen ajan järjestäminen koko työyhteisön kesken on todella tärkeä asia, joka myös tämän tutkimuksen perusteella todistaa, että se vaikuttaa työyhteisön luottamukseen ja työntekijöiden motivaatioon. Ilman suoraa vuorovaikutusta, moni asia saattaa jäädä tulkinnan varaan, joka tekee kuuntelemisesta ja ymmärtämisestä vaikeampaa. Johtajan on tärkeä tuntea omat työntekijänsä, jotta heille voi asettaa henkilökohtaisia tavoitteita heidän osaamisensa mukaan.

Vastauksia tarkistaessa huomasi, tärkeäksi hyvä kommunikaatio nousi. Helposti on niin, että työntekijä kokee luottamuksen puutetta ja sen myötä kokee, että häntä ei arvosteta organisaatiossa. Kommunikaation puute aiheuttaa niin yksilöllisiä, kuin myös yhteisöllisiä epävarmuuksia, joka taas vaikuttaa organisaation menestykseen sekä työntekijöiden motivaatioon.

Työntekijät haluavat tuntea kuuluvansa johonkin, tässä tapauksessa työyhteisöön. Useampi oli sitä mieltä, että kerran vuodessa järjestettävät pikkujoulut ja sen lisäksi virkistyspäivä on aivan liian vähän. Uskallan väittää haastatteluiden pohjalta, että useammat aktiviteetit työyhteisön kesken jatkossa, välittää työntekijöille tiedon, että heitä arvostetaan ja heistä halutaan pitää huolta.

Työmotivaatioon vaikuttaa moni tekijä, jotka mainittiin aikaisemminkin. Suurin osa haastateltavista kaipaivat lisää kannustusta. Tässä tapauksessa kannustamisella ei tarkoiteta, rahallista palkitsemista, vaan positiivista palautetta yksilöiden työstä. Työntekijöiden mielestä on väärin aina antaa palautetta vain virheistä, ja jokainen heistä arvostaisi palautetta myös hyvästä työstä, mikä kannustaa heitä pitämään saman asenteen jatkossakin. Positiivisen ja negatiivisen palautteen antamisen pitäisi erota siinä mielessä, että negatiivista palautetta ei tarvitse jakaa jokaisen tietoon, ainoastaan osallisten. Kun taas, positiivisen palautteen voi antaa koko työyhteisön keskuudessa, koska se kannustaa muita toimimaan saman lailla. Palautteen antaessa johtajan on hyvä varmistaa, että vastaanottaja ottaa palautteen rakentavasti silloin palautteen antaminen on onnistunut. (Aarnikoivu 2008,150).

7.2 Kehittämisehdotukset

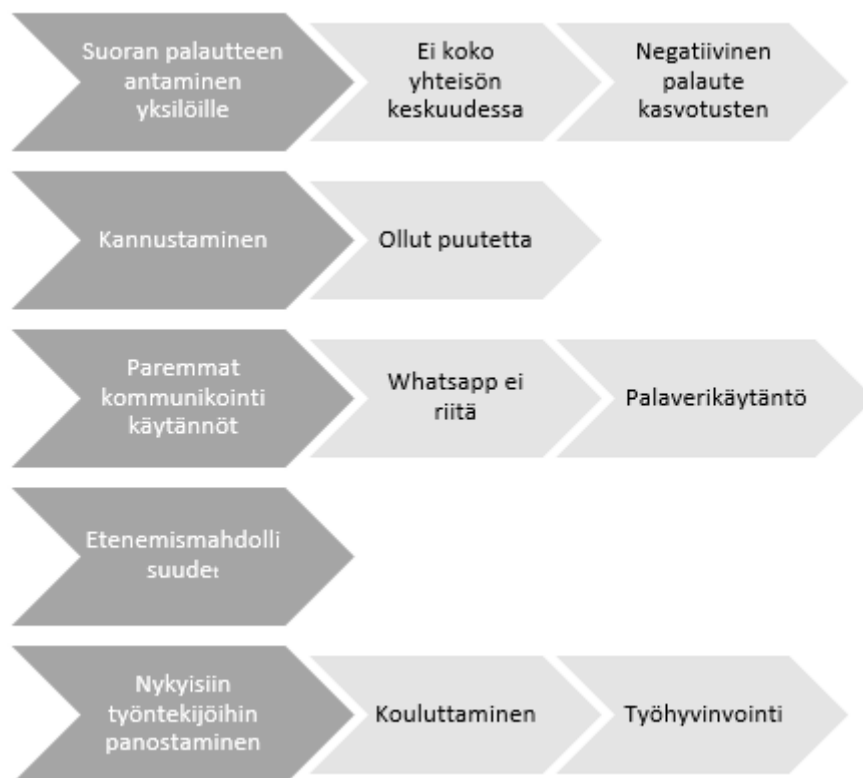
Haastatteluissa nousi todella paljon ehdotuksia kehittämisen suhteen, joiden käyttöönotto tuo varmasti lisäarvoa yritykselle. Kuviossa 8 on nostettu viisi tärkeintä kehitysideaa, jotka nousivat esiin haastatteluiden yhteydessä. Ensimmäinen kehitysidea on palautteen antaminen yksilölle eikä yleisesti. Haastateltavista neljältä tuli palautetta, että palautteen antaminen yleisesti ei ole yhtä tehokasta kuin yksilölle. He olivat sitä mieltä, että henkilö jolle palaute on suunnattu ei välttämättä ota sitä niin vakavasti, kun silloin kun asiasta sanotaan kasvojen kautta.

Riittävä kannustaminen lisää työntekijöiden motivaatio, johon pitäisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Työntekijöistä kaksi oli sitä mieltä, että työntekijöitä ei kannusteta riittävästi ja, että hyvästä työstä ei huomauteta kovin usein.

Mitä tulee kommunikointiin, haastateltavista melkein jokaisella tuli palautetta, että pelkkä Whatsapp- viestipalvelu ei riitä kommunikointi välineeksi ja heistä muutama toivoi esim. palaverikäytäntöä. Palavereissa käytäisiin yhteisiä ajankohtaisia asioita läpi ja se antaisi työntekijöille hyvän työyhteisön tunteen.

Seuraavana kehitysideana ja motivoinnin lähteenä oli mahdollisuus edetä yrityksessä. Yksi työntekijä oli vahvasti sitä mieltä, että motivaatio lisää huomattavasti se, että työssä voi edetä. Työntekijän mielestä on tärkeää, että jokaisella on mahdollisuus kehittää itseään ja sitä mukaan edetä yrityksessä, kun osaamista on riittävästi.

Nykyisiin työntekijöihin panostaminen oli yksi kehitysideoista. Sen sijaan, että palkataan uusia ihmisiä, johtajan tulisi keskittyä nykyisiin työntekijöihin ja heidän hyvinvointiin. Haastattelussa painotettiin, että ongelman muodostuessa pitää etsiä se ongelma ja kehittää sitä eikä niin, että siitä luovutaan. Jos työntekijä tekee virheen, hänet pitää kouluttaa uudelleen tai häntä pitää kuunnella, koska työn taustalla voi olla jotain henkilökohtaista, joka vaikuttaa työnlaatuun.



Kuvio 8: Viisi keskeistä kehitysideaa.

7.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla on tärkeää arvioida sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. (Vilka 2005,161.)

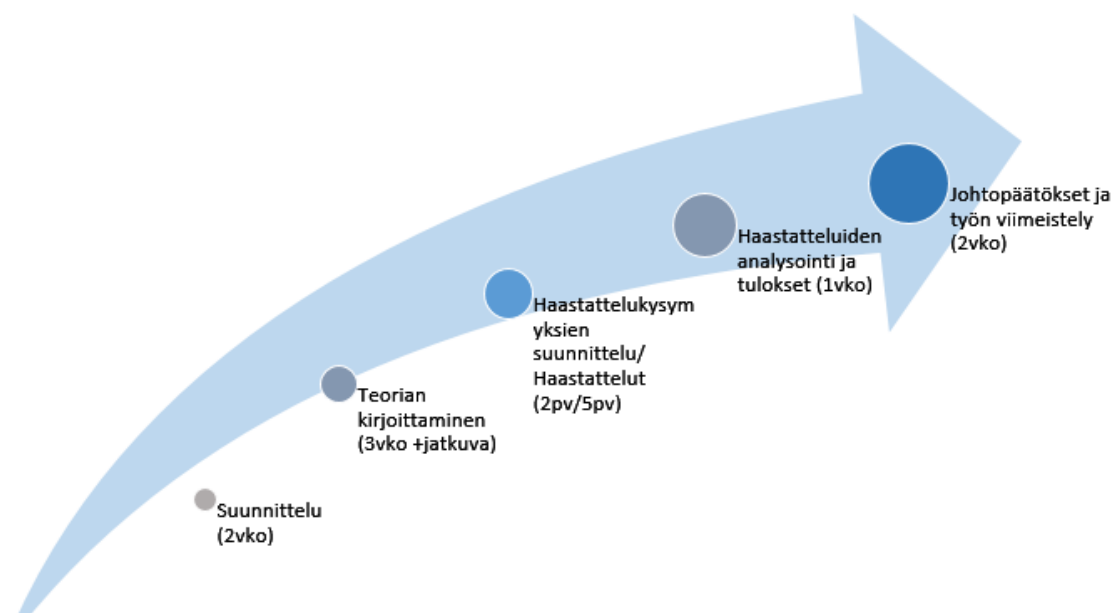
Laadullisesta tutkimuksesta luotettavamman tekee mahdollisuus kysyä uudelleen, jos haastateltava ei täysin ymmärrä kysymystä ja mitä sillä haetaan. Tutkimuksesta luotettavan teki myös se, että haastattelut nauhoitettiin ja niitä oli mahdollista kuunnella jälkepäin myös.

Haastattelututkimuksen kysymykset on rajattu aihealueittain. Kysymykset liittyvät tutkittavaan aiheeseen hyvän ja huonon johtamisen vaikutukseen työntekijöiden motivaatioon.

On myös rehellistä sanoa, että tuloksia soveltaessa pitää ottaa huomioon yrityksen koko, sen työntekijöiden määrä. Haastateltavia oli kymmenen neljästäkymmenestä, mikä ei anna 100% varmuutta siitä, että tulokset ovat luotettavia ja ajankohtaisia lopuille työntekijöille.

7.4 Opinnäytetyön prosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi syyskuun alussa, jonka jälkeen esittelin suunnitelmani, jotta pääsin työstämään opinnäytetyötä. Ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa oli loka-kuun alussa, johtuen molempien osapuolien kiireellisestä aikataulusta. Toimeksiantajan



Kuvio 9: Opinnäytetyön prosessi.

kanssa kävimme läpi mikä on opinnäytetyön päätavoite, jonka jälkeen lähdin miettimään, miten tämä tavoite saavutetaan. Kuviossa 8, näkyy opinnäytetyön prosessi ja kuinka kauan aikaa kunkin osa-alueen työstäminen vaati.

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi syyskuun alussa, jonka jälkeen esittelin suunnitelmani, jotta pääsin työstämään opinnäytetyötä. Ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa oli loka-kuun alussa, johtuen molempien osapuolien kiireellisestä aikataulusta. Toimeksiantajan kanssa kävimme läpi mikä on opinnäytetyön päätavoite, jonka jälkeen lähdin miettimään, miten tämä tavoite saavutetaan.

Tapaamisen jälkeen, kun olimme toimeksiantajan kanssa yhtä mieltä opinnäytetyöstäni, sen tavoitteesta ja työstämisestä, alkoi vihdoinkin konkreettinen työ. Opinnäytetyö oli ensimmäinen prioriteettini kahden kuukauden ajan, samaan aikaan kuitenkin suoritin muita kursseja ja olin viikonloppuisin töissä. Ajoittain arjesta tuli todella hektistä koska vapaa-aikaa ei juurikaan ollut. Minulla oli alusta asti selkeä tavoite, joka auttoi tekemään paljon töitä sen eteen, että se varmasti saavutettiin.

Kahteen kuukauteen mahtui paljon hyviä oivalluksia, haasteita ja oppimista. Opinnäytetyötä työstäessä oli tilanteita, joissa motivaatio kärsi ja jatkaminen tuntui mahdottomalta. Siitä huolimatta sain motivaationi aina palautettua, koska tiesin mikä minua odottaa, kun kaikki on valmista. Perheeni oli todella iso tuki kaiken tämän keskellä, ja motivaation ollessa vaakalaudalla tiesin, että tarvitsisin vain hetken aikaa perheeni kanssa ja motivaatio palautuisi. Myös ystävien tuki auttoi etenemään.

Opinnäytetyötä tehdessä opin paljon uusia asioita, jotka ovat varmasti hyödyksi tulevaisuudessa. Aikataulun ollessa tiukka, piti oppia hallitsemaan aikaa, jotta ehti suoriutumaan kaikista tehtävistä ajallaan. Myös tiedon haku ja sen rajaaminen, piti tehdä harkiten, jotta välttyttiin epäluotettavilta lähteiltä ja niin sanotusti olemattomilta teorioilta. Opin hakemaan lähteitä monesta eri paikasta ja lähteestä, sekä olemaan kriittisempi lähteiden suhteen.

Omat opintoni painottuvat projektin johtamiseen ja suurin osa projekteista tehtiin ryhmissä. Koska tein opinnäytetyön yksin, piti heti alussa tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet, sillä nyt ei ollut tiimikavereita apuna. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun teen tutkimusta yksin, joten koko prosessi oli minulle oppimistilanne. Prosessin aikana opin analysoimaan tuloksia, rajaamaan aiheita ja perehtymään eri tutkimusmenetelmiin.

Johtamisen tutkiminen tuo paljon hyödyllistä osaamista minulle tulevaisuuden kannalta. Tämän työn myötä, osaan myös erottaa hyvän ja huonon johtajan toisistaan heidän toimintojensa perusteella. Tulevaisuudessa saatan perehtyä johtamiseen paljon syvemmin, ja ehkä jossain vaiheessa elämää olen asiantuntija tämän aiheen suhteen.

Jatko tutkimus ideana ehdottaisin, että eri johtamisen tyylit ja niiden toimivuus tutkittaisiin konkreettisesti organisaatiossa. Koska opinnäytetyöni puhuttelee hyvää ja huonoa johtajaa yleisesti, on tämä hyvä apu syventyvälle tutkimukselle.

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro

Haggqvist, A., Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. Saarijärvi: Fitra & Ironcoaching

Juuti, P 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi: Gaudeamus

Järvinen, P 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro

Pentikäinen, M 2014. Luottamus. Helsinki: Otava

Ruohotie, P 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita Ab

Rehn, A 2018. Johtajuuden ristiriidat. Jyväskylä

Sinokki, M 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma

Turtio, T 2017. Paha johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari

Vilka, H 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Sähköiset

Carucci, R. 2016. Four ways your leadership may be encouraging unethical behavior. Luettu 06.11.2019

<https://www.forbes.com/sites/roncarucci/2016/06/14/four-ways-your-leadership-may-be-encouraging-unethical-behavior/#388962c955c>

Cherry, K. 2019. Extrinsic vs. intrinsic motivation: What's the difference? Luettu 08.11.2019

<https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation-2795384>

Hugg, M. 2016. Johtajan tärkein taito. Luettu 06.11.2019

<https://puheenvuoro.uusisuomi.fi/huggmikael/228295-johtajan-tarkein-taito/>

Laine, K. & Rauramo, P. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Luettu 16.11.2019

https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa

Llopis, G. 2013. 6 Ways effective listening can make you a better leader. Luettu 06.11.2019

<https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/05/20/6-effective-ways-listening-can-make-you-a-better-leader/#18805fd11756>

Luoma, H. Copuright 2001-2018. Mikromanageeraus voi johtua luonteenpiirteistä, tilanteesta tai se voi olla rakenteellista jolloin mikromanageeruksesta voi toipua. Luettu 04.11.2019
<https://www.actional.fi/mikromanageeraus-voi-johtua-luonteenpiirteista-tilanteesta-tai-se-voi-olla-rakenteellista-jolloin-mikromanageeruksesta-voi-toipua/#respond>

Resnick, R., Gremion, N. & Jennings, M. 2015. 14 Highly effective ways to motivate employees. Luettu 18.11.2019
<https://www.inc.com/ilya-pozin/14-highly-effective-ways-to-motivate-employees.html>

Thygesen, T. 2016. How lack of trust is demotivating employees and costing business dearly (and what to do about it). Luettu 05.11.2019.
<https://www.forbes.com/sites/tinethygesen/2016/06/06/how-lack-of-trust-is-demotivating-employees-and-costing-business-dearly-and-what-to-do-about-it/#5e60ce3a5e6f>

Kuviot

Kuvio 1: Hyvän johtajan piirteet (Järvinen 2014).....	9
Kuvio 2: Työpaikkojen yleisimmät ongelmat (Järvinen 2014).....	10
Kuvio 3: Mihin asioihin luottamus vaikuttaa? (Laine & Rauramo 2017).....	13
Kuvio 4: Kuusi tapaa tehokkaampaan kuunteluun (Llopis 2013)	14
Kuvio 5: Kuuntelun tasot huonoimmasta parhaimpaan (Erämetsä 2009, 141)	15
Kuvio 6: huonon johtajan piirteet (Juuti 2018; Turtio 2017)	16
Kuvio 7: Motivaation rakentuminen (Aarnikoivu 2008, 153).....	19
Kuvio 8: Viisi keskeistä kehitysideaa.	27
Kuvio 9: Opinnäytetyön prosessi.	28

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	35
-------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Sukupuoli

Nainen

Mies

Ikä

a) 18-25

b) 25-35

c) 35-45

Millainen työsuhteen muoto sinulla on?

Miten kuvailisit hyvää johtajaa?

Miten kuvailisit huonoa johtajaa?

Miten esimiehesi lähestyy sinua päivittäisissä asioissa, entä ongelmatilanteissa?

Miten hyvä tai huono johtaminen on vaikuttanut sinun motivaatioosi?

Tuleeko työpaikallasi enemmän huono- vai hyvä johtajuus esiin?

Mitä muuttaisit tai kehittäisit työpaikkasi johtamisessa, jotta kokisit olevasi motivoituneempi?