



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Ville Järvinen

# Tunnejohtaminen esimiestyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekijä Otsikko	Ville Järvinen Tunnejohtaminen esimiestyössä
Sivumäärä Aika	48 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää esimiesten keinoja vaikuttaa työyhteisöönsä tunnejohtamisen avulla. Lisäksi opinnäytetyö käsitteli sitä, miten esimies pystyy ammatillisesti hyödyntämään tunnejohtamista, jotta hän saa halutun tuloksen työyhteisöön. Opinnäytetyössä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia sekä heidän toiveitaan omasta johtamisestaan.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys käsitteli esimiestyön tehtäviä ja haasteita, rekrytoinnin merkitystä, tunnejohtamista käsitteenä, motivaation ja palkitsemisen vaikutusta, työhön sitoutumista sekä tunteiden merkitystä työpaikalla. Viitekehys painottui tunnejohtamiseen ja sen sisältämiin aihealueisiin. Aihealueita olivat motivointi, palkitseminen, työhön sitoutuminen sekä tunteet itsessään. Opinnäytetyössä käytettiin sekä kvalitatiivista sekä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.</p> <p>Opinnäytetyössä tehtiin kysely ja haastattelu. Kyselyn aiheena oli esimiesten vaikutus työpaikalla. Kysely selvitti, mitkä toimintamallit on koettu positiivisiksi ja mistä on mahdollisesti aiheutunut työnteon kannalta haasteita. Kyselyn tarkoitus oli selvittää työssäkävien ihmisten kokemuksia tunnejohtamisesta ja palkitsemisesta. Haastattelu aiheena oli tunnejohtaminen työyhteisössä. Haastattelussa oli tunneteknologiaan keskittyvä NayaDaya-yrityksen toimitusjohtaja.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksista kävi ilmi, että työntekijät olivat yleensä tietoisia esimiestyön vaikutuksista organisaatioissa. Esimies oli myös onnistunut motivoimaan valtaosaa työntekijöistä erilaisilla keinoilla. Kuitenkin palkitsemisessa opinnäytetyön haastattelu osoitti, että suuri osa työntekijöistä kokee saavansa liian pientä rahallista palkitsemista ja että rahallisen palkitsemisen merkitys on työntekijöille suuri. Aineettoman palkitsemisen katsottiin olevan kuitenkin vielä rahallista palkitsemistakin arvokkaampaa. Opinnäytetyö myös osoitti, että esimiesosaaminen tuo mukanaan laajempaa ymmärrystä kokonaiskuvasta ja samalla ymmärrystä johtamiseen liittyvistä tunteista. Toisin sanoen itse esimiestyötä tekevät työntekijät kokivat olevansa tyytyväisempiä omiin esimiehiinsä ja saamaansa palkitsemiseen.</p> <p>Tunnejohtaminen on jo nyt mukana työyhteisön arjessa. Kuitenkin jatkuvasti kehittyvässä ympäristössä organisaatio pystyy tunnejohtamisella luomaan kilpailuetua saamalla työntekijöistään tehokkaampaa tulosta. Onnistuneella tunnejohtamisella voidaan lisätä työhyvinvointia.</p>	
Avainsanat	tunnejohtaminen, esimiestyö, palkitseminen

Author Title	Ville Järvinen Emotional Management in Leadership
Number of Pages Date	48 pages + 2 appendices May 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business
Specialisation option	Leadership and work community development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study the effects of emotional leadership in supervisory work. The thesis was done in cooperation with NayaDaya Inc, the company that specializes in emotional technology. The objective of this thesis is to investigate the presence of emotional leadership in the workplace through qualitative and quantitative research.</p> <p>The practical part contained research based on interviews and a survey. The purpose of the practical part was to find out the experiences of people in the workplace regarding emotional leadership and reward. It was studied by conducting interviews, and the results were compared with the viewpoints in the theoretical framework. The survey explored the experiences of employees and their preferences for own management. The purpose of this part was to gain insight into the experiences, preferences and wishes of the employees, and to measure the importance of emotional leadership in organizations.</p> <p>The theoretical part discussed the role and challenges of managerial work, the importance of recruitment, the concept of emotional leadership, the effects of motivation and reward, commitment to work, and the importance of emotions in the workplace. It also touched upon motivation, reward, commitment to work and emotions themselves. The theoretical framework focused on emotion management and its elements.</p> <p>The results of the study showed that employees were generally aware of the impact of managerial work in organizations. The supervisor was also successful in motivating most of the people by various means. However, research on rewards revealed that a large proportion of employees perceive that they receive too low monetary reward, and that the importance of monetary reward is high among the employees. Despite that, intangible rewards were even slightly more valuable than monetary rewards. The study also showed that managerial competence brings with it a broader understanding of the overall picture, and at the same time, an understanding of leadership-related feelings. In other words, supervisory staff felt more satisfied with their superiors and the rewards they received.</p> <p>As the study demonstrated, emotional management plays a big role in the everyday life of the work community. However, in an ever-evolving environment, emotional management can create a competitive advantage by getting more out of its employees. Successful emotional management can significantly increase well-being at work.</p>	
Keywords	Emotional management, Leadership, Rewarding

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoite	2
1.2	Opinnäytetyössä hyödynnettävät menetelmät	2
1.3	Opinnäytetyössä käytettävä viitekehys	3
1.4	Käsitteet	3
1.5	Työn rakenne	5
2	Esimiestyö	7
2.1	Esimiestyön vaikutukset	8
2.2	Esimiestyön haasteet	9
2.3	Rekrytointi	11
3	Tunnejohtaminen	12
3.1	Motivointi	13
3.1.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	15
3.1.2	Volitio	15
3.1.3	Esimies motivoijana	16
3.2	Palkitseminen	17
3.2.1	Rahapalkitseminen	18
3.2.2	Kokonaispalkitseminen	19
3.3	Työhön sitoutuminen	20
3.4	Tunteet	23
4	Kysely ja haastattelu	24
4.1	Kysely	25
4.1.1	Aineiston hankinta	25
4.1.2	Kyselylomakkeen vastausten analysointi	25
4.2	NayaDaya Inc:n haastattelu	36
4.2.1	Tunnejohtamisen määrittely	36
4.2.2	Tunteiden merkitys työpaikalla	37
4.2.3	Epäonnistuneen tunnejohtamisen vaikutukset	38
4.2.4	Rahan ja tunteiden yhteys	39
4.2.5	Tunteiden tunnistaminen ja mittaaminen	40
4.3	Tutkimusmenetelmien reliabiliteetti ja validiteetti	42
4.3.1	Kysely	42
4.3.2	Haastattelu	43

5	Johtopäätökset	43
5.1	Esimiestyön merkitys	43
5.2	Tunnejohtamisen avulla parempiin tuloksiin	44
5.3	Tunnejohtaminen esimiestyön välineenä	45
6	Oma pohdinta	47
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomakkeen kysymykset	
	Liite 2. Haastattelukysymykset	

## 1 Johdanto

Tunteet ovat ihmiselle suuri voimavara. Tunteet tulevat ihmisten mukana myös työpaikalle. Mikäli työpaikalla ei ymmärretä tunteiden vaikutusta ihmisen suorituskykyyn, menetetään merkittävästi potentiaalista energiaa. Tunteet vaikuttavat esimerkiksi ihmisen käytökseen, hyvinvointiin ja luovuuteen. Oppimalla ymmärtämään tunteita ja niiden merkitystä esimies mahdollistaa parempia tapoja lisätä työntekijöiden työhyvinvointia. Tunteiden jakamisen avulla työpaikalle muodostuu tunneilmasto. Positiivinen tunneilmasto lisää muun muassa työn tehokkuutta, motivaatiota ja työhön sitoutumista. Tätä kautta yritys voikin luoda positiivisesta tunneilmastosta kilpailuetua. (Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020, 15–16.)

Ihmisten on tapana viihtyä ympäristössä, joka tuntuu heistä hyvältä. Työympäristössä tämä tarkoittaa esimiehen lisäksi työkavereita ja muita työpaikalla olevia ihmisiä. Positiivinen tunneilmasto välittyy myös asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Lisäämällä tunnejohtamista yritys voi täten peilata myötämielisyyttään työpaikan lisäksi sidosryhmilleen. Tunteilla onkin tapana tarttua ihmisestä toiseen. Muun muassa sen vuoksi yrityksen rekrytoinnissa on otettava huomioon ihmisten persoonallisuudet. (Rantanen ym. 2020, 16.)

Tunteiden johtaminen on kokonaisvaltainen johtamisen muoto. Tunnejohtamisessa ei kuitenkaan tule unohtaa rahan merkitystä. Rahallisen palkitsemisen suuruus luo työntekijöissä erilaisia tunteita. Tunteista merkittävimmissä asemassa on reiluus. Työntekijät reagoivat nopeasti ja voimakkaasti, mikäli he tuntevat tulleen epäreilusti kohdelluiksi. Kokemus siitä, että saatu rahallinen palkitseminen on liian pientä, on valitettavan yleistä. (Rantanen ym. 2020, 96–97.)

Aineeton palkitseminen tuo pitkäkestoisempia positiivisia tunteita esiin työntekijöissä, kuin rahallinen palkitseminen. Aineettomat palkitsemiset, kuten vastuu, haastavat työtehtävät ja vaikutusmahdollisuudet, viestivät työntekijöille heidän arvostuksestaan. Yhdessä rahallinen ja aineeton palkitseminen luovat kokonaispalkitsemisen, jonka avulla yritys luo palkitsemismallinsa. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 28–29.)

## 1.1 Työn tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää esimiesten keinoja vaikuttaa työyhteisöönsä tunnejohtamisen avulla. Opinnäytetyössä selvitetään, minkälaiset toimintatavat työntekijät ovat kokeneet tehokkaiksi ja hyödyllisiksi työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyö käsittelee sitä, miten esimies pystyy ammatillisesti hyödyntämään tunnejohtamista, jotta hän saa halutun tuloksen työyhteisöön. Opinnäytetyö kartoittaa tunnejohtamisen osa-alueiden, kuten työhyvinvoinnin, palkitsemistapojen sekä tunteiden merkitystä työntekijälle.

## 1.2 Opinnäytetyössä hyödynnettävät menetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu vastaajien suureen määrään. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa esimerkiksi kysymyksiin, miten moni ja miten paljon. Tulokset ovat prosentimuodossa tai tarkkoina kappalemäärinä. Kvantitatiivisella menetelmällä saadaan kerättyä dataa työntekijöiden kokemuksista. (Isohookana 2007, 119–120.)

Opinnäytetyön kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on kysely, joka toteutetaan kyselylomakkeella. Kysely lähetetään Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoille, sekä jaetaan kirjoittajan LinkedIn- ja Facebook-sivuille. Kyselylomakkeeseen on koottu kysymyksiä, joiden vastaukset auttavat ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia esimiehistä ja sitä, kuinka kokemukset ovat heihin vaikuttaneet. Se kertoo, minkälaisia tunteita esimiesten toiminta on vastaajissa aiheuttanut ja kuinka esimiehellä on ollut vaikutusta heidän motivaatioonsa. Vastauksien analysoinnista selviää myös, onko esimiesasemalla vaikutusta vastausten keskiarvoihin. Vastausten perusteella voidaan analysoida esimiehen toiminnan merkitystä alaisille ja sitä, minkälaisia tunteita esimiehen toiminta on heissä herättänyt ja kuinka se on vaikuttanut heihin. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on, miten esimiehen tunnejohtaminen vaikuttaa työntekijään. Tutkimuskysymykseen kuuluu myös se, mitkä toiminnot saavat positiivisia tunteita aikaiseksi ja mitkä puolestaan aiheuttavat negatiivisia tunteita.

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän lisäksi opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi ja miten. Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu aiheen syvempään analysointiin keskittyen

pienempään otantaan. Sen avulla pystyy syventymään kvantitatiivisen tutkimuksen datan syihin ja seurauksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä toteutettiin haastatteluna. Haastateltavana oli tunneteknologiaan keskittyvän NayaDaya-yrityksen toimitusjohtaja. Haastattelun aihe oli tunteiden vaikutus työyhteisössä ja se, kuinka esimies voi vaikuttaa tunteisiin.

NayaDaya on vuonna 2016 perustettu tunneteknologiaan keskittyvä suomalainen startup-yritys. NayaDaya yhdistää teknologian ja tieteen tunneälyyn, jonka pohjalta saadaan tunnedataa. Tunnedataa mittaamalla yritys mahdollistaa tunteiden tunnistamisen. Tunteiden tunnistamisen avulla mahdollistetaan tunnekäyttäytymisen ennakointi ja näin voidaan vahvistaa työhyvinvointia. (Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto 2019.)

### 1.3 Opinnäytetyössä käytettävä viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys koostuu aiheista, jotka liittyvät sekä esimiestyöhön että tunnejohtamiseen. Viitekehyksessä on käytetty kirjallisia ja sähköisiä lähteitä. Koska aihe käsittelee tunnejohtamista esimiestyön näkökulmasta, on perusteltua aloittaa opinnäytetyö käsittelemällä esimiestyön luonnetta ja sen osa-alueita. Esimiestyön osuus rajataan käsittelemään esimiestyön luonnetta, sen haasteita ja rekrytointia. Rekrytointi on otettu mukaan, koska tunnejohtamisen näkökulmasta se on merkittävä asia, kun esimies rakentaa toimivaa ilmapiiriä (Kaijala 2016b).

Opinnäytetyö käsittelee sitä, mitä tunnejohtaminen varsinaisesti on. Opinnäytetyö syventyy myös käsittelemään tunnejohtamisen osa-alueita, joihin onnistuneella tunnejohtamisella voidaan vaikuttaa. Opinnäytetyössä käsitellään myös esimiehen tai organisaation toimia, joilla voi olla positiivisia vaikutuksia työntekijöihin. Näitä ovat esimerkiksi motivaatio, palkitseminen ja työhön sitoutuminen. Lisäksi opinnäytetyö käsittelee tunteita ja niiden vaikutusta ihmisen toimintaan ja tehokkuuteen (Lehtinen 2013).

### 1.4 Käsitteet

Tähän osioon on kerätty opinnäytetyössä esiintyviä käsitteitä. Luvussa kerrotaan, mitä seuraavilla käsitteillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä. Käsitteet ovat aakkosjärjestyksessä.



**Esimiestyö** tarkoittaa esimiehen työtehtäviä ja toimintamalleja, jotka liittyvät tunnejohtamiseen. (Työturvallisuuskeskus.)

**Kokonaispalkitseminen** on palkitsemisen kokonaisuus, johon kuuluu rahallisen palkitsemisen lisäksi aineettomat palkitsemistavat, kuten oman työn arvostus ja työtehtävät. (Kuntatyönantajat.)

**Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä** on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa hyödynnetään pientä otantaa esimerkiksi haastatteluilla. Haastateltavalle annetaan tilaa vastata, eli kysymykset eivät ole suljettuja. Tällä menetelmällä saavutetaan syvempi ja kokonaisvaltaisempi näkemys aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

**Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä** on määrällinen tutkimusmenetelmä, jossa vastaukset ovat täsmällisessä ja usein numeraalisessa muodossa. Tässä menetelmässä hyödynnetään suurempaa otantaa. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetään tilastollisia malleja. (KvantiMOTV.)

**Motivointi** tarkoittaa keinoja motivaation luomiseen. Tässä työssä motivointia käytetään kuvaamaan esimiehen tehtäviä ja muita asioita, jotka nostattavat työntekijän motivaatiota työn tekemiseen. (Svärd 2019.)

**Rahallinen palkitseminen** on työntekijän saama rahallinen palkitseminen tekemäänsä työtä vastaan. Rahalliseen palkitsemiseen liittyy kuukausipalkkalaisen kiinteän rahasumman lisäksi esimerkiksi provisiopalkat ja muut rahalliset bonukset. (Männistö 2018.)

**Sisäinen motivaatio** on työntekijässä ilmenevä tila, jossa työtä tehdään halusta tehdä työtä. Sisäinen motivaatio on esillä erityisesti silloin, kun työnteon merkitys nousee rahallisen palkitsemisen yli. (Svärd 2019.)

**Tunnejohtaminen** on omien tunteiden tunnistamisen kautta työntekijöiden tunteiden tunnistamista, syntyneiden tunteiden lähteen ymmärtämistä ja oikealla tavalla niihin reagoimista. (Emergy 2019.)

**Tunteet** ovat työntekijöiden sisällä oleva voimavara, joka vaikuttaa työsuorituksiin. Tunteet vaikuttavat esimerkiksi työntekijän tyotehokkuuteen, motivaatioon ja sitoutumiseen. (Emergy 2019.)

**Työhön sitoutuminen** on työntekijän halu pysyä yrityksen työntekijänä ja sitä, kuinka intensiivisesti hän tekee työtehtävänsä. (Oosten 2019.)

**Ulkoinen motivaatio** syntyy ulkoisista lähteistä toisin kuin sisäinen motivaatio. Ulkoisia motivaation lähteitä voi olla esimerkiksi rahallinen palkitseminen. (Svärd 2019.)

**Volitio** on motivaation toiminnallinen osa. Motivaatio voi olla esimerkiksi koulusta valmistuminen ja jolloin volitio saa opiskelijan käymään kursseilla ja opiskelemaan. (Parppei 2018, 35–39.)

## 1.5 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö on rakennettu siten, että se esittelee lukijoilleen ensin perusasioita esimiestyöstä ja tunnejohtamisesta, jonka jälkeen aiheita käsitellään syvällisemmin (kuvio 1). Opinnäytetyö rajataan esimiehen toimiin ja käytökseen.

Opinnäytetyö käsittelee tunnejohtamista esimiestyön näkökulmasta, jonka takia ensimmäiseksi työssä käydään läpi esimiestyön luonnetta. Ensimmäiseen kappaleeseen sisältyy myös esimiestyössä esiintyviä haasteita, jotka voivat haastaa tunnejohtamisen toteutumista. Näitä haasteita on Pekka Järvisen Ammattina esimies -kirjan (2009) mukaan erityisesti johtamiseen käytettävän ajan puutteellisuus (Järvinen 2009, 14–16).



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Seuraavaksi opinnäytetyö käsittelee tunnejohtamisen perusteita ja siihen liittyviä toimintoja. Kappale käsittelee alkuun tunnejohtamista käsitteenä, jonka jälkeen aihetta käsitellään tarkemmin. Tunnejohtamisen osa-alueisiin kuuluu esimerkiksi motivointi, joka voidaan Tiina Hutun mukaan toteuttaa esimerkiksi työn vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisella (Huttu 2016). Kappaleen viimeisessä osassa käsitellään itse tunteita ja niiden vaikutuksia.

Työn kolmas osuus painottuu kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän hyödyntämiseen (KvantiMOTV). Kvantitatiivinen kyselyn aihe on esimiesten vaikutus työpaikalla. Kysely selvittää, mitkä toimintamallit on koettu positiivisiksi ja mistä on mahdollisesti aiheutunut työnteon kannalta haasteita. Kysely myös kartoittaa, kuinka suuri vaikutus rahallisella palkitsemisella on verrattuna aineettomaan palkitsemiseen, jotta voidaan vertailla, kummalla on vastaajien mielestä suurempi vaikutus.

Kyselystä saatua dataa syvennetään tekemällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntävä haastattelu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelun tarkoitus on saada tunnejohtamiseen liittyviä näkökulmia alalla työskentelevältä yritykseltä. Näkökulmia vertaillaan kyselyn vastauksiin sekä viitekehukseen.

Selvityksen jälkeen voidaan tehdä johtopäätökset kerätyn viitekehysten, kyselyn sekä haastattelun pohjalta. Johtopäätöksissä vertaillaan teoreettista viitekehystä kyselystä saatuun dataan ja haastatteluvastauksiin. Johtopäätösten jälkeen kirjoittaja arvioi kokonaisuuden onnistumista viimeisessä luvussa.

## **2 Esimiestyö**

Esimiestyö on ihmisten ja asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen on monimutkaisempaa, koska ihmisiä johdettaessa tunteet ovat mukana. Tunteilla on suuri merkitys niin esimiehen kuin alaistenkin toimintaan. Tunteet työpaikalla muodostavat työyhteisön työilmapiirin, joka on kaikkien yrityksessä työskentelevien vastuulla. Esimiehellä on kuitenkin suuri rooli hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä. Vastuu ei yksinomaan ole esimiehellä, mutta hänellä on yksittäisistä työntekijöistä suurin vaikutus. Esimieheksi usein siirrytään asiantuntijatehtävistä, eikä tällöin esimiehellä ole välttämättä olemassa esimiestaitoja. (Aaltonen & Ristikangas & Pitkänen 2016a.)

Esimiehillä on erilaisia mahdollisuuksia vaikuttaa työilmapiiriin. Työilmapiiri koostuu monesta tekijästä, joihin useaan esimies voi toiminnallaan vaikuttaa. Esimies on mukana rakentamassa tiimiä rekrytointiprosessissa. Osittaista esimiehen vastuuta on löytää tiimiin oikeanlaiset jäsenet, jotka toimivat yhteen. Tämä ei yksinomaan riitä, vaan esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa myös suoraan valmiiseen tiimiin. Näitä vaikutuskeinoja ovat yrityksen arvot sekä erilaiset toimintatavat ja käytännöt. Tunnejohtamisen avulla esimies voi vaikuttaa suoranaisesti työilmapiiriin eri osa-alueisiin, joiden ansiosta voidaan parantaa alaisten työtehokkuutta ja ennen kaikkea luoda työnteosta mielekkäämpää. Esimiehellä on suuri vaikutus omalla ammatillisella ja empaattisella käytöksellä tunnejohtamisessa. (Aro 2018, 39–43.)

Tärkeä tunne työyhteisössä on motivaatio, koska sen vaikutukset näkyvät tehostuneen työnteon välityksellä yrityksen tuloksessa. (NayaDaya 2020). Motivaation lisäämiseksi esimiehillä on käytössään erilaisia työkaluja. Yksi työkaluista on palkitseminen, jonka avulla hän voi vaikuttaa työilmapiiriin kokonaisvaltaisesti tai yksittäisten työntekijöiden

kautta. Palkitsemisen tulee olla samassa linjassa yritysten tavoitteiden kanssa. Palkitsemisella esimies voi muuttaa alaistensa motiivia tehokkaaseen työntekoon ja sitä kautta luoda työnteosta mielekkäämpää. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 13–14.)

Seuraavaksi opinnäytetyö käsittelee esimiestyön aihealueita ja toimenkuvaa. Toimenkuvat rajataan käsittelemään esimiehen vaikutusta työyhteisöön.

## 2.1 Esimiestyön vaikutukset

Pekka Järvisen Ammattina esimies -kirja (2009) käsittelee esimiestehtäviä. Järvisen kirjan mukaan johtaminen on kokonaisuuden toimivuuden kannalta organisaation keskeisin funktio. Johtamisen merkitystä on myös yleisesti pidetty vähäisenä tai sen vaikutusta ei ole välttämättä huomattu. Kuitenkin kaikki ihmiset ja organisaatiot tarvitsevat johtamista. Vaikka esimiestyössä olisi selkeä ohjeistus ja riittävästi aikaa, jää edelleen työn onnistuminen ja merkityksellisyys pitkälti työntekijän kykyjen varaan. Ratkaisevaa onkin se, kuinka hyvin esimies kykenee johtamaan näitä kykyjä. (Järvinen 2009, 13.)

Kovenevan kilpailun vuoksi johtamisella on Järvisen mukaan entistä merkittävämpi asema yrityksen menestyksen kannalta. Johtaminen on yrityksen tärkein keino saada varmistettua tuotteliaisuus ja tehokkuus. Esimiehen tehtävä työyhteisössä on katsoa toimintaa organisaatiosta käsin ja tuoda yrityksen intressejä esiin. Esimiehen on kyettävä nousemaan johtamansa ryhmän ja omien tarpeidensa yläpuolelle ja tarkasteltava kokonaisvaltaisemmin työntekoa ja sen tarkoitusta. Esimiehillä on riittävästi tietoa ja perspektiiviä kokonaisuuden hallitsemiseen, siinä missä yksittäinen työntekijä keskittyy enemmän omiin tarpeisiinsa. (Järvinen 2009, 22.)

Järvisen mukaan esimiehen tehtäviin kuuluu myös asiakasnäkökulman tarkastelu. Mikäli asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan yrityksen tuotteesta tai palvelusta, he hakeutuvat toisiin yrityksiin. Siksi esimiehen velvollisuuksiin kuuluu laajemman katsauksen tekeminen yrityksestä asiakkaan näkökulmasta. Tämä ei yksinään vielä riitä täyttämään esimiehen tehtävien vaatimuksia, vaan esimiehen täytyy lisäksi tarkastella työtoiminnan taloudellista puolta. Tavaroiden ja palvelujen tuottamisen tulee tapahtua kannattavasti, jotta yritys säilyy toimintakykyisenä pitkällä aikavälillä. Koventuneen kilpailun vuoksi esimiehen taloudelliset tehtävät korostuvat. Usein henkilöstöllä ei ole

tarvittavia tietoja käsitellä yrityksen tarpeita laajassa mittakaavassa, vaan vastuu jää esimiehelle. (Järvinen 2009, 23–24.)

Päivi Kupiaksen, Raija Peltolan ja Jorma Pirisen kirjoittaman *Esimies osaamisen kehittäjänä* -kirjan mukaan esimiehen tärkeä tehtävä on konkretisoida, mikä on hänen yksikkönsä tai tiiminsä tarkoitus organisaation kokonaisuudessa. Erityisesti uuden esimiehen on ensisijaisesti selvitettävä oman tiimin olemassaolon syy ja tiimin tavoitteet. Esimiehen ollessa tietoinen yrityksen liikeideasta ja strategiasta, kykenee hän priorisoimaan ryhmän tehtävät olennaisimman ja merkitykseltömämmän välillä sekä asettamaan työntekijöidensä työtehtävät ja tavoitteet. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.)

Pekka Järvisen toinen kirja, *Onnistu esimiehenä*, käsittelee esimiehen toimintatapoja. Siinä Järvinen kertoo esimiehen toimivan yrityksen keulakuvana työntekijöilleen. Esimies näyttää omalla esimerkillään mallia, jolla hän pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä motivointiin, asennoitumiseen sekä aktiivisuuteen. Mikäli esimies ei kykene näyttämään työntekijöilleen motivoituneisuuttaan, voi se vaikuttaa työntekijöiden työmoralaan ennemmin tai myöhemmin. (Järvinen 2016.)

## 2.2 Esimiestyön haasteet

Pekka Järvisen mukaan työelämän paineiden ja vaatimusten kasvaessa esimiestyön laatu korostuu. Esimiestyö keskittyy entistä enemmän edistämään työntekijöiden sopeutumiskykyä muutokseen. Järvisen mielestä esimiestyössä korostuu vakauden ja suunnan antamisen lisäksi työnteon puitteiden luominen ja ylläpito. Kuitenkin monissa organisaatioissa johtaminen on hyvin puutteellista ja epäammattimaista. Yksi keskeinen syy tähän on Järvisen mukaan se, ettei johtamisen korostunutta merkitystä ole pystytty hahmottamaan (kuvio 2). Työelämä jatkuvine muutoksineen edellyttää liiketoiminnan panostuksen lisäksi ihmisten johtamisen merkittävää panostusta ja ammatillisia toimintatapoja. (Järvinen 2009, 14–16.)



Kuvio 2. Johtamisen puutteellisuus (Järvinen 2009, 14–16).

Järvisen mielestä on tyypillistä, että esimies jättää varsinaisen ihmisjohtamisen tehtävät, kuten kehityskeskustelut ja ryhmäpalaverit vajaiksi tai kokonaan hoitamatta. Syy tähän on Järvisen mukaan se, että esimiehet keskittyvät asiantuntijatehtäviin eikä heille jää aikaa varsinaisille esimiestöille. Tämä puolestaan johtuu asenteesta, jonka esimies on voinut saada esimerkiksi omien esimiestensä esimerkistä. Puutteellisen motivaation ja huonon johtamisen aiheuttamaa tehottomuutta on hankala korjata, jonka takia tunnejohtamisen merkitys korostuu. Johtamisen ydintehtävä onkin päästä tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla ja heitä tukemalla. Mikäli työyhteisön ongelmiin ei puututa ajoissa, aiheuttaa se syveneviä ongelmakierteitä. Tämä näkyy työntekijöiden tehottomuutena ja se vaarantaa ihmisten työviihtyvyyden ja motivaation. Toiminnan kehittäminen on lisäksi usein lyhytkatseista, joka aiheuttaa henkilöstössä turhautumista. Järvisen mukaan ongelmaksi usein muodostuu esimiestehtäviin valikoituminen ja pätevöityminen. Esimieheksi ylenee yleensä henkilöitä, jotka ovat kokeneita työtehtävissään. Heillä ei välttämättä kuitenkaan ole halua tai motivaatiota suorittaa esimiestehtäviä. (Järvinen 2009, 14–16.)

Nina Rinne korostaa esimiesten haasteisiin liittyvässä blogikirjoituksessa Järvisen tavoin myös esimiesten rajallista aikaa. Blogikirjoituksen mukaan haasteita syntyy, kun tiimille ei ole tarpeeksi aikaa. Kirjoituksen mukaan priorisoimalla ja suunnittelemalla oman työnsä, esimies voi jakaa aikansa tehokkaammin. Suurimmat ajankäytön haasteet nousevat Rinteen mukaan yrityksissä, joissa on vahvat hierarkkiset jäänteet, mutta joissa työntekijöiltä odotetaan itsenäistä toimintaa. (Rinne 2020.)

### 2.3 Rekrytointi

Nykyajan työympäristöissä korostuu henkilön laadun eikä määrän merkitys. Markku Kaijalan kirjan mukaan erityisesti Suomessa, jossa hyvän ja keskinkertaisen työntekijän palkoissa ei ole juuri eroa, kannattaa työtehtävään valita paras saatavilla oleva henkilö. Kaijalan mukaan työntekijän palkkaaminen on suuri investointi, joten jo pelkästään sen takia esimiehen on syytä perehtyä rekrytoimiseen. Johtajan ainoa tapa onnistua on palkata parhaimmat kyvyt, sekä palkita ja motivoida heidät kunnolla. (Kaijala 2016a.)

Kaijalan mielestä rekrytoinnissa tärkeintä on aloittaa tarve- ja osaamismäärittelyllä. Rekrytoinnin tarkoitus on löytää osaamista, joka ratkaisee yrityksen ongelman. Ongelma on Kaijalan mukaan kuitenkin ensin tiedostettava, jotta oikeaa palasta osataan etsiä. Tarvemäärittelyssä tulee huomioida työtehtävän tarpeen muutokset, kenen kanssa uusi työntekijä tulee työskentelemään sekä mitä osaamista uudelta työntekijältä vaaditaan. Tarvemäärittelyssä tulee ottaa huomioon myös se, onko ylipäättään tarvetta palkata uutta työntekijää. Vasta tarvemäärittelyn jälkeen voidaan miettiä, minkälaista työntekijää yritykseen haetaan. (Kaijala 2016b.)

Kaijala korostaa, että on tärkeää miettiä, mitä uusi henkilö tuo yritykseen ja miten hän sopeutuu muiden työntekijöiden kanssa. Rekrytointitilaisuudessa näihin kysymyksiin voi hakea vastauksia erilaisilla menetelmillä, kuten avoimilla kysymyksillä ja persoonallisuusarvioilla. On myös hyvä vertailla työnhakijoiden arvoja yrityksen- ja henkilöstön arvoihin, jotta mahdollisimman toimiva työyhteisö saataisiin aikaiseksi. (Kaijala 2016b.)

Työnhakupalvelu Monsterin artikkelissa ”Rekrytoinnin 10 sääntöä”, käydään läpi ohjeita oikean työntekijän löytämiseen. Artikkelin mukaan rekrytointi voidaan ajatella olevan pitkän aikavälin sijoitus. Onnistuneella rekrytoinnilla organisaatio säästää rahaa ja onnistuessaan siitä hyötyvät molemmat osapuolet. Kuten Kaijalankin kirja, myös Monsterin artikkeli painottaa tarvemäärittelyn tärkeyttä sekä sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin pohtimista ennen työpaikkailmoituksen laatimista. Artikkelin mukaan rekrytoinnissa tulisi kiinnittää huomiota ihmisten erilaisuuteen, asenteeseen, vaatimuksiin ja huumorintajuun. Työntekijän tulisi myös taidoillaan tuoda tiimiin uutta osaamista. (Monster.)



### 3 Tunnejohtaminen

Tunnejohtamisella tarkoitetaan Esa Lehtisen blogikirjoituksen mukaan esimiehen kykyä hallita alaistensa tunteita ja suunnata ne tukemaan yrityksen tavoitteita. Yksinkertaistettuna tunnejohtamisen tarkoitus on lisätä työntekijöiden positiivisia tunteita ja hillitä negatiivisia. Lehtinen pitää tunnejohtamisen tavoitteen olevan positiivisten tunteiden lisääminen, joka saa työntekijät työskentelemään tehokkaammin ja tuottavammin. (Lehtinen 2013.)

Lehtisen mukaan tunnejohtaminen perustuu esimiehen omaan tunneosaamiseensa. Esimiehen täytyy ensin ymmärtää ja osata hallita omia tunteitaan, ennen kuin hän voi johtaa muiden tunteita. Tunnejohtamisessa yhtä tärkeää on myös osata tunnistaa muiden tunteet ja ymmärtää, että oma käyttäytyminen vaikuttaa jatkuvasti työyhteisön tunneilmastoon. Lehtisen mielestä esimiehen on tunnejohtamisessa osattava tulkita omia ja alaisensa sanomisista ja eleistä välittyvää tunneviestintää. Tunneosaamiseen kuuluu omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen. Täten tunnejohtamiseen kuuluu ymmärtää alaisten tunteiden vaikutus heidän työnsä laatuun sekä ohjata niitä oikeaan päämäärään. (Lehtinen 2013.)

Työpaikalla voi Lehtisen mukaan esiintyä tunneongelmia. Nämä tunneongelmat voivat esimerkiksi näyttäytyä työpaikkakiusaamisena tai oman työn mielekkyyden puutteena. Tunneongelmat voivat johtua esimerkiksi työyhteisön osaamattomuudesta tai vähäisestä ajasta puuttua tilanteisiin. Tämän takia Lehtinen korostaa, että tunteiden ymmärtämisellä on valtava merkitys työpaikalla. Tunneosaaminen on erityisen tärkeää esimiehille, koska heidän tarkoituksensa on tunnejohtamisen avulla parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta sekä parantaa työilmapiiriä. (Lehtinen 2013.)

Esimes herättää ja johtaa tunteita jatkuvasti. Lehtinen korostaa, että johtajan kyvyttömyys hallita ihmissuhteita työpaikalla voi aiheuttaa työntekijöiden tunteiden laiminlyöntiä, työmoraaalin heikentymistä ja synnyttää välinpitämättömyyttä sekä vihatunteita. Esimiehen tunneosaaminen vaikuttaa siihen, kykeneekö hän saamaan alaisensa työskentelemään organisaatiossa tuottavimmalla mahdollisella tavalla. (Lehtinen 2013.)

Lehtinen kuitenkin toteaa, että tunnejohtamisessa ei ole kysymys alaisten tunteiden syväluontoisesta analysoinnista. Tunnejohtamisessa tunteiden tunnistaminen tarkoittaa

taitoa saada arvokasta tietoa johtamastaan henkilöstä. Tunteet ilmaisevat työyhteisön ja työntekijöiden nykytilanteista. (Lehtinen 2013.)

Lehtinen toteaa, että pohjimmiltaan tunnejohtaminen on taito olla aidossa vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Vuorovaikutustaidot ovat yksi tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista. Vuorovaikutusosaamisessa korostuu kommunikaatiotaidot, asennoituminen, empaattisuus ja avoimuus. (Lehtinen 2013.)

Tunnejohtamisessa korostuu ihmissuhteet ja turvallinen sekä avoin ilmapiiri, mutta kuinka läheisissä väleissä esimiehen kuului sitten olla alaistensa kanssa? Verkkolehti Työpisteen kirjoituksen mukaan esimiehen kuuluu olla tarpeeksi lähellä ja riittävän kaukana. Liian etäinen esimies sulkeutuu pois omilta alaisiltaan eikä täten tiedosta mitä työpaikalla tapahtuu. Tämä koskee sekä suoritettavaa työtä että alaisten välistä keskinäistä ilmapiiriä. (Larvi & Vanhala 2018.)

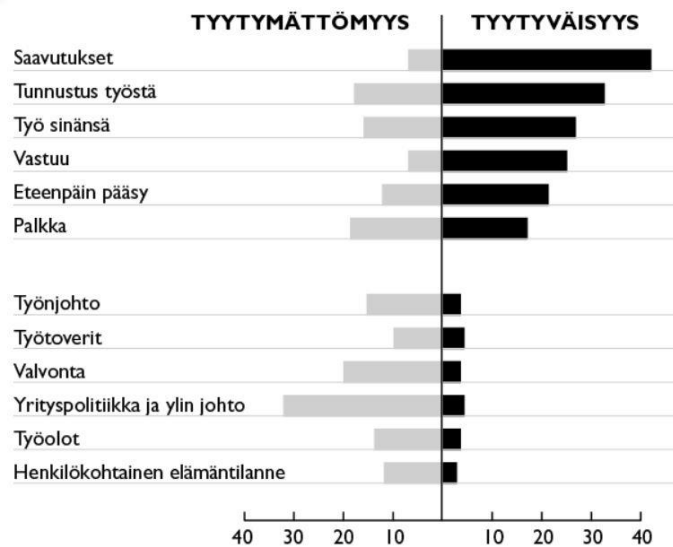
Toisaalta liian läheinen esimies on vain yksi työntekijöiden joukosta, jolloin riskinä on, että hänen auktoriteettinsa alaisiinsa murenee. Koska esimiehen on kohdeltava jokaista työntekijäänsä tasapuolisesti, on otettava huomioon, että kaverisuhteet tai niiden luominen esimiehen ja alaistenvälillä on vähintäänkin hankalaa. Esimerkiksi työlounaat voivat helposti tapahtua vain esimiehen ja hänen ystäväläisensä kanssa, jolloin työntekijät joutuvat eriarvoiseen asemaan. Avoimuus ja tasapuolinen kohtelu tulee muistaa työyhteisön keskisissä ihmissuhteissa. (Larvi & Vanhala 2018.)

### 3.1 Motivointi

Juhani Kauhasen Henkilöstövoimavarojen johtaminen -kirjassa käsitellään motivaatiota. Kirjan mukaan motivaatiolla tarkoitetaan motiiveilla aikaansaatua tilaa, jossa työntekijä haluaa saada työnsä suoritettua parhaimmalla mahdollisella tavalla. Motivaatiolähteet ovat henkilökohtaisia ja eri vahvuisia yksilöillä. Jokainen kuitenkin antaa työntekijälle syyn tehdä työtä. (Kauhanen 2012, 111.)

Kirjassaan Kauhanen referoi Fredrik Herzbergin tutkimusta motivaatiosta. Herzberg suoritti Yhdysvalloissa 1960-luvulla tutkimuksia, joissa havaittiin, että työtyytyväisyyttä saavat aikaiseksi työntekijän saavutukset, tunnustus, vastuu, kasvu ja työ itsessään. Puolestaan tyytymättömyyttä saivat aikaan esimerkiksi suhteet työnjohtoon, palkka,

henkilökohtainen elämäntilanne ja turvallisuus (kuvio 3). (Robbins 2001, 158–160, teoksessa Kauhanen 2012, 111–112.)



Kuvio 3. Herzbergin tutkimustulokset (Robbins 2001, 158–160, teoksessa Kauhanen 2012, 111–112).

Tutkimuksen johtopäätökset olivat, että työtyytyväisyyttä lisääviä seikkoja tulisi käyttää henkilöstön motivoimiseen, jotta saadaan parempia tuloksia, ja tyytymättömyyttä lisääviä seikkoja tulisi pyrkiä poistamaan. Vaikka tutkimus on vanha, on tulosten perussanoma pohjimmitaan pätevä nykyaikanakin. (Robbins 2001, 158–160, teoksessa Kauhanen 2012, 111–112.)

Kauhasen mukaan henkilöstön motivoituneisuus edesauttaa organisaatiota pääsemään haluttuun tulokseen. Työstä maksettavan palkan suuruus vaikuttaa motivaatioon. Kauhanen painottaa, että kun palkkaus perustuu työn arvoon ja vaativuuteen, on organisaation helpompi houkutella heille työntekijöitä, motivoida nykyistä henkilöstöä ja varmistaa työntekijöiden säilyminen talossa. Palkkauksella on suoranaista vaikutusta motivaatioon erityisesti silloin, kun palkkaus perustuu työsuorituksiin. Tällöin työntekijällä on suora yhteys omaan palkitsemiseensa, jolloin motivaatio kasvaa. Motivaationa toimii muukin kuin raha. Kauhasen mukaan on todettu, että raha tyydyttää huonoiten itsensä toteuttamisen tarvetta. Raha ei myöskään tuo yhteenkuuluvuuden tunnetta tai tarjoa muitakaan varsinaisia hyödykkeitä. Parhaiten motivaation lähteenä toimii kokonaisvaltaisempi palkitseminen. (Kauhanen 2012, 116.)

Salmela-Aron ja Nurmen vuonna 2002 suorittaman motivaatiotutkimuksen mukaan, ihmiset motivoituvat, kun ovat tekemisissä muiden kanssa, eikä niinkään yksinään olemisesta. Motivaatiomme kasvaa, kun voimme jakaa haluja ja tavoitteitamme muiden kanssa ja he ottavat sen vastaan. Passiivinen ympäristö puolestaan vähentää motivaatiota. (Aaltonen ym. 2016b.)

### 3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ria Parppei erottelee kirjassaan sisäisen ja ulkoisen motivaation. Parppeiin mukaan ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisiin palkkioihin, jotka tehdystä työstä saa. Karioidusti ulkoinen motivaatio on rahallista palkitsemista ja erilaisia arvosanoja suoritettusta työstä. Siinä ei oteta työn muita palkitsemisaspekteja erityisemmin huomioon, jonka takia se sitouttaa työntekijää vähemmän. (Parppei 2018, 33–34.)

Sisäinen motivaatio on puolestaan tila, jossa työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan sitä, kun työntekijä tekee työnsä ensisijaisesti työn tekemisen takia, koska se tuottaa tekijälleen itsessään mielihyvää. Nykyään motivaatiota tarkastellaan enemmän sisäisesti, kuin ulkoisesti. (Parppei 2018, 34–35.)

Motivaatio näyttyy aitona haluna tehdä työtä ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Motivaatio onkin innostuksen tila, joka saa työntekijän antamaan panoksensa saavuttaakseen tavoitteet. (Parppei 2018, 33–35.)

### 3.1.2 Volitio

Parppei pitää volitiota motivaatiota suurempana tekijänä yrityksissä. Parppeiin kirjan mukaan volitio on aiemmin pidetty osana motivaatiota. Siinä missä motivaatio on tahtoa työskennellä ja työn merkityksellisyyden kokemista, volitio ilmenee työn konkreettisena aloittamisena ja toiminnan loppuun viemisenä. Volitiota voidaan pitää tahtotilana. (Parppei 2018, 35–39.)

Toisin sanoen, kun työntekijä on tehnyt päätöksensä ryhtyä tavoitteelliseen toimintaan, hänen motivaationsa päättyy ja siirtyy volitio-tilaan eli toimeenpanotilaan. Parppei painottaa, että motivaatiota voidaan pitää haluna ja aikomuksena tehdä, kun puolestaan volitiota voidaan pitää varsinaisena toimena saavuttaa motivaation lähde. Volitio onkin

tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeämpi ja suurempi kokonaisuus, kuin motivaatio. (Parpei 2018, 35–39.)

### 3.1.3 Esimies motivoijana

Parpein kirja käsittelee myös esimiehen roolia motivoijana. Kirjan mukaan esimiehen on tärkeä selvittää työntekijöidensä työskentelyhalukkuuteen liittyvät motivaatiotekijät. Työtehtävien mielekkyyksissä tärkeää on erotella työntekijöiden motivaatio ja volitio lähteet, sillä sisäistä motivaatiotaan seuraava työntekijä tekee helposti mielekkäät ja tyydyttävät työtehtävät. Työntekijöiden volitio puolestaan puskee heidät tekemään tavoitteen saavuttamisen kannalta välttämättömiä töitä, jotka voivat myös olla vähemmän mielekkäitä. (Parpei 2018, 40.)

Vaikka työntekijöiden motivoiminen on yksilöllistä, on olemassa yleistettäviä keinoja, joilla työntekijät kokevat itsensä motivoituneemmiksi. Tiina Huttu käsittelee blogikirjoituksessaan tätä aihetta. Kirjoituksen mukaan työn vaikutusmahdollisuudet ja vastuut lisäävät tutkitusti työmotivaatiota. Mitä enemmän työntekijä kokee työn omakseen, sen motivoituneemmin hän sen suorittaa. Esimiesten ja johtajien tulisi omalla toiminnallaan tarjota tätä työntekijöilleen. (Huttu 2016.)

Huttu toteaa, että työnteon pohjimmainen syy on suuri motivaation lähde. Painottaessa työntekijöilleen työnteon tarkoituksen, esimies auttaa työntekijöitä sisäistämään työnteon syyn paremmin. Tämä puolestaan toimii heille vahvana motivaattorina. (Huttu 2016.)

Inhimillisyyden huomioiminen on myös tärkeää työpaikalla. Ihmisten tunteet reagoivat toisista ihmisistä ja parhaimmillaan muiden ihmisten läsnäolo motivoi toisiaan. Tunteet tulevat voimakkaammin esiin juuri muiden ihmisten läsnä ollessa ja niistä motivoituminen ei ole poikkeus. (Huttu 2016.)

Palkitseminen hyvin tehdystä työstä toimii motivaattorina. Huttu kuitenkin painottaa, että rahallinen palkitseminen on ulkoinen motivaattori, joka motivoi palkintoon, eikä itse työntekoon. Oman aikaansaannoksen, eli oman työn näkeminen nostattaa motivaatiota valtavasti. Siksi on tärkeää, että saavutetut tavoitteet tuodaan koko työyhteisön saataville ja näkyville. Myös pienempien saavutusten esillepano edesauttaa työntekijöitä parempiin suorituksiin. Tavoitteiden saavuttaminen ja niistä ilmoittaminen parantaa työilmapiiriä sekä vahvistaa työntekijöiden päättäväisyyttä ja tahtoa. (Huttu 2016.)

Työn haasteellisuus auttaa myös motivaation lisäämisessä. Huttu toteaa, että liian helppoon työhön työntekijä kyllästyy nopeasti. Puolestaan kun he näkevät tavoitteet mahdollisuuksina ja löytävät keinot sen saavuttamiseen lisää motivaatiota. Kuitenkin liian haastavat tehtävät lannistavat työntekijää ja motivaatio katoaa. Työtehtävien haasteellisuus tulee olla sopivan korkealla, jotta syntyy työn iloa ja riittävää hallinnan tunnetta. (Huttu 2016.)

Vastuu työmotivaatiosta kuuluu loppupeleissä työntekijälleen itselleen. Kuitenkin esimies voi toiminnallaan edesauttaa työntekijöitä tarjoamalla tarvittavat työnteon puitteet ja ylläpitämällä niitä. (Huttu 2016.)

### 3.2 Palkitseminen

Kuten jo luvussa 3.1 kävi ilmi, palkitseminen on osa motivointikeinoja. Se on myös osana tunnejohtamista, sillä vaikka palkitseminen on syy varsinaiselle työnteolle, se on myös tunteita herättävää kanssakäymistä työntekijän ja yrityksen tai esimiehen välillä. Palkitseminen on muutakin kuin rahaa. Se on työn arvostusta, kehitysmahdollisuuksia, koulutuksia ja paljon muuta. Palkitseminen toimii esimiehen ja yrityksen työkaluna tavoitellessaan halutunlaista henkilöstöä heille töihin. Jo työskenteleville se toimii motivaattorina, sitouttavana tekijänä sekä hyvien suoritusten kautta tuottavana toimintana. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014a.)

Palkitseminen on nykyisin tärkeä esimiestehtävä. Ihmisillä on taipumus tehdä asioita, jotka he kokevat palkitseviksi. Siksi palkitseminen pitää suunnata oikealla tavalla oikeisiin asioihin. Onnistuneessa palkitsemisessa palkitseminen kytketään organisaation tavoitteisiin ja toisaalta työntekijöihin yksilöityvästi. Palkitsemisen toimiminen on yksilöitävä, sillä ihmiset arvostavat erilaisia palkitsemistapoja eri tavoin. Se, mikä toiselle on arvokasta, voi toiselle olla hyödytöntä. Työntekijä tekee töitä tehokkaammin, kun kokee tulleen palkituksi. Hyvä johtaminen tulee näkyviin hyvänä palkitsemisena. (Hakonen ym. 2014a.)

Dan Pinkin Ted Talk -videolla käsitellään tulospalkkioiden vaikutusta työsuoritukseen. Pinkin mukaan organisaatioiden nykyiset palkitsemisen lähteet perustuvat ulkoisille motivaattoreille. Pink viittaa videollaan tutkija Sam Glucksbergin suorittamaan kokeeseen, jossa tutkittiin tulospalkkion vaikutusta työsuorituksen nopeuteen. Tutkimuksen johtopäätös oli, että mikäli kyse on mekaanisesta työstä, ulkoinen

palkitseminen toimii. Puolestaan mikäli kyseessä on luovaa ajattelua vaativa tehtävä, se on jopa haitaksi. Tämä johtuu siitä, että ulkoinen palkitseminen kaventaa ihmisten ajattelukykyä, kun kyseessä on yksinkertaiset ohjeet ja tavoite. (Pink 2009.)

Tämä huomio on erityisen tärkeää, koska nykyään ympäri maailmaa valkokaulustyöntekijät tekevät enemmän luovaa työskentelyä, kuin mekaanista. Automaation ja ulkoistuksen vuoksi työtavat ovat muuttuneet näin. Työmaailmassa usein ei ole olemassa selviä sääntöjä ja tarkkaa tavoitetta. Tämän takia useimmiten ratkaisu ei ole ulkoisessa palkitsemisessa. (Pink 2009.)

Seuraava osio käsittelee rahapalkitsemisen ja kokonaispalkitsemisen eroja. Lisäksi osiossa käsitellään, kuinka ne liittyvät tunnejohtamiseen ja työntekijöiden omaan tunneosaamiseen.

### 3.2.1 Rahapalkitseminen

Rahallinen palkitseminen on työn varsinainen perusta. Ihmiset käyvät töissä saadakseen rahaa. Niilo Hakonen, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman ja Anna Ylikorkala käsittelevät kirjoissaan erilaisia palkitsemistapoja. Palkitse taitavammin -kirjan mukaan palkka on vastine tehdystä työstä. Raha merkitsee toimeentuloa sekä omien mieltymysten toteuttamista. (Hakonen ym. 2014.)

Kirjassa todetaan, että rahapalkkaa ovat esimerkiksi aika-, urakka- ja provisiopalkat. Niitä kutsutaan myös nimellä peruspalkaksi. Yleisimpiä näistä on aikapalkat, jotka työntekijä saa vaihtaessaan omaa aikaansa palkkiota vastaan. Myös urakka- ja provisiopalkkoja käytetään paljon esimerkiksi myyntityössä. Niiden suuruus määräytyy onnistuneiden myyntien määrästä ja suuruudesta. (Hakonen ym. 2014.)

Koska raha on työnteon kulmakivi, ei sitä pidä sivuuttaa merkittävänä tekijänä tunteiden syntymisessä työpaikalla. Human Resource Management Journalin artikkelissa "Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought." todetaan, että Yvonne Garbersin ja Udo Konradtin vuonna 2014 teettämän työpaikkatutkimuksen, sekä samana vuonna teetetyn Christopher Cerasolin tutkimuksen mukaan taloudelliset kannustimet ovat tehokkaampia kuin aiemmin on luultu. Garbersin ja Konradtin tutkimus viittasi siihen, että huolellisesti suunnitellut taloudelliset kannustimet kannustivat työntekijöitä tuottamaan parempaa laatua kuin määrää.

Puolestaan Cerasolin tutkimuksen johtopäätös oli, että luontaisen motivaation ennusteellinen pätevyys lisääntyi kannustimien läsnä ollessa, joten kannustimilla oli positiivinen vaikutus sisäiseen motivaatio-suorituskyky-yhteyteen. (Shaw & Gupta 2015.)

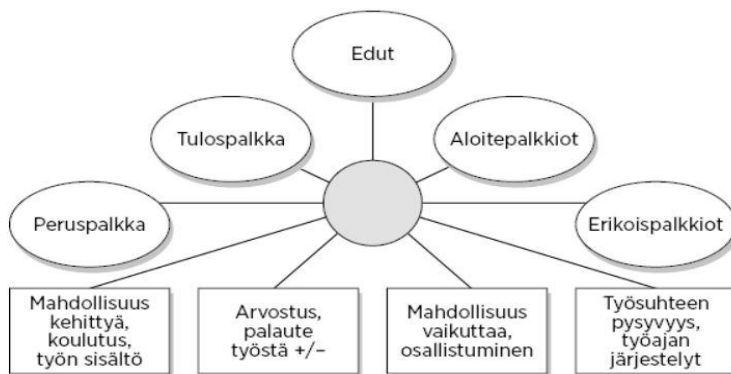
Edellä mainittujen tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että rahallisella korvauksella on merkitystä suoritettavaan työhön. Palkkion suuruus vaikuttaa myös asiaan. Ylikorkalan, Hakosen, Hakosen ja Hulkko-Nymanin toinen kirja kertoo, että tutkimusten mukaan noin seitsemän prosentin palkankorotuksen avulla saavutetaan merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden toimintaan. Rahapalkka vaikuttaa rahallisen arvonsa lisäksi myös yrityksen viestintänä tehdyn työn merkitystä kohtaan. Täten pienelläkin summalla palkitseminen saa aikaan tyytyväisyyttä ja sidonnaisuutta työnantajaa kohtaan. (Ylikorkala ym. 2018, 54.)

Myös Kauhasen kirjassa käsitellään palkitsemista. Kauhasen mukaan palkan suuruuden merkitys riippuu erityisesti pienituloisille työntekijöille. Pienituloiselle työntekijälle se toimii suurempana kannustimena, kuin suurituloisille, koska se tyydyttää ensi sijassa heidän perustarpeitaan. Palkan suuruuden suhteellinen merkitys korostuu yksilön tarpeiden voimakkuudesta. Mitä enemmän työntekijä tienaa, sen vähemmän rahallinen palkkio hänelle merkitsee. (Kauhanen 2012, 118.)

### 3.2.2 Kokonaispalkitseminen

Siinä missä rahallinen palkitseminen on aineellista, kokonaispalkitseminen sisältää aineelliset ja aineettomat palkitsemiset (kuvio 4). Kokonaispalkitseminen tarjotaan työntekijöille vastineeksi heidän osaamisestaan, ajastaan, innokkuudestaan ja työpanoksestaan. Kirjan mukaan aineettomat palkitsemiset sisältävät esimieheltä päätöksiä työsuhteiden jatkamisesta, töiden sisällöstä, mahdollisuuksia huomioida yksilöllisiä toiveita sekä kehittämis- ja etenemismahdollisuuksista. Oikean ja ammattimaisen palautteen antaminen voi esimerkiksi toimia palkitsemisena työntekijälle, vaikka siitä ei saisi vastineeksi mitään aineellista. Myös esimerkiksi johdon osoittama arvostus kuuluu osaksi kokonaispalkitsemista. (Ylikorkala ym. 2018, 11.)





Kuvio 4. Kokonaispalkitseminen (Ylikorkala ym. 2018, 11).

Kokonaispalkitsemisen tarkoitus on vedota työntekijöiden tunteisiin. Kirjan mukaan erityisesti halua työllistyä yritykseen ja pysyä yrityksessä voidaan lisätä kokonaisvaltaisemmalla palkitsemisella. Kokonaispalkitseminen vaikuttaa merkittävästi työntekijän motivaatioon ja pysymiseen. Työnteon miellekyyttä lisää työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja suoritustapaan. (Ylikorkala ym. 2018, 36.)

Kauhanen puolestaan toteaa kirjassaan, että kokonaispalkitsemisen tarkoitus on työntekijöiden houkuttelun ja pysyvyyden varmistamisen lisäksi saada kilpailuetua. Sen tarkoitus on myös lisätä tuottavuutta, tukea organisaation strategisia tavoitteita ja vahvistaa sekä määritellä organisaation rakennetta. Nämä tarkoitukset tukevat toisiaan, sillä työntekijöiden palkitseminen helpottaa täten organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteensa. Kirjan mukaan kokonaispalkitsemisen aineettomat palkkiot nousevat tärkeämmiksi tekijöiksi strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, kun taloudellisten palkkioiden merkitys vähenee. (Kauhanen 2012, 116.)

### 3.3 Työhön sitoutuminen

Patrick Oostenin työsidosnaisuutta käsittelevän luennon mukaan työhön sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän positiivisuuden ja motivaation tunnetilaa työnteosta. Työntekijä, joka kokee työhön sitoutumista, pitää työstään, tietää tekevänsä tärkeää työtä, tekee työnsä intohimoisesti sekä tietää työnsä tarkoituksen. (Oosten 2019.)

Työhön sitoutumisesta on Oostenin mukaan tehty paljon tutkimuksia. Kalifornian yliopiston professori Christina Maslach sekä Acadia yliopiston professori Michael Leiter

tekivät vuonna 1997 tutkimuksen työhön sitoutumisesta, joka on innoittanut myöhemmin muun muassa Leuvenin yliopiston professori Wilmar B. Schaufelin sekä Rotterdamin yliopiston professori Arnold B. Bakkerin jatkotutkimuksiin. (Oosten 2019.)

Maslachin ja Leiterin tutkimukset antoivat teoreettisen pohjan työhön sitoutumiselle ja loppuun palamiselle. Työhön sitoutuminen ja loppuun palaminen ovat työhyvinvoinnin ääripäitä. Työhön sitoutuminen on työhyvinvoinnin positiivinen puoli, joka koostuu tarmokkuudesta eli energisyydestä, omistautumisesta eli työn merkityksestä sekä uppoutumisesta eli työhön keskittymisestä ja siihen paneutumisesta (Työterveyslaitos). Loppuun palaminen on työhyvinvoinnin negatiivinen puoli, joka koostuu väsymyksestä, kyynisyydestä sekä ammatillisen tehokkuuden vähenemisestä. (Oosten 2019.)

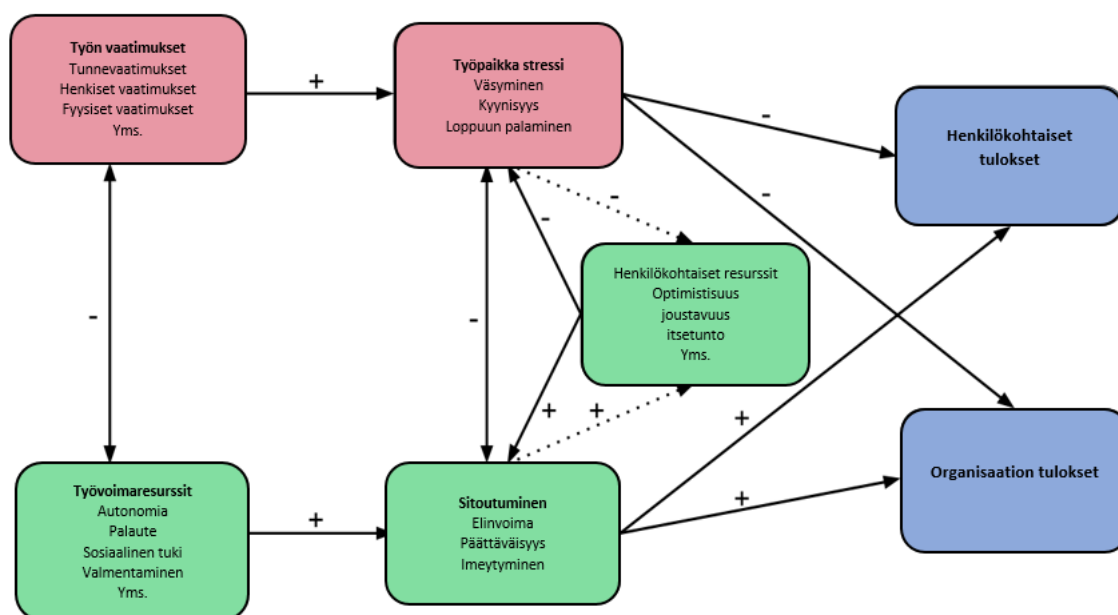
Schaufelin ja Bakkerin jatkotutkimukset veivät tuloksia eteenpäin. Heidän tutkimustensa mukaan työhön sitoutuminen on kokonaisvaltainen positiivisen tunneherkkyyden tila, joka koostuu kolmesta osa-alueesta. Ensimmäinen näistä on elinvoima, joka esiintyy suurena energia määränä, voimakkuuden tunteena sekä kykeneväisyytenä tehdä pitkä ja väsymätön työjakso. Toinen osa-alue on kiintymys, joka esiintyy vahvana sitoutumisena työhön, ylpeytenä ja intona sekä hyödyllisyyden tunteena. Kolmas osa-alue on työhön imeytymisenä positiivisella tavalla sekä työn vaikeana lopettamisena. (Oosten 2019.)

Työhön sitoutumisella tavoitellaan Oostenin mukaan tavoitetilan saavuttamista ja siinä pysymistä. Ekonominen kestävyys on työntekoa niin, että organisaatio voi jatkaa näiden toimien tekoa pitkällä aikavälillä. Tämä ilmenee esimerkiksi yrityksen voittona, joka varmistaa osaltaan yritystoiminnan jatkuvuuden. Sosiaalinen kestävyys puolestaan tarkoittaa työntekoa niin, että organisaatiossa työskentelevät työntekijät pysyvät työkyntoisinä pitkällä aikavälillä. Tämä ilmenee esimerkiksi mielekkäänä työympäristönä, palautteen ja huomion antamisena ja saamisena, työntekijöihin sijoittamisella sekä valmentamisella. Myös nämä tähtäävät pitkän aikavälin kestävyteen. Oosten painottaa, että työhön sitoutumisella ja sosiaalisen- sekä taloudellisen kestävyiden välillä on epäilemättä positiivinen yhteys. (Oosten 2019.)

Q12 on työsitoutumiseen keskittyvä tutkimus, jonka tulokset ovat julkaistu vuonna 2013. Tutkimuksen mukaan työhön sitoutumisen ja suorituksen suhde on huomattava kaikissa organisaatioissa. Työntekijöiden sitoutumisen katsottiin olevan liitoksissa organisaation jokaisen osa-alueen tulokseen. Tutkimuksessa arvioitiin työntekijät paremmuus

järjestykseen työhön sitoutumisen kannalta. Tuloksien mukaan tulosten parhain neljännes sai aikaan parempia työtuloksia kuin muut. Näitä eroja olivat esimerkiksi 10 prosenttia paremmat arvioinnit asiakkailta, 22 prosenttia enemmän kannattavuutta, 21 prosenttia enemmän tuottavuutta, 25 prosenttia enemmän liikevaihtoa, 37 prosenttia vähemmän sairaspöissaoloja sekä 48 prosenttia vähemmän työturvallisuus vahinkoja. (Oosten 2019.)

Schaufeli julkaisi vuosien 2010 ja 2014 välillä julkaisuja aiheesta. Vuonna 2012 hän teetti Saksassa tutkimuksen, jossa todettiin työhön sitoutumisella olevan positiivinen vaikutus palautumisessa työurakan jälkeen. Samana vuonna hän teetti Suomessa tutkimuksen, jonka mukaan työhön sitoutuminen toimii ennaltaehkäisyä masennuksille. Näiden ja muiden edellä mainittujen asioiden myötä voidaan todeta, että työhön sitoutumisella on positiivinen vaikutus tunteisiin ja tunnetiloihin, terveyteen, masennukseen, työllistyvyyteen sekä yksittäisen työntekijän suorituksiin. (Oosten 2019.)



Kuvio 5. Työn vaatimukset ja resurssit -malli (Oosten 2019).

Työhön sitoutumiseen voi jokainen itse vaikuttaa. Työn vaatimukset ja resurssit – malli (kuvio 5) auttaa hahmottamaan, mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti ja mitkä negatiivisesti työsitoutumiseen. Kuten kuviosta 5 käy ilmi, työn vaatimukset, kuten työpaine ja erilaiset vaatimukset, edesauttavat työhön liittyvää stressiä, jolla on negatiivinen vaikutus niin henkilökohtaisiin suorituksiin kuin yrityksen tulokseen. Puolestaan työvoimaresurssit, kuten autonomia, palaute ja sosiaalinen tuki,

edesauttavat sitoutumista, jolla on positiiviset vaikutukset omiin sekä yrityksen suorituksiin. Henkilökohtaiset voimavarat voivat edesauttaa niin stressiä kuin työsitoutumista. Toisin sanoen tunteilla on merkittävä vaikutus asiaan. (Oosten 2019.)

### 3.4 Tunteet

Lehtisen blogikirjoitus kertoo myös tunteista työpaikalla. Lehtisen mukaan tunteet työpaikalla syntyvät monista eri lähteistä. Esimerkiksi työpaikalla tapahtuvat organisaatiomuutokset sekä muutokset toimintatavoissa, toimintaympäristössä voivat aiheuttaa työntekijässä pelkoa ja epävarmuutta, koska ne voivat vaikuttaa omaan työhön ja siitä palkitsemiseen. Totuttujen menetelmien muuttaminen saattaa aiheuttaa työntekijöissä muutosvastarintaa. Oman työn menettäminen tai työkaverin lähteminen voi puolestaan aiheuttaa surua. Lehtisen painottaa, että esimiestyön kuvaan kuuluu muutosjohtaminen ja juuri silloin tunteet tulevat usein mukaan yhtälöön. Esimies voi omalla avoimuudellaan auttaa työntekijöitään tunneosaamisessa, ja turvallisen sekä kannustavan ilmapiirin luominen edesauttaa työntekijöitä ylläpitämään sitä. Myönteiset tunteet helpottavat oppimista, joten jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön auttaa esimiehen tunnejohtaminen. (Lehtinen 2013.)

Hanna Ojanpää kirjoittaa tunteiden kilpailuedusta Tradenomi lehdessä. Ojanpään mukaan tunteista löytyy valtavasti tietoa. Tunteet matkaavat ihmisten mukana työpaikoille ja tunteita syntyy työpaikalla tapahtuvista kanssakäymisistä sekä asioista. Huonosti käyttäytyvällä työntekijällä useimmin jokin asia on huonosti. Asian sivuuttamisen sijaan esimiehen tulisi puuttua asiaan ja selvittää huonon käytöksen takana piilevää syytä. Ojanpää painottaa, että tunneällyn lisääminen johtamiseen ja omien tunteiden johtaminen antaa yrityksille valtavasti lisää potentiaalia. Parhaat työryhmät ja heidän saavuttamat tulokset syntyvät turvallisessa ja avoimessa ympäristössä, jossa jäsenet voivat jakaa ajatuksiaan ja tehdä virheitä. Virheiden tekemisen pelko hillitsee työntekijöiden innovatiivista ajattelua ja parhaat tulokset voivat sen takia jäädä saavuttamatta. Asioiden vähättelyllä on puolestaan kauaskantoiset seuraukset. (Ojanpää 2019.)

Ojanpäällä on vahva näkemys myös digitalisaation ja tunteiden yhteydestä. Digitalisaation myötä moni työnteon osa-alue on siirtynyt roboteille. Kun tämä osa-alue on saavuttanut maksimaalisen potentiaalinsa, löytyy Ojanpään mukaan kilpailuetu tunteista. Tekoäly kykenee parempiin suorituksiin tiedonhaussa sekä loogisissa,

rutiininomaisissa tehtävissä. Luovuutta, tunneälyä ja sosiaalisia kanssakäymisiä on kuitenkin vaikea opettaa koneille. (Ojanpää 2019.)

Esimiehen on näistä syistä tärkeää tietää, mitä omalle henkilöstölleen kuuluu. Avoimessa ja turvallisessa ympäristössä asioiden jakaminen auttaa esimiehiä ymmärtämään miten heidän tilanteitaan voi auttaa. Tunteiden avoimeen jakamiseen liittyy myös palkitseva puoli. Mikäli työntekijä pystyy myöntämään esimerkiksi oman kateutensa toista kohtaan esimiehelle, on tämä parempi tilanne, kuin että työntekijä puhuisi toisille kyseessä olevan henkilön selän takana. Näin esimies voi edesauttaa tilannetta ja muuttamaan sen voimavaraksi, jossa työntekijää voidaan kannustaa pääsemään samaan asemaan, kuin kateuden kohde. Vaikka tunteiden jakaminen alaisten kanssa on positiivinen asia, ei kuitenkaan kaikkea tarvitse antaa taikka ottaa. Työpaikalla fokus tulee olla työnteossa, eikä niiden ulkopuolisia asioita tule liikaa vatvoa, ettei työnteko kärsi siitä. Oleellisinta onkin oppia johtamaan tunteita. (Ojanpää 2019.)

Autenttisten tunnetilojen jakaminen muiden kanssa on tärkeää. Ojanpään mukaan jopa 90 prosenttia kommunikoinnistamme tapahtuu muuten kuin sanojen avulla. Epävarmuutta syntyy helposti, kun ruvetaan tekemään omia johtopäätöksiä näkemästämme tai kokemastamme. Epävarmuus puolestaan luo virheellistä tietoa ja saa pahimmassa tapauksessa työntekijän kyseenalaistamaan itsensä ja oman osaamisensa. Tämä puolestaan herättää pelkoa ja aiheuttaa virheitä ja töiden kasaantumista. (Ojanpää 2019.)

#### **4 Kysely ja haastattelu**

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Sen tueksi on tehty myös kvalitatiivinen eli laadullista menetelmää käyttävä selvitys. Kvantitatiivinen selvitys on tehty luomalla Google Forms -sovelluksen avulla aiheeseen liittyvä kysely, jonka tuloksia on analysoitu. Molempien tutkimusmenetelmien käyttäminen tukee opinnäytetyötä eri näkökulmista, joten oli perusteltua tehdä molemmat. (Menetelmäopetuksen tietovaranto.)

Tässä opinnäytetyössä kvantitatiivisen selvityksen tavoite on saada paljon vastauksia suurelta joukolta. Vastaukset suurelta ryhmältä antavat laajemman näkökulman suomalaisten työssäkävien ihmisten kokemuksista kuin yksittäiset haastattelut. Niistä

voidaan analysoida vastaajien positiivisten ja negatiivisten tunnetilojen aiheuttajia ja vaikutuksia. (KvantiMOTV.)

Kvalitatiivinen selvitys on tehty haastattelun muodossa. Tarkoitus on saada ammatillista näkemystä tunteidenjohtamisesta ja yksilöllinen näkemys aiheesta. Haastatteluun on valittu tunneteknologiaan keskittyvän NayaDaya Incorporation yrityksen toimitusjohtaja. Haastatteluun valikoitui NayaDaya, koska tunneälykkyyteen keskittyvän yrityksen toimitusjohtajan ammattitaito tuo opinnäytetyöhön konkreettisen näkemyksen tunnejohtamisesta esimiestyössä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

#### 4.1 Kysely

Tässä opinnäytetyön kyselyssä selvitetään tunnejohtamisen eri osa-alueita ja sitä, miten suuria vaikutuksia työntekijät ovat niissä havainneet. Selvitys antaa konkreettisia lukuja siitä, minkälaisia vaikutuksia esimiesten toiminta on saanut aikaan. Esitetyt kysymykset ovat eri aihealueista, joita analysoidaan tutkimuskysymyksen näkökulmasta.

##### 4.1.1 Aineiston hankinta

Kysely on lähetetty Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoille. Kysely on jaettu myös Facebook- ja LinkedIn-sivuille. Kysely oli täten kohdistettu pääpainoisesti ihmisille, joilla on korkeakoulutus ja työhistoria. Kyselytuloksiin saattaa vaikuttaa vastaajien koulutustausta, joten tutkimusaineistoa analysoidessa on otettava tämä huomioon. Kyselyyn vastasi 131 vastaajaa.

Kysely myös selvittää, vaikuttaako esimiesten oman aseman tuoma laajempi käsitys yrityksen kokonaiskuvasta vaikuttavana tekijänä vastauksiin. Opinnäytetyö jaottelee jokaisen kysymyksen keskittyvän kappaleen loppuun erikseen esimiesten vaikutukset verrattuna muiden vastaajien vastauksiin.

##### 4.1.2 Kyselylomakkeen vastausten analysointi

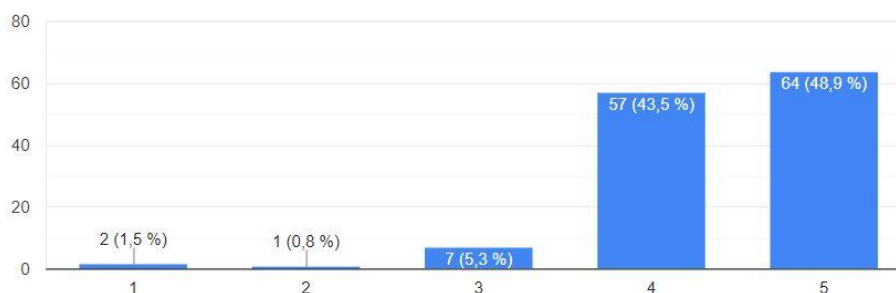
Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli selvittää, kuinka suuri osa vastaajista oli esimiesasemassa. Kysymyksen tarkoitus oli muita kysymyksiä analysoidessa selvittää, oliko vastauksissa havaittavissa eroavaisuuksia. Toisin sanoen selvitettiin, vaikuttavatko

omat esimiestaidot näkemykseen tunnejohtamisesta. Vastaajista 84 prosenttia ei ollut esimiesasemassa ja puolestaan 16 prosenttia oli.

Aihealueen varsinainen kysely alkoi tiedustelemalla vastaajilta, kuinka suuressa roolissa heidän mielestään esimies on työyhteisön vaikuttajana. Lähes kaikki vastaajat (92,4 %) olivat sitä mieltä, että esimiehellä on merkittävä tai todella merkittävä vaikutus työyhteisöön (kuvio 6). Tämä kertoo sen, että esimiehien toiminnalla on konkreettista merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja saavutettavien tulosten kannalta. Vain seitsemän vastaajaa eli 5,3 prosenttia vastasi keskimmäisemmän vastauksen, merkittävän ja merkityksettömän väliltä. Vain kolme vastaajaa (2,3 %) vastasi esimiehellä olevan merkityksetön tai vähäinen vaikutus työyhteisöön. Esimiestehtävissä olevien vastaajien vastauksen keskiarvo oli 4,7 (asteikolla 1–5) ja puolestaan muiden vastaajien keskiarvo oli 4,32. Täten voidaan todeta, että esimiesaseman tuoma laajempi käsitys työntekijöihin nähden vaikuttaa vastauksiin.

Kuinka suuri vaikutus sinusta esimiehelläsi on työyhteisöön?

131 vastausta

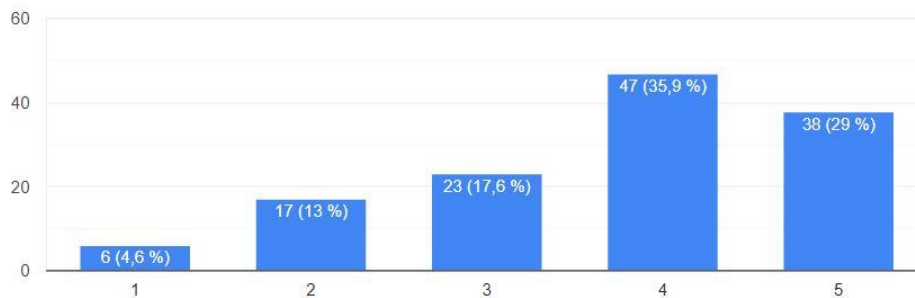


Kuvio 6. Esimiehen vaikutus työyhteisöön.

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka paljon esimies omalla toiminnallaan motivoi vastaajia. Vastaukset jakaantuvat samankaltaisesti kuin edeltävässä kysymyksessä, mutta hieman lievemmin (kuvio 7). Vastaukset painottuivat kahteen ylimpään vastausvaihtoehtoon. Tämä kertoo sen, että valtaosan mukaan esimiehen vaikutus näkyy muun muassa motivoimisessa. Selvän enemmistön mukaan esimiehellä onkin siis suuri vaikutus työyhteisöön, mikä heijastuu työntekijöille motivoinnin muodossa. Kuten edellisessä kysymyksessä, myös tässä esimiesasemassa työskentelevien vastausten keskiarvo oli toisia korkeampi. Esimiehillä keskiarvo oli (asteikolla 1–5) 3,85 ja muilla 3,7. Nämä erot olivat kuitenkin pieniä.

## Kuinka paljon esimiehesi omalla toiminnallaan motivoi sinua?

131 vastausta



Kuvio 7. Esimiehen vaikutus motivaation.

Seuraavan kysymyksen aihe keskittyi keinoihin, joilla esimiehet ovat onnistuneet motivoimaan vastaajia. Kysymykselle asetettiin avoin vastaus, koska tarkoitus oli saada mahdollisimman todenmukaisia vastauksia. Lisäksi avoin vastaus valittiin siksi, koska itse määritellyt vastausvaihtoehdot olisivat saattaneet olla vastaajien mielestä epätarkkoja.

Vastauksista nousivat selvästi suurimpana esiin esimiesten sanalliset motivoinnit. Kehumisen, kannustamisen, työntekijöiden kanssa puhumisen, kiittämisen ja palautteen annon kaltaiset vastaukset valittiin 55 kertaa eli lähes puolet vastaajista oli kokenut työssään sanallista motivointia. Seuraavaksi eniten vastaukset koskivat tavoitteiden ja vastuun antamista sekä luottamusta omaan työhön, ja niitä saatiin 22 vastaajalta. 17 vastaajan mukaan puolestaan esimiehen oma esimerkki oli toiminut heillä motivaatiokeinona. Työntekijöiden huomioiminen ja työn tukeminen haastavissakin tilanteissa sai 14 vastausta. Rahalliset bonukset tai muu palkitseminen toivat ainoastaan 11 vastaajalle motivaatiota työpaikallaan. Muita tapoja oli tehtävien haasteellisuus (5), virkistyspäivät ja pienet työpaikalla järjestettävät kisailut (5), työn omavaraisuus (3), vaikutusmahdollisuudet (3), virheiden tekemisen pelkäämättömyyden luominen työntekijöille (2), koulutuksen saaminen ja urakehitys (2) sekä työn merkitys (1).

Huomioitavaa on, että kolme vastaajaa kertoi, ettei ole saanut motivaatiota esimiehiltään. Lisäksi vain 103 vastaajaa vastasi tähän kysymykseen, mikä tarkoittaa 131 vastaajan joukosta sitä, että 28 kyselyyn vastanneista ei syystä tai toisesta vastannut tähän mitään. Se voi tarkoittaa sitä, että osa heistä ei ole kokenut saaneensa esimiehiltä motivaatiota.



Yhtenä merkittävimpänä osa-alueena opinnäytetyössä oli seuraavien kysymyksien aihe, jotka käsittelivät mahdollisia negatiivisia vaikutuksia omaan työhön esimiestoiminnan takia. Peräti 39,7 prosenttia vastaajista koki, että esimies on omalla toiminnallaan aiheuttanut negatiivisia vaikutuksia vastaajien omiin suorituksiin.

Vastaukset jakaantuivat neljään suureen ryhmään sekä hajanaisiin vastauksiin. Suurimpana negatiivisen vaikutuksen aiheuttajana vastaajilla oli esimiehen epäammattimainen ja huono käytös sekä asenne. Vastauksista ilmeni jopa työvuoroilla kiristämistä. Toinen suuri ryhmä oli esimiehen teot, jotka liittyivät työntekijöidensä huomioimiseen. Tämänkaltaisia vastauksia olivat esimerkiksi huomiotta jättäminen, väheksyntä sekä eriarvoiset asemat työpaikalla. Kolmanneksi suurin vastausryhmä liittyi työpaikan viestintään. Erityisesti negatiivisia vaikutuksia oli tullut vastaajille epäselvistä tehtävänannoista, viestinnän puutteesta sekä siitä, että he eivät olleet saaneet palautetta työstään. Neljännen suuren ryhmän vastaukset liittyivät esimiesten negatiiviset teot, kuten töiden arvosteleminen syyttä tai väärällä tavalla, alaisten syyttely ja painostus. Osa vastaajista oli lisäksi kertonut seurauksia, jotka johtuivat esimiesten aiheuttamista negatiivisista vaikutuksista. Näitä olivat muun muassa suoritustehon heikentyminen, motivaation lasku, pelon nouseminen omista virheistä, stressaantuminen sekä äärimmillään työpaikan vaihtoa.

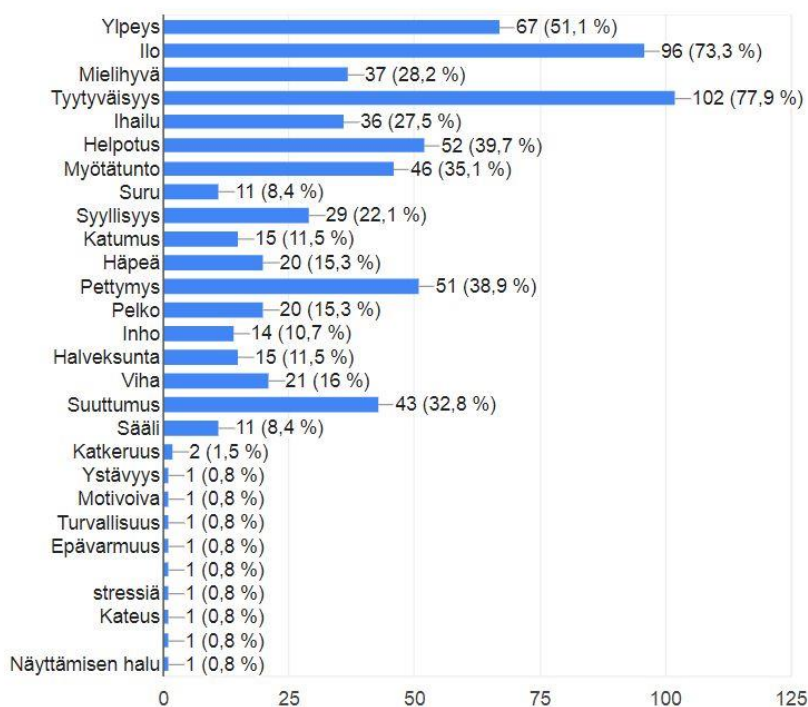
Negatiivisten vaikutusten jälkeen selvitettiin, minkälaisia piirteitä tai toimintatapoja vastaajat tahtoisivat esimiehissään nähdä. Kysymyksen vastaukset myötäilivät edellistä kysymystä motivaatiokeinoista. Suurimpana vastausryhmänä olivat kehumiset, tsemppaamiset, motivoiminen sekä kannustaminen 31 vastauksella. Lähes yhtä arvokkaana pidettiin esimiehen johtajuustaitoja, jonka valitsi 28 vastaajaa. Näitä oli esimerkiksi esimiehen asiantuntijuus, selkeiden asemien määrittely, auktoriteettikyky sekä jämäkkyys. Tasavertaisuutta, oikeudenmukaisuutta ja reiluuutta pidettiin yhtä arvokkaana 25 vastauksella kuin helposti lähestyttävyyttä, kuuntelutaitoja sekä oikeaoppista palautteen vastaanotto- ja antokykyä. Esimieheltä myös odotettiin kyselyn mukaan empaattisuutta sekä työntekijöiden puolella olemista 20 vastauksen verran. Lisäksi tärkeinä asioina pidettiin molemmin puolta luottamusta (14), avoimuutta ja vastuullisuutta (13), läsnäoloa (11), aitoa kiinnostusta alaisistaan (9), ymmärtäväisyyttä (7), rentoutta (7) sekä positiivisuutta (7).

Seuraavaksi kysely keskittyi esimiesten nostattamiin tunteisiin. Kysymyksen vastausvaihtoehtoina oli positiivisia ja negatiivisia tunnetiloja, sekä avoin vaihtoehto

omalle vastaukselle. Vastausvaihtoehdoista pystyi valitsemaan useamman valinnan sen mukaan, mitä tunnetiloja esimies oli vastaajissa nostattanut (kuvio 8).

### Minkälaisia tunteita esimies on sinussa nostattanut?

131 vastausta



Kuvio 8. Esimiehen nostattamat tunnetilat.

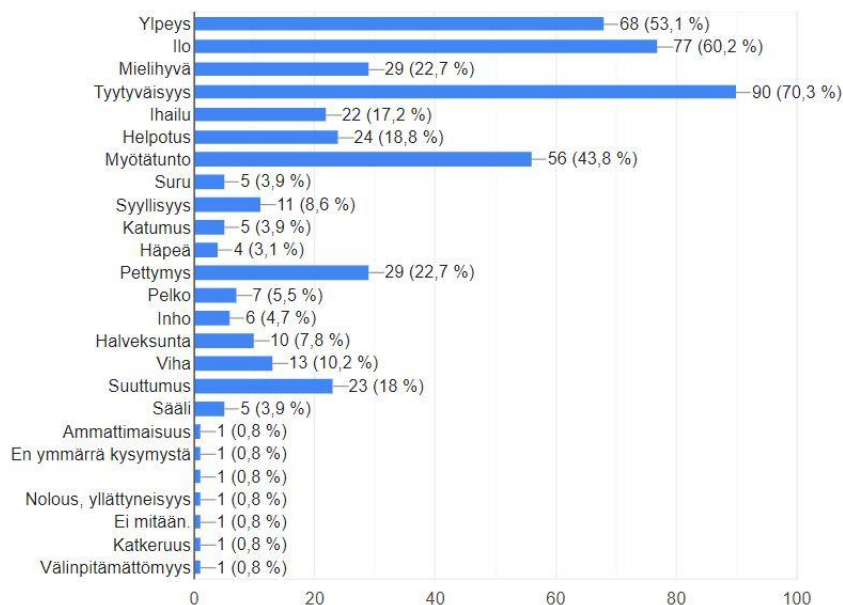
Kuten kuvio 8 käy ilmi, kuvion ylempien vaihtoehtojen positiiviset tunnetilat nousevat enemmän esiin kuin alempien negatiiviset tunnetilat. Peräti neljä eniten vastauksia kerännyttä vaihtoehtoa oli positiivisia. Nämä tunnetilat olivat tyytyväisyys (77,9 % vastaajista), ilo (73,3 %), ylpeys (51,1 %) ja helppotus (39,7 %). Tämä kuvastaa hyvää yleistilannetta, varsinkin kun voidaan myös todeta, että lähes 80 prosenttia vastaajista on kokenut tyytyväisyyttä esimiestään kohtaan.

Kuitenkin peräti 38,9 prosenttia vastaajista (51 vastausta) oli kokenut pettymystä esimiestään kohtaan. Pettymys on valtavan suuri negatiivinen tunne. Se kertoo rikkoutuneista odotuksista, joita lähes 40 prosenttia vastaajista on kokenut työpaikallaan. Tämä luku on merkittävän suuri, sillä tunnejohtamisessa tarkoitus on tunnistaa negatiivisten tunnetilojen synty ja ennaltaehkäistä niitä sekä ohjata ne positiivisiksi. Myös merkittävän suuren osuuden sai suuttumus 32,8 prosentilla (43 vastausta).

Kyselyn seuraava vaihe vertaili puolestaan, minkälaisia tunteita vastaajien esimiehet ovat osoittaneet johtamisessaan. Tunnejohtamisessa on suuressa roolissa omien tunteiden tunnistaminen ja näyttäminen sekä niiden avulla välittää positiivisia tunteita alaisille. Kuten kuviosta 9 käy ilmi, vastaukset olivat hyvinkin samankaltaisia edelliseen nähden. Tästä voi tehdä sen sinänsä ilmeiseltä vaikuttavan johtopäätöksen, että positiivisten tunteiden tuominen mukaan johtamiseen edesauttaa alaisten positiivisia tunnereaktioita.

#### Millaisia tunteita esimiehesi on osoittanut johtamisessaan?

128 vastausta



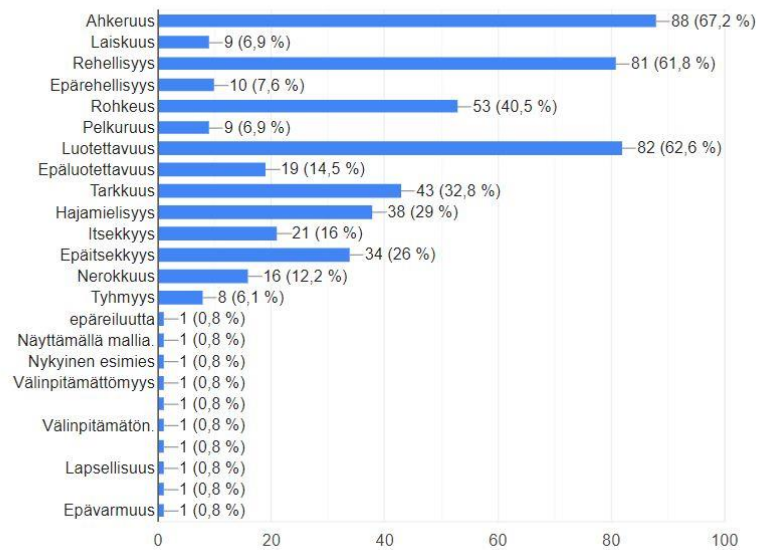
Kuvio 9. Esimiesten osoittamat tunteet.

Pelkästään omien tunteiden analysointi omasta esimiehestä ei kerro vielä tarpeeksi paljon esimiehistä persoonina. Esimerkiksi esimiehen ahkeruus voi herättää työntekijässä ylpeyttä, mutta pelkästään kertomalla omasta ylpeyden tunteesta ei esimiehen luonteenpiirteet tule esiin. Täten kysely jatkui kysymällä piirteitä ja erilaisia asioita, joita vastaajat nostaisivat omasta esimiehestään esille (kuvio 10). Tällä kertaa vastakohtaiset piirteet asetettiin peräkkäin, jotta vastausten analysoinnista näkisi helposti hallitsevamman piirteen. Kuten kuviosta 10 voi tulkita, positiivisemmat piirteet ovat saaneet selvästi negatiivisia piirteitä enemmän vastauksia. Jokaisessa luonteenpiirreparissa positiivinen piirre on saanut enemmän vastauksia. Ainoa silmään pistävä kohta on tarkkuuden (32,8 % vastauksista) ja hajamielisyyden (29 %) välillä, jossa molemmat vastaukset ovat lähellä toisiaan.

## Minkälaisia asioita tai piirteitä nostaisit esimiehestäsi esiin?



131 vastausta

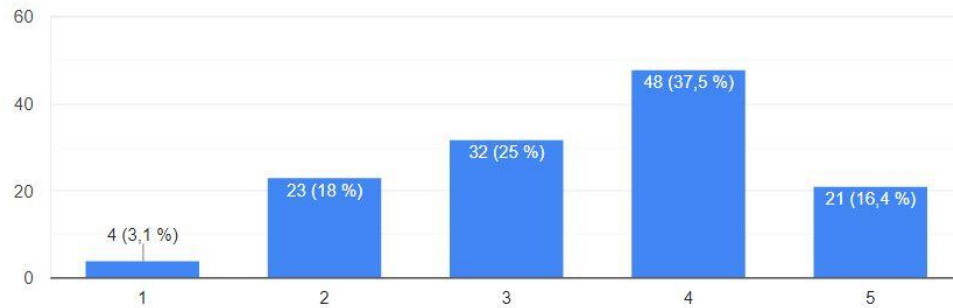


Kuvio 10. Esimiehistä esiin nostetut piirteet.

Kyselyn seuraavassa vaiheessa selvitettiin, kuinka paljon esimiehet painottavat tunnepohjaisen johtamisen ja tulospohjaisen johtamisen välillä. Vastauksista oli havaittavissa tasapainoa, joka kuitenkin painottui tulospohjaisen johtamisen puolelle (kuvio 11). Kyselyssä vastausvaihtoehto 1 kuvasti tunnejohtamista ja vastausvaihtoehto 5 tulospohjaista. 21,1 prosenttia vastaajista vastasi esimiehensä painottavan johtamisensa tunnepohjaiseen johtamiseen ja 53,9 prosenttia tulospohjaiseen johtamiseen. Siksi on selvää, että esimiehet painottavat vastaajien yrityksissä tulosvastuun tavoittelemisen yli tunnejohtamisen. Esimiesten asemassa olevien vastaajien vastaus keskiarvo oli 3,75 (asteikolla 1–5), siinä missä muiden vastausten keskiarvo oli 3,31. Tämä kuvastaa sitä, että kun liikutaan johtoportaan ylöspäin, siirtyy keskittyminen lähemmäs tulospainotteista kuin tunnejohtamista. Tämä selittyy sillä, että ylempien johtoportaiden pääsääntöinen tehtävä on tehdä omistajilleen tuottoa.

## Miten esimiehesi painottaa johtamisensa?

128 vastausta



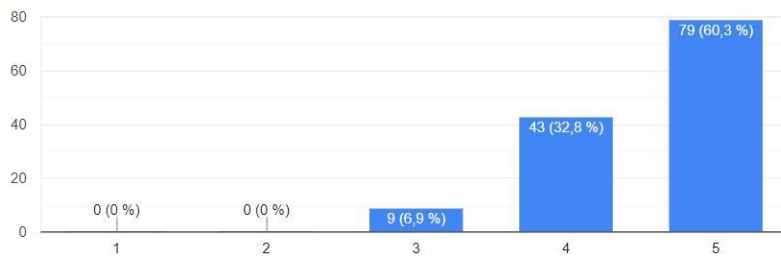
Kuvio 11. Esimiesten johtamistyylin painottuminen.

Kyselyyn sisältyi myös palkitsemisen osio. Kysely selvitti, minkälaisia palkitsemistapoja vastaajat arvostavat. Näiden vastausten pohjalta pystyy muodostamaan käsityksen, kuinka paljon erilaisia tapoja arvostetaan työyhteisössä. Tämä puolestaan auttaa hahmottamaan eri palkitsemistapojen vaikutuksia. Kysymys keskittyi aineettoman palkitsemisen merkitykseen.

Kuten kuviosta 12 näkyy, vastaukset olivat hyvinkin suoraa luettavissa. Kuviossa vastausvaihtoehdon 1 arvoksi on määritelty "ei ollenkaan" ja puolestaan 5 arvo kuvastaa "paljon". 131 vastaajasta peräti 60,3 prosenttia (79 vastaajaa) valitsi korkeimman mahdollisen vastausvaihtoehdon, jonka oli määritelty merkitsemään paljon. Myös 32,8 prosenttia (43 vastaajaa) piti sitä melko tärkeänä, joten peräti 93,1 prosenttia vastaajista piti aineetonta palkitsemista tärkeänä. Loput vastaajistakin valitsivat jäljellä olevista vaihtoehdoista korkeimman. Yksikään vastaaja ei valinnut vaihtoehtoja "vähän" tai "ei ollenkaan". Tämä kuvastaa sitä, että aineetonta palkitsemista arvostetaan nyky-yhteiskunnassa paljon. Esimiesten vastaukset olivat jälleen kerran korkeampia, kuin muiden vastaukset. Esimiesten vastausten keskiarvo oli 4,95 ja muiden 4,46. Tämä esimiesten tulos on erityisen merkittävä, sillä se lähenee jo hyvin pitkälle sitä, että kaikki olisivat vastanneet täyden maksimimerkityksen. Tämä korostaa sitä, että esimiestyössä keskittyminen saattaa siirtyä enemmän oman työn ja työyhteisön hyvinvoinnin arvostamiseen, sekä esimiesaseman tuoman sosiaalisen aseman arvostamiseen.

Kuinka paljon sinulle merkitsee aineeton palkitseminen? (Kuten oman työn arvostus, työtehtävien haastavuus, työn määrä ja laatu, urakehitysmahdollisuudet, työkaverit yms.)

131 vastausta

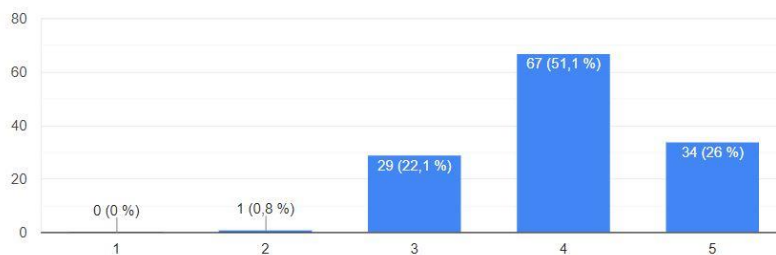


Kuvio 12. Aineettoman palkitsemisen merkitys.

Vertailukohteena vastaajilta kysyttiin myös rahallisesta palkitsemisesta. Vastausvaihtoehtojen määritelmät olivat edellisessä kysymykseen nähden samat. Kuvio 13 voi havaita, että myös rahallista palkitsemista pidetään arvokkaana. Huomioitavaa kuitenkin on, että verrattuna aineettoman palkitsemisen taulukkoon, on havaittavissa kuitenkin pienempi merkitys kuin edeltävässä. Vaikka hajautus on vain hieman laajempaa tässä taulukossa, on vain 26 prosenttia valinnut rahallisen palkitsemisen merkitsevän korkeimman mahdollisen vastausvaihtoehdon verran, mikä on selvä pudotus edellisestä. Toisin kuin edellisessä, eniten vastauksia on kerännyt vastausvaihtoehto 4, jonka arvoksi oli määritetty ”melko paljon”. Johtopäätelmäksi näiden tulosten perusteella voi todeta, että aineettomalla palkitsemisella on merkittävämpi vaikutus, kuin rahallisella palkitsemisellä. Esimiesten vastaukset ovat tässä kysymyksessä vain hieman korkeammat muihin verrattuna. Esimiesten vastausten keskiarvo oli 4,15 ja muiden 4,00. Esimiehet saattavat olla vastanneet suuremman vastauksen siitä syystä, että esimiesasema tuo itsessään suuremman rahallisen palkitsemisen, mutta samaan aikaan esimiesten kokonaisvaltaisempi näkemys ja suuremmat aineettomat palkitsemiset saattavat olla laskemassa sitä.

Kuinka paljon sinulle merkitsee rahapalkan suuruus?

131 vastausta



Kuvio 13. Rahapalkan merkitys.

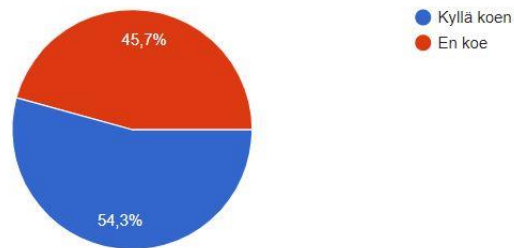
Kyselyssä varmistettiin kahden edeltävän kysymyksen tulokset kysymällä, kumpi palkitsemistavoista merkitsi vastaajille enemmän vai merkitsivätkö ne yhtä paljon. Kysyttäessä aineettoman palkitsemisen ja rahallisen palkitsemisen merkityksistä 60,3 prosenttia (79 vastaajaa) vastasi niiden merkitsevän yhtä paljon. Aineettoman palkitsemisen merkitys merkitsi enemmän 22,9 prosenttia (30 vastaajaa) vastaajista, kun puolestaan rahallisen palkitsemisen valitsi 16,8 prosenttia (22 vastaajaa) vastaajista. Vastauksia onkin siis enemmän aineettoman palkitsemisen puolella. On kuitenkin tärkeä huomioida, että yli 60 prosenttia vastaajista vastasi niiden merkitsevän yhtä paljon, joten tämän tuloksen perusteella aineettoman palkitsemisen ja rahallisen palkitsemisen merkittävyyden ero on pieni.

Kysely käsitteli myös rahapalkan suuruuden merkitystä. Kysely selvitti, kokevatko vastaajat rahallisen palkitsemisen määrän tarpeeksi suurena. Rahapalkan suuruuteen vaikuttaa moni asia, kuten työskentelyala, koulutus, osaaminen tai esimerkiksi yksityisen vai julkisen sektorin työpaikka. Kuten kuviosta 14 selviää, 45,7 prosenttia vastaajista ei koe tulleen palkituksi tarpeeksi suurella rahapalkalla. Tämä on merkittävän suuri luku, sillä lähes puolet vastaajista kokee näin. Tämä tarkoittaa sitä, että lähes puolet vastaajista ei saa kuukausittaista tyydytystä saamastaan rahapalkasta. Tämä asettaa esimiehet haastavaan tehtävään löytää motivointikeinot jostain muualta. Esimiehien vastauksista huomasi työnkuvan tuovan lisää rahaa ja sen merkityksen vähentyvän. Esimiesten vastauksista 65 prosenttia koki palkkansa olevan tarpeeksi suuri ja 35 prosenttia ei kokenut. Nämä luvut ovat edelleen yllättävän suuria, mutta lähes kymmenen prosenttiyksikön ero kokonaisvastauksiin. Puolestaan muiden kuin esimiesasemassa työskentelevien vastaukset olivat kokonaisvastausta lähempänä. Niistä 46,8 prosenttia koki palkkansa olevan liian pieni ja 53,2 prosenttia koki sen olevan tarpeeksi suuri.

### Koetko saavasi tarpeeksi rahallista palkkaa työstäsi?



129 vastausta

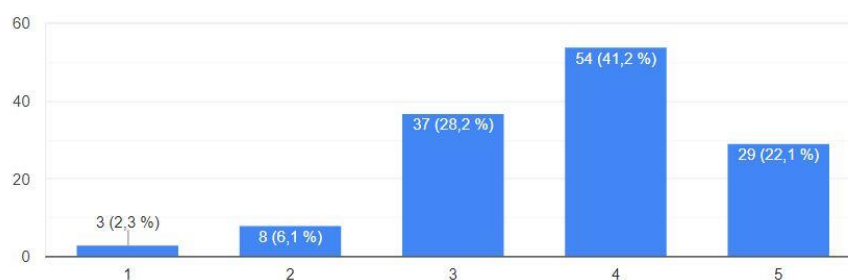


Kuvio 14. Rahapalkan suuruus.

Kyselyn viimeinen kysymys käsitteli palkitsemisen vaikutuksia vastaajien näkemyksiin esimiehiään kohtaan. Myös tämä kysymys tuotti selvän tuloksen, sillä valtaosa vastaajista valitsi suurempien vastausvaihtoehtojen väliltä. Enemmistö vastasi palkitsemisen vaikuttaneen ”melko paljon” näkemykseensä esimiestään tai yritystään kohtaan (kuvio 15). Tässäkin esimiesten vastaukset olivat keskiarvollisesti korkeampia kuin muiden vastanneiden. Esimiesasemassa työskentelevien vastauskeskiarvo oli 4,25 ja muiden 3,66. Esimiesaseman tuoma laajempi näkemys saattaa olla syy vastausten eroavaisuuteen. Suuremmat aineettomat ja rahalliset palkitsemiset tuovat luonnostaan suuremman vaikutuksen omaan näkemykseensä esimiestään tai yritystään kohtaan.

### Kuinka paljon palkitseminen on vaikuttanut näkemykseen esimiestäsi tai yritystäsi kohtaan?

131 vastausta



Kuvio 15. Palkitsemisen vaikutus näkemykseen esimiehestä tai yrityksestä.

Mikäli palkitseminen vaikuttaa näin paljon vastaajien näkemyksiin esimiestään tai yritystään kohtaan, voidaan aiemman kysymyksen vastauksia rahallisen palkitsemisen riittävydestä pitää huolestuttavina. Opinnäytetyössä on todettu jo useampaan kertaan,



että palkitseminen on muutakin kuin rahallista palkitsemista, mutta rahapalkka on kuitenkin tärkeä osa palkitsemista. Mikäli lähes puolet työntekijöistä kokee rahallisen palkitsemisensa olevan liian vähäistä ja 63,3 prosenttia pitää palkitsemisen vaikutusta ”erittäin tärkeänä” tai ”melko tärkeänä” on tunnejohtamisen avulla muutettava aineettoman palkitsemisen merkitystä entisestään, jotta rahallisen palkitsemisen vähäisyys ei kuluta työntekijöitä loppuun.

Kysely vertaili vastauksia rahallisen palkitsemisen riittävyyden ja rahallisen palkitsemisen merkityksen välillä. Tulokset olivat yllättäviä. Vastaaajien, jotka kokivat, etteivät saa tarpeeksi rahallista palkitsemista tehdystä työstä, vastasivat rahallisen palkitsemisen merkityksen keskiarvoksi 3,95. Puolestaan vastaajat, jotka kokivat saavansa tarpeeksi rahallista palkitsemista, vastasivat rahallisen palkitsemisen merkityksen keskiarvoksi 4,08. Kaikkien vastaajien kesken keskiarvo oli 4,02. Ero vastaajien välillä oli vain pieni, joten vastausten on luettava olevan lähes samankaltaisia. Kuitenkin yllättävää oli, että rahan merkitys oli keskiarvollisesti korkeampi niillä, jotka kokevat jo saavansa tarpeeksi rahallista palkitsemista.

## 4.2 NayaDaya Inc:n haastattelu

Kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi opinnäytetyöhön haastateltiin tunneteknologiaan keskittyvän NayaDaya-yrityksen toimitusjohtajaa (myöhemmin Toimitusjohtaja). NayaDaya Inc. on globaali startup-yritys, joka keskittyy digitaaliseen emotionaalisuuteen ja käyttäytymiseen liittyvään älykkyyteen. Skaalautuva NayaDaya®-ratkaisu yhdistää empatiaa, tiedettä ja tunneteknologiaa, jotta saadaan syvä käsitys ihmisen tunteista, käytöksestä ja sitoutumisesta. Yrityksen internetsivujen mukaan hyväksymällä inhimilliset tekijät ja toteuttamalla toimia, jotka perustuvat työntekijöiden ja asiakkaiden emotionaalisten kokemusten selkeään ymmärtämiseen, brändit, yritykset ja organisaatiot voivat rakentaa kilpailuetua. (Nayadaya 2020.)

### 4.2.1 Tunnejohtamisen määrittely

Toimitusjohtajan mukaan tunteiden johtamisella voidaan tarkoittaa omien tunteiden tunnistamista ja säätelyä, joka liittyy yksilölliseen tunneälyyn ja tunnetaitoihin, tai toisten ihmisten tunteiden tunnistamista ja niihin vaikuttamista, eli esimerkiksi tavoittelua tai käsittelyä. Toisilla ihmisillä kyse voi olla henkilökohtaisesta, ihmistenvälisestä vuorovaikutuksesta tai organisaatiotason prosessista. Empatia ja myötätunto ovat tässä

vahvassa roolissa. Toimitusjohtajan mukaan sanaa ”myötätunto” käytetään hieman erilaisissa merkityksissä, muun muassa yhtenä tunteena tai kokonaisvaltaisempaan prosessiin, jossa empatiaa täydentää konkreettinen, toisia ihmisiä auttava toiminta.

Nayadayan Digital Emotional and Behavioral Intelligence -ratkaisulla tuetaan tunteiden johtamista yrityksen, brändin tai organisaation tasolla. Tunteiden tunnistaminen, niihin liittyvien merkitysten ymmärtäminen ja käyttäytymisen ennakointi eri asiayhteyksissä mahdollistavat organisaation empaattisen rakentamisen, tunteiden johtamisen ja sitoutumisen vahvistamisen.

#### 4.2.2 Tunteiden merkitys työpaikalla

Toimitusjohtajan mielestä henkilöstön käyttäytymisellä ja sitoutumisella on ratkaiseva vaikutus yrityksen menestymiseen. Käyttäytyminen ja sitoutuminen puolestaan perustuvat hänen mukaansa suurelta osin tunteisiin ja niiden taustalla oleviin merkityksiin.

Tieteellisesti ajateltuna tunteiden merkitys on valmistella mikä tahansa organismi reagoimaan erilaisiin olosuhteisiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Sama pätee työpaikalla. Tunteet ovat työntekijöiden reaktioita erilaisiin relevantteihin asioihin. Tunteen sisältö, kesto ja intensiteetti riippuvat tapahtuman merkityksestä ja ihmisen subjektiivisen arvion lopputuloksesta.

Tunteet kertovat erilaisten asioiden ja olosuhteiden merkityksistä työntekijöille. Eri asiat, kuten työnantaja kokonaisuutena, oma työ, työyhteisö, johtaminen, muutokset ja ansiot, sisältävät erilaisia yksilöllisiä merkityksiä, jotka johtavat erilaisiin tunteisiin. Tunteet puolestaan vaikuttavat ratkaisevalla tavalla käyttäytymiseen ja sitoutumiseen.

Henkilöstön tunteet muun muassa työtä, työyhteisöä, työnantajaa ja muutoksia kohtaan voivat johtaa vastarintaan, lamaantumiseen, henkilöstökatoon ja taloudellisiin menetyksiin. Toisaalta parhaimmillaan tunteet saavat ihmiset ylittämään itsensä yhteisöllisesti, toisiaan tukien – näin voidaan luoda kilpailuetua.

#### 4.2.3 Epäonnistuneen tunnejohtamisen vaikutukset

Toimitusjohtaja pohti, että jos tunteita ei ylipäättään huomioida, eli johdetaan ”epäempaattisesti”, ongelmat ovat juuri niitä, joita NayaDayalla yritetään ratkaista. Prosesseja, kuten esimerkiksi muutoksia, suunnitellaan Excelillä, jonka jälkeen ihmetellään, kun tavoitteet eivät toteutuneetkaan – koska ihmiset osoittautuivatkin ihmisiksi. Esimerkiksi yrityskaupoista tutkimusten mukaan suurin osa epäonnistuu ja epäonnistumisten taustalta löytyvät usein inhimilliset emotionaaliset syyt.

Tietyntyyppiset tunteet, kuten esimerkiksi pelko, pettymys ja suru, johtavat lamaantumiseen, joka voi vaikuttaa radikaalisti työtehoon ja tulla kalliiksi myös taloudellisesti (kuvio 16). 10 prosentin työtehon putoaminen ei ole toimitusjohtajan mukaan edes paljon, mutta sillä on valtavia seurauksia. Muun muassa YT-neuvottelutilanteessa ilmenee usein paniikinomaisia tunnetiloja tietämättömyyden takia. Sama laskelma pätee myös positiiviseen suuntaan, jossa työnteon tehokkuuden lisääminen kasvattaa yrityksen tuottavuutta.



Kuvio 16. NayaDayan esimerkkilaskelma työtehokkuuden menettämisen seurauksista (NayaDaya 2019).

Toimitusjohtaja jatkaa kysymyksen parissa pohtimalla empaattisuuden määrästä johtamisessa. Hänen mukaansa asiasta kirjoitellaan jonkin verran ja on tehty myös tutkimuksia siitä, että liika empatia olisi pahasta. Väitetään myös, että tunneälyä voisi

olla liikaa. Ajatellaan, että johtajan liiallinen empaattisuus voi estää tekemästä tarvittavia kovia päätöksiä, jotka eivät ole kaikkien kannalta mukavia. Itse toimitusjohtaja ajattelee niin, että tunneälyyn ja kompetensseihin sisältyy kyky tehdä ero omien tunteiden ja toisten tunteiden välillä. Todella tunneälykäs johtaja kykenee myös kestävään ihmisten negatiivisia tunteita eikä ajaudu mukaan toisten tunnemyrskyihin.

Toimitusjohtaja ajattelee empatiaa, tunneälyä ja myötätuntoa kokonaisuutena, jossa tunnustetaan toisten ihmisten tunteet ja olosuhteet, kyetään jakamaan sekä negatiivisia että positiivisia tunteita. Kuitenkin niin, että kyetään pitämään eräänlainen ”empaattinen etäisyys”. Ymmärryksen avulla pyritään auttamaan toisia ihmisiä, mutta samalla kyetään näkemään iso kuva. Tajutaan se, että aina ei ole mahdollista tehdä mukavia asioita kaikkien kannalta.

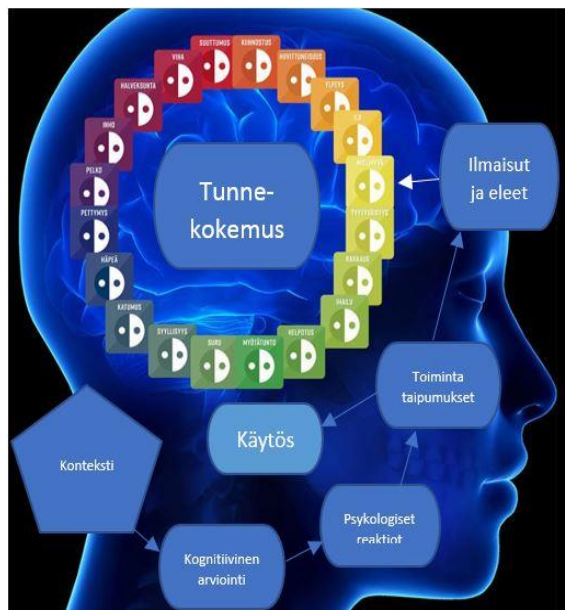
#### 4.2.4 Rahan ja tunteiden yhteys

Toimitusjohtajalle tulee mieleen asioiden yhteydet molempiin suuntiin. Raha on asia, jolla on henkilöstölle merkitystä, sanoo asiasta mitä tahansa. Toisaalta kehitys kulkee toimitusjohtajan ymmärryksen mukaan suuntaan, jossa etenkin nuoremmat sukupolvet hakevat enemmän merkityksellisyyttä ja vähemmän rahaa. Tässä ajatuksessa on toimitusjohtajan mukaan toisaalta paradoksi, koska raha on yksi merkityksistä, mutta ei ilmeisesti enää niin suuri kuin ennen.

Yhteys toimii myös toisin päin. Tunteilla on valtava vaikutus ihmisten käyttäytymiseen ja sitoutumiseen, oli sitten kyse työntekijöistä tai asiakkaista. Kummallakin suunnalla, sitoutuneen tai sitoutumattoman, käyttäytymisen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen on valtaisa. On myös yleisesti tiedettyä, että ihminen tekee ostopäätökset pitkälti tunteiden varassa. Silloinkin kun ihminen mielestään tekee järkipäätöksiä, tunteet ovat koko ajan taustalla.

NayaDayassa on mukana paljon tiedettä. Toimitusjohtajan mukaan tieteessä erilaiset asiat luovat erilaisia merkityksiä ja merkitykset johtavat tunteisiin. Vaikutus välittyy niin sanotun arvion kautta. Arvio on tunne-episodin ensimmäinen komponentti (kuvio 17). Sen myötä ihminen arvioi eri asioiden merkitykset. Esimerkiksi ostopäätöksessä ihmisen arvioprosessi toimii täysin automaattisesti ja sen lopputulos ratkaisee tunteet, jotka vaikuttavat vahvasti ostopäätökseen. Toimitusjohtaja antaa esimerkit henkilöstä, joka tavoittelee mielihyvää, joka saa hänet ostamaan suklaapatukan heräteostoksena

kassojen vierestä sekä henkilöstä, joka saa uimahallista jalkasienen ja kokee siitä inhoa, joka saa hänet välttelemään jatkossa asioimasta samassa paikassa.



Tunteiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen tieteen avulla.



1. Tieteellinen teoria ihmisen tunteille
2. Universaali, monikielinen malli tunteille
3. Algoritmi käyttäytymisen ja sitoutumisen ennustamiseksi

<sup>1</sup>Scherer, K.R., Fontaine, J.R.J., & Soriano, C. (2013). Components of Emotional Meaning. Oxford University Press.  
<sup>2</sup>Pre-existing scientific research independently conducted and published by the Geneva Emotion Research Group at the University of Geneva.

Kuvio 17. Tunteiden ja käyttäytymisen ymmärrys tieteen avulla (NayaDaya 2019).

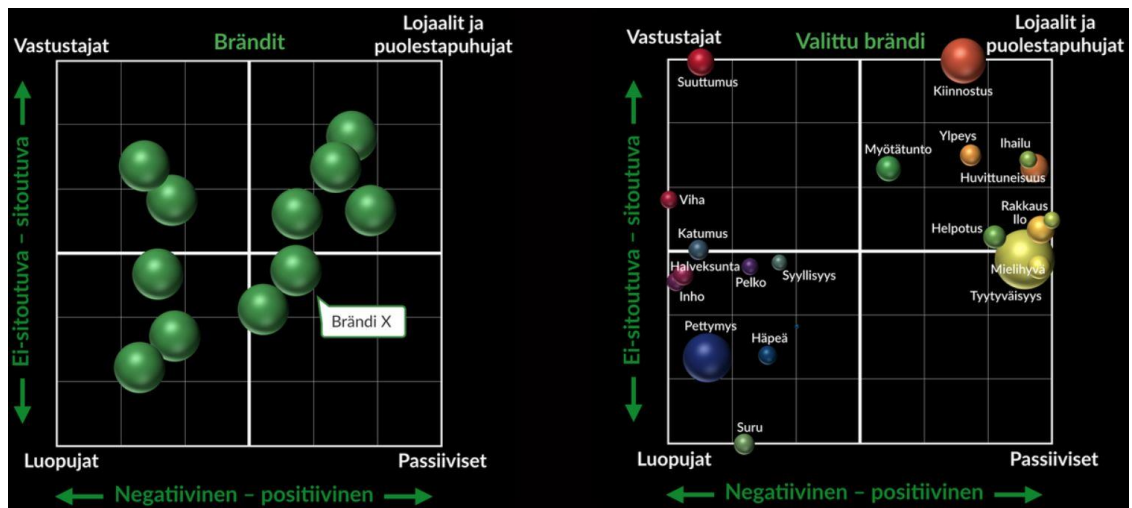
Toimitusjohtajan mukaan on selvää, että tunteiden rahallinen merkitys on järjestyttävää luokkaa. Toimitusjohtaja muistelee lukeneensa, että yritykset menettävät vuosittain 75 miljardia euroa huonon asiakaspalvelun takia. Huono palvelu johtaa tunteisiin, jotka saavat asiakkaat vaihtamaan herkästi tuotteita tai toimittajia. Toisessa tutkimuksessa todettiin, että pelkästään Yhdysvalloissa yritykset menettävät vuosittain 600 miljardia dollaria siksi, että ihmiset eivät ole sitoutuneita työhönsä, joka johtaa tuottavuuden laskuun. Tunteet ja raha liittyvät siis toisiinsa kaikkialla, missä on kaupallista toimintaa.

#### 4.2.5 Tunteiden tunnistaminen ja mittaaminen

Toimitusjohtajan mukaan NayaDayan mallissa ihmiset voivat ilmaista tunteitaan tunnesovelluksella eri asiayhteyksissä. Konteksteja voivat olla esim. sisäinen tai ulkoinen brändi, muutokset ja transformaatiot (kuten yritysintegraatiot), erilaiset palvelut, digitaaliset sisällöt ja koulutukseen liittyvät asiat. Yksittäisiä mittauskohteita voi olla periaatteessa rajattomasti, mutta mitä tahansa ei kannata mitata. Olennaista on tunnistaa sellaiset asiayhteydet, jotka ovat esim. työntekijöille mahdollisimman merkityksellisiä. Kyseisissä tilanteissa syntyy tunteita ja silloin myös niiden ilmaiseminen on mielekästä ja tulosten tulkinta hyödyllistä.

NayaDayan malli perustuu tieteelliseen viitekehykseen, jossa on kolme kerrosta. Tunteita on 20 ja niiden tarkoitus on kuvata yleispätevästi ihmisen tunnekokemuksia. Malli perustuu toimitusjohtajan mukaan Geneven yliopiston tieteelliseen tutkimukseen. NayaDaya on tuotteistanut tieteellisen tutkimusmenetelmän tunnesovellukseen, jota voi käyttää hyvin monenlaisissa asiayhteyksissä.

Tunteita voi mitata toimitusjohtajan mukaan eri tavoilla. NayaDaya hyödyntää nelikenttämallin mukaisesti tunnedataa online-kojelaudalla (kuvio 18). Tunne-data sijoittuu vastausten perusteella nelikenttään, joka ennakoii ihmisten, esimerkiksi työntekijöiden, käyttäytymistä. Pallot voivat kuvata esimerkiksi yrityksen liiketoimintayksiköjä. Nelikenttä ennakoii kyseisen yksikön ihmisten käyttäytymistä. Mallista näkee nopeasti koko yrityksen tai yhden yksikön tilanteen suhteessa asiayhteyteen, esimerkiksi muutokseen.



Kuvio 18. NayaDayan käyttämä nelikenttämalli tunteiden tunnistamisessa (NayaDaya 2019).

Tavoite on käytännössä melkein aina saada pallot oikeaan yläneljännekseen, joka kuvaa positiivista, sitoutuvaa käyttäytymistä. Tätä luovat muun muassa kiinnostus, ylpeys, ilo ja ihailu. Vasempaan yläkulmaan sijoittuvat vastaukset tarkoittavat vastustamista, kuten suuttumusta ja vihaa. Vasen alakulma edustaa lamaantumista, johon tunteiden puolelta kuuluu esimerkiksi suru, pettymys, pelko ja häpeä. Oikea alakulma on tietynlainen mukavuusalue – esimerkiksi tyytyväisyys on tunne, jonka ihminen kokee hyvin positiivisesti mutta joka ei sitouta.

Toimitusjohtajan mukaan tyytyväisyyden vaikutus ihmiseen on usein ”älä tee mitään”. Palautumisen ja levon kannalta tyytyväisyys on tarpeellista, mutta se soveltuu huonosti organisaation emotionaaliseksi tavoitteeksi. Siksi on tavallaan outoa, että sitä mitataan niin laajasti. Tähän NayaDaya yrittää tuoda muutosta.

Toimitusjohtaja selventää myös, miten tunnedataa voidaan hyödyntää. Nelikentän avulla on mahdollista saada nopea kuva käyttäytymisestä, sitoutumisesta ja tunteista. Tätä dataa seuraamalla voidaan havainnoida epätoivotut tunteet ja ryhtyä ratkaisemaan niitä. Jos tietyt hälytysrajat täyttyvät ja löydetään kipupiste, siihen kannattaa puuttua heti ennakoivasti. Tässä kohtaa tarvitaan usein ihmisten välistä dialogia.

Ongelmia voidaan tunnistaa ja niihin voidaan reagoida siten, että saadaan aikaan konkreettisia tuloksia. Eri asiayhteyksien tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen tuo NayaDayan mukaan helpotusta ongelman käsittelemiseen. Dialogin avulla ongelmakohtia voidaan alkaa purkamaan ja löytää yhteisiä tavoitteita niiden ratkaisemiseksi. Lopputuloksena on jaettu sitoutuneisuus parannustoimenpiteisiin.

Tunteiden mittaamisella ja tunnedatalla ei voida toimitusjohtajan mukaan korvata ihmistenvälistä vuorovaikutusta. Päinvastoin tuetaan sitä ja osallistetaan ihmisiä ratkaisulähtöiseen dialogiin ja yhteistyöhön.

### 4.3 Tutkimusmenetelmien reliabiliteetti ja validiteetti

#### 4.3.1 Kysely

Reliabiliteetti tarkoittaa kyselyn luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Reliabiliteetilla arvioidaan, voisivatko kyselytulokset poiketa toisistaan, mikäli kysely suunnattaisiin erilaiselle ryhmälle. Kyselyyn vastasi 131 vastaajaa ja se oli suunnattu ammatillisesti kouluttautuneille työssäkäyville ihmisille. Koska vastauksia saatiin paljon (ks. Tilastokeskus 2018.) ja kysely oli suunnattu tietyn tyyppisille ihmisille, voidaan kyselytuloksia pitää reliabiliteetin osalta luotettavina ja johdonmukaisina. (KvantiMOTV.)

Validiteetilla tarkoitetaan kyselyn pätevyyttä, eli sen onnistumista mitata sitä, mitä halutaan mitata. Myös tässä 131 vastaajan laaja otanta tukee kyselyn validiteettia. Kysymykset olivat kuitenkin osittain johdattelevassa muodossa, joka heikentää kyselyn kokonaisvaliditeettia. (KvantiMOTV.)

### 4.3.2 Haastattelu

Haastattelun osalta reliabiliteetti on osittain pätevä. Haastattelussa oli vain yksi haastateltava, jolloin sen johdonmukaisuutta on mahdotonta arvioida. Haastattelun tarkoitus oli toisaalta olla tukemassa kyselyä. Molempien tutkimusmenetelmien tulokset myötäilevät toisiaan, joten siltä osin haastattelun reliabiliteettia voidaan pitää luotettavana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelun validiteetin osalta on arvioitava, onko se perusteellisesti tehty ja voidaanko saatuja tuloksia pitää oikeina. Validiteetti kärsii, mikäli esimerkiksi ei ole esitetty oikeita kysymyksiä. Haastattelun kysymykset olivat avoimia ja haastateltavan oli tarkoitus itse kuvailla mietteitään. Tältä osin haastattelun validiteettia voidaan pitää pätevänä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää esimiesten keinoja vaikuttaa työyhteisöönsä tunnejohtamisen avulla. Opinnäytetyön kyselyn päällimmäinen johtopäätös oli se, että tunnejohtaminen on yksi esimiestyön johtamistyyli. Tunnejohtamisessa kyselyn vastaajat arvostivat eniten avointa keskustelua, oman työn tukemista sekä positiivista ja rakentavaa palautetta suorituksistaan.

### 5.1 Esimiestyön merkitys

Kuten viitekehyksessä kävi ilmi, esimiestyö on organisaation toimivuuden kannalta keskeisin ominaisuus. Kovenevan kilpailun takia johtamisella on entistä merkittävämpi asema yrityksen menestyksen kannalta (Järvinen 2009, 13.). Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on konkretisoida, mikä on hänen yksikkönsä tai tiiminsä tarkoitus organisaation kokonaisuudessa. Esimiehen ollessa tietoinen yrityksen liikeideasta ja strategiasta, kykenee hän priorisoimaan ryhmän tehtävät olennaisimman ja merkityksettömimmän välillä sekä asettamaan työntekijöidensä työtehtävät ja tavoitteet. Esimies toimii yrityksen keulakuvana sen työntekijöille. Hän näyttää omalla esimerkillään mallia. Hänellä on vaikutus työntekijöidensä motivointiin, asennoitumiseen sekä aktiivisuuteen. Esimiestyö keskittyy entistä enemmän edistämään työntekijöiden sopeutumiskykyä muutokseen. (Järvinen 2016.)



Pekka Järvinen totesi Ammattina esimies -kirjassaan, että johtamisen merkitystä on vähätelty (Järvinen 2009, 14–16). Opinnäytetyön selvityksen mukaan kuitenkin esimiehen merkitystä työyhteisöön pidetään merkittävänä. Tutkimuksen perusteella esimiestäidot tuovat laajentuneen kokonaiskuvansa ansiosta paremman ymmärryksen palkitsemisesta. Sen lisäksi esimiestyöosaaminen tuo arvostusta oman esimiehen toimintaan.

Rekrytoimisella on suuri merkitys työyhteisöissä. Nykyaikana henkilöstössä korostuu laadunmerkitys määrän kustannuksella. Työntekijän palkkaaminen on suuri investointi, joten jo pelkästään sen takia esimiehen on syytä perehtyä rekrytoimiseen. Rekrytoinnissa tärkeintä on aloittaa tarve- ja osaamismäärittelyllä. Rekrytoinnin tarkoitus on löytää osaamista, joka ratkaisee yrityksen ongelman. On tärkeää miettiä, mitä uusi henkilö tuo yritykseen ja miten hän sopii muiden työntekijöiden kanssa. Epäonnistunut rekrytointi maksaa organisaatiolle eikä sillä saada haluttua tulosta. Puolestaan onnistuneella rekrytoimisella organisaatio voi luoda toisiaan tukevan tiimin, jonka lopputulos on enemmän kuin sen osien summa. (Kajjala 2016a.)

## 5.2 Tunnejohtamisen avulla parempiin tuloksiin

Tunnejohtamisella tarkoitetaan esimiehen kykyä tunnistaa alaistensa tunteita ja niiden avulla ohjata työntekoa tukemaan yrityksen tavoitteita. Kuten NayaDayan haastattelusta kävi ilmi, tunnejohtamisen tarkoitus on lisätä työntekijöiden positiivisia tunteita sekä puuttua negatiivisiin tunnetiloihin ja löytää niihin yhteinen ratkaisu tunteiden tunnistamisen ja dialogin avulla. Tunnejohtamisen tavoite on positiivisten tunteiden lisääminen, joka saa työntekijät työskentelemään tehokkaammin ja tuottavammin. Tunnejohtaminen perustuu esimiehen omaan tunneosaamiseensa. Esimiehen on tunnejohtamisessa osattava tulkita tunneviestintää. (NayDaya 2019.)

Tunnejohtamisessa korostuu työntekijöiden motivointi. Kuten opinnäytetyön kyselyssä kävi ilmi, esimiehillä on monia tapoja tuottaa työntekijöilleen motivaatiota ja valtaosan vastaajistani mukaan esimiehen vaikutus näkyy motivoinnissa. Motivaation lähteet ovat hyvinkin henkilökohtaisia ja jokainen kokee ne eri tavalla. Motivaatiota on sisäistä ja ulkoista, joista sisäinen motivaatio ajaa enemmän työntekijää eteenpäin. Volitio on motivaatiotakin tärkeämpi asia, koska se on työn toteutuksen kannalta vaikuttavampi. (Parpei 2018, 33–35.)

Palkitseminen toimii hyvänä motivaattorina, mutta vain tietyn tyyppisissä työtehtävissä (Pink 2009). Se on myös osana tunnejohtamista, koska palkitseminen nostattaa saajassaan positiivisia tai negatiivisia tunteita. Palkitsemista on karrikoidusti rahapalkitseminen ja kokonaispalkitseminen. Kokonaispalkitsemiseen kuuluu rahallisen palkitsemisen lisäksi aineeton palkitseminen (Ylikorkala ym. 2018, 11). Opinnäytetyön kyselyn mukaan aineetonta palkitsemista arvostetaan enemmän kuin rahallista palkitsemista ja se tuo syvempää sidonnaisuutta yrityksiin. Kyselyn vastaajista 45,7 prosenttia koki saavansa liian vähäistä rahallista palkitsemista, joka itsessään tuo mielestäni esiin huolestuttavia vaikutuksia esiin esimerkiksi työsidonnaisuudessa, motivaatiossa ja työhyvinvoinnissa.

Työhön sitoutuneisuus on yksi tunnejohtamisen tavoitteista. Työsidonnaisuus varmistaa osaamisen säilymisen talossa, joka voidaan varmistaa muun muassa tunnejohtamisen avulla. Työhön sitoutuminen on työhyvinvoinnin positiivinen puoli, mikä koostuu tarmokkuudesta eli energisyydestä, omistautumisesta eli työn merkityksestä sekä uppoutumisesta eli työhön keskittymisestä ja siihen paneutumisesta. Työsidonnaisuudella on vaikutuksia niin yrityksen tuottavuudessa, kuin sen ekonomisessa- sekä sosiaalisessa kestävyudessa. Työsitoutumiseen vaikuttavat työntekijöiden kokemukset työpaikalla. Kokemukset nostattavat työntekijöissä tunteita. Onnistuneella tunnejohtamisella voidaankin esimerkiksi varmistaa työntekijöiden työsitoutuminen. (Oosten 2019.)

### 5.3 Tunnejohtaminen esimiestyön välineenä

Ennen kaikkea tunnejohtaminen on omien ja muiden tunteiden ymmärtämistä. Tunnejohtaminen ei ole negatiivisten tunteiden hyssyttelyä, vaan niiden tunnistamista, kohtaamista, käsittelyä, positiivisiksi tunteiksi muuttamista ja ennaltaehkäisyä, jottei niitä syntyisi jatkossa uudelleen. Kuten kvantitatiivisessa selvityksessä kävi ilmi, alaisten ja esimiesten kanssa puhuminen on tehokkain keino hyvässä tunnejohtamisessa. (NayaDaya 2019.)

Tunnejohtamisen ytimessä ovat tunteet. Kuten sekä haastattelu, että opinnäytetyön kysely osoittavat, työpaikoilla syntyy monia eri tunteita. Tunteet kertovat aina jostain positiivisesta tai negatiivisesta asiasta työpaikalla. Tunteille löytyy aina jokin syy ja lähde. Käyttäytyminen ja sitoutuminen perustuvat NayDayan mukaan suurelta osin tunteisiin ja niiden taustalla oleviin merkityksiin. (NayaDaya 2019.)

Tunnejohtaminen helposti sivuutetaan työyhteisössä. Kuten selvitys osoittaa, valtaosa johtajista painottaa johtamisensa tulosjohtamiseen. Tämä johtuu ymmärrettävästä syystä, sillä heillä on suurempi vastuu tulosten saavuttamisen kannalta kuin alaisilla. Tunnejohtamisen merkitys työpaikalla koetaan kuitenkin tärkeänä, se ei vain ole usein läsnä. Koska tunnejohtaminen ei ole niin suuresti läsnä yrityksissä, herää kysymys, mitä hyötyjä sen tuominen toisi yrityksiin? Puolestaan mitä haittoja sen laiminlyönnistä on työntekijälle kuin yrityksellekin? Opinnäytetyön johtopäätös on, että kyselyn, haastattelun sekä opinnäytetyössä esiintyvien kirjallisten lähteiden mukaan tunnejohtamista lisäämällä yritykset kokisivat positiivisia vaikutuksia (NayaDaya 2019). Positiivisia vaikutuksia olisi työnteon tehokkuuden lisääntyminen tyytyväisempien työntekijöiden kautta (Oosten 2019). Tyytyväisyyden lisääntyminen työyhteisössä myös kasvattaisi organisaatioiden yritysbrändiä, jolloin siitä tulisi houkuttelevampi työpaikka. Tämä puolestaan houkuttelisi uusia työntekijöitä yritykseen, joka kasvattaisi yrityksen osaamispääomaa. Se myös varmistaisi omien työntekijöidensä pysyvyyttä talossa.

Mikäli yrityksessä vallitseva tunnetila on positiivinen, ei siihen tarvitse puuttua niin voimakkaasti. Silti on toki tärkeää havaita positiivisten tunnetilojen syyt ja ylläpitää niitä. Kuitenkin mielenkiintoisempia ja varmasti merkittävämpiä ovat yrityksissä syntyvät negatiiviset tunnetilat. Negatiivisiin tunnetiloihin puuttuminen on tärkeää. Ne tulee kuitenkin ensin osata havaita ja tunnistaa. Negatiivisten tunnetilojen huomiotta jättäminen ei poista ongelmia vaan ennemmin kasvattavat niitä. Täten niillä on pitkäkestoisia negatiivisia vaikutuksia yrityksiin, joka voi tämän opinnäytetyön kyselyn mukaan aiheuttaa esimerkiksi työntekijöiden eroamisen. (NayDaya 2019.)

Negatiiviset kokemukset työpaikalla vaikuttavat työympäristössä vallitsevaan mielialaan. Negatiivisella tunnejohtamisella, eli joko tunteita ei johdeta tai niiden johtamisessa epäonnistutaan, ajaudutaan usein lamaantuneeseen ja toimintakyvyttömään tilaan. Tämä voi tulla yritykselle kalliiksi, sillä jo pieni lasku työtehokkuudessa voi aiheuttaa organisaatiolle valtavat tappiot. Tämän takia tunnejohtamiseen panostamisella on merkitystä yrityksen rahalliseen tulokseen. (NayDaya 2019.)

Tunnistamalla ja mittaamalla tunteita yritys voi tunnistaa omat tunneongelmansa. Tunneongelmien löydyttyä niihin voidaan kehittää ratkaisuja avoimen dialogin ja yhteisten tavoitteiden löytämisen avulla. Lopputuloksena on jaettu sitoutuneisuus parannustoimenpiteisiin (NayDaya 2019). Kuitenkin jatkuvasti kehittyvässä

ympäristössä organisaatio pystyy tunnejohtamisella luomaan tehokkaamman työnteon kautta kilpailuetua (Lehtinen 2013).

## 6 Oma pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiesten vaikutusta työyhteisöönsä tunnejohtamisen avulla. Tarkoitus oli saada tietoon konkreettisia toimia, joilla edellä mainittu vaikutus saadaan aikaiseksi. Tarkoitus oli myös kartoittaa negatiivisten kokemusten, työhyvinvoinnin sekä tunteiden vaikutusta työpaikalla. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa eri yrityksissä vallitseva tilanne tunnejohtamisen näkökulmasta.

Viitekehykseen kerätty tieto myötäili pääasiassa molempia tutkimusmenetelmiä. Kyselyn tulokset toivat konkreettisia esimerkkejä esimiehen toimista ja käyttäytymismalleista, joita työntekijät arvostavat. Negatiiviset kokemukset aiheuttivat vastaajille työhyvinvoinnin heikentymistä, joka puolestaan vaikuttaa työsuorituksiin ja yleiseen mielentilaan. Yrityksissä tapahtuu paljon tunnejohtamista, mutta tuloksellisuus katsotaan olevan merkittävämmässä asemassa.

Opinnäytetyössä oli mukana paljon onnistumisia. Viitekehykseen kerätty tieto tuli luotettavista lähteistä ja ne myötäilivät aihetta. Kyselystä saatiin analysoitavaa dataa, joiden avulla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan ja tavoitteisiin. Puolestaan NayaDayan haastattelu toi ammatillista näkökulmaa opinnäytetyöhön. Kyselyvastauksia saatiin 131, joten kyselyvastauksia voidaan pitää validina. Täten vastauksien määrää voidaan myös pitää onnistumisena.

Mukana oli kuitenkin myös epäonnistumisia. Kyselyn kysymykset olisi ollut parempi muotoilla toisin, jotta johdattelua ei esiintyisi niin paljon. Myös tunteiden merkityksestä työsitoutumiseen olisi voinut kysyä. Kyselyssä olisi myös voinut suunnata pelkästään esimiehille rekrytointiin liittyviä kysymyksiä, jotta olisi saatu vastauksia tunnejohtamisen vaikutuksista rekrytointiin.

Tuloksia voitaisiin hyödyntää käytännössä kaikissa yrityksissä. Tunnejohtaminen ei ole rajoitettu suuriin tai pieniin yrityksiin, vaan sitä tapahtuu kaikkialla. Onnistuneen tunnejohtamisen avulla todettiin olevan positiivisia vaikutuksia niin työntekijälle kuin organisaatiollekin. Aihe saisikin olla enemmän esille johtamisen keskusteluissa.

Erityisesti tunnedata voi toimia tulevaisuudessa merkittävässäkin osassa yritysten arkea. Tunnedata toisi arvokasta informaatiota yritysten nykytilanteista ja kuinka työyhteisöä tulee johtaa. Tunnedatan kerääminen voi itsessään olla haasteellista, sillä erilaiset tunnetilat tulevat esiin vain, jos työntekijä ne itse paljastaa. Tämä voisi kaivata jatkotutkimuksia, jotta löydettäisiin keino saada mahdollisimman aitoa ja hyödynnettävää dataa.

Jatkotutkimuksia voisi myös tehdä siitä, missä suhteessa tunnejohtamisen ja tulosjohtamisen välillä organisaation olisi paras keskittää toimintansa, jotta saataisiin paras mahdollinen tulos. Olettamus tämänkaltaiselle tutkimukselle voisi olla, että pelkkä tunnejohtaminen tai pelkkä tulosjohtaminen ei olisi paras ratkaisu. Todennäköisesti se olisi jotain niiden väliltä.

## Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ristikangas, Vesa & Pitkänen, Eeva, 2016a. Asiantuntija esimiehenä. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Perustuu Esimiesfokuksessa vuonna 2014 julkaistuun Asiantuntija esimiehenä -teokseen. Päivitetty 3.7.2015. Esimies osajana > Esimiestyö on vaativa tehtävä. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBBXXUBGAJ#kohta:ODOTUKSET\(\(20\)JA\(\(20\)MOTIV AATIO\(\(20\):Mik\(\(e4\)\(\(20\)motivoi\(\(20\)esimiest\(\(e4\)\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBBXXUBGAJ#kohta:ODOTUKSET((20)JA((20)MOTIV AATIO((20):Mik((e4)((20)motivoi((20)esimiest((e4)((20).). Luettu 31.10.2019.

Aaltonen, Tapio & Ristikangas, Vesa & Pitkänen, Eeva, 2016b. Asiantuntija esimiehenä. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Perustuu Esimiesfokuksessa vuonna 2014 julkaistuun Asiantuntija esimiehenä -teokseen. Päivitetty 3.7.2015. Odotukset ja motivaatio > Mikä motivoi esimiestä. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBBXXUBGAJ#kohta:ODOTUKSET\(\(20\)JA\(\(20\)MOTIV AATIO\(\(20\):Mik\(\(e4\)\(\(20\)motivoi\(\(20\)esimiest\(\(e4\)\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBBXXUBGAJ#kohta:ODOTUKSET((20)JA((20)MOTIV AATIO((20):Mik((e4)((20)motivoi((20)esimiest((e4)((20).). Luettu 31.10.2019.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 27.4.2020.

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent Oy, Helsinki. Talentum Verkkokirjahylly. Sisällöltään sama kuin vuonna 2017 ilmestynyt samanniminen kirja. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY\(\(d6\)ILMAPIIRI\(\(20\)KUNTOON\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY((d6)ILMAPIIRI((20)KUNTOON((20).). Luettu 26.3.2020.

Emergy 2019. Emergy - Emotion and Energy. Videoesittely tunnejohtamisesta Vimeo alustalla. <https://vimeo.com/287020122>. Katsottu 27.4.2020.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna, 2014a. Palkitse taitavammin. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2014 ilmestynyt samanniminen kirja. Miksi Palkitseminen on tärkeää ja mitä siitä kannattaa tietää. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:PALKITSE\(\(20\)TAITAVAMMIN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Palkitsemistavat\(\(20\)esimiesty\(\(f6\)n\(\(20\)ja\(\(20\)johtamisen\(\(20\)v\(\(e4\)linein\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:PALKITSE((20)TAITAVAMMIN((20)((2013)((20)Palkitsemistavat((20)esimiesty((f6)n((20)ja((20)johtamisen((20)v((e4)linein((e4)((20)/piste:b5.). Luettu 1.11.2019.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna, 2014b. Palkitse taitavammin. Alma Talent Oy Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Palkitse taitavammin > Miksi palkitseminen on tärkeää ja mitä siitä kannattaa tietää > Palkitseminen > Yhä tärkeämpi esimiestaito. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:I\(\(20\)MIKSI\(\(20\)PALKITSEMINEN\(\(20\)ON\(\(20\)T\(\(c4\)RKE\(\(c4\)\(\(c4\)\(\(20\)JA\(\(20\)MIT\(\(c4\)\(\(20\)SIIT\(\(c4\)\(\(20\)KANNATTAA\(\(20\)TIET\(\(c4\)\(\(c4\)\(\(20\):1\(\(20\)Palkitseminen\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)yh\(\(e4\)\(\(20\)t\(\(e4\)rke\(\(e4\)mpi\(\(20\)esimiestaito\(\(20\)/piste:b36](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:I((20)MIKSI((20)PALKITSEMINEN((20)ON((20)T((c4)RKE((c4)((c4)((20)JA((20)MIT((c4)((20)SIIT((c4)((20)KANNATTAA((20)TIET((c4)((c4)((20):1((20)Palkitseminen((20)((2013)((20)yh((e4)((20)t((e4)rke((e4)mpi((20)esimiestaito((20)/piste:b36.). Luettu 1.11.2019.

Huttu, Tiina, 2016. 5 Yksinkertaista tapaa motivoida työntekijöitäsi. Blogikirjoitus, <https://www.sympa.com/fi/blogi/5-yksinkertaista-tapaa-motivoida-tyontekijoitasi/> Sympa.com, Luettu 1.11.2019.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2007 ilmestynyt saman niminen kirja. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAJBBXETEF#/kohta:1/piste:b425>. Luettu 25.2.2020.

Järvinen, Pekka 2009. Ammattina esimies. WSOYpro, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2005 ilmestynyt saman niminen kirja. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAGBCXFTCF#/kohta:1>. Luettu 17.10.2019.

Järvinen, Pekka 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 2001. Esimiehenä kehittyminen ja jaksaminen > Esimiehen jaksaminen ja hyvinvointi. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#/kohta:ONNISTU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#/kohta:ONNISTU((20)ESIMIEHEN((c4)(20)/piste:b0). Luettu 31.10.2019.

Kaijala, Markku 2016a. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2016 ilmestynyt samanniminen kirja. Johdanto > Miksi rekrytointi on johtajan avaintehtävä? [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:REKRYTOINTI\(\(20\)Teht\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(e4\)n\(\(20\)vai\(\(20\)yhti\(\(f6\)\(\(f6\)n?\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:REKRYTOINTI((20)Teht((e4)v((e4)((e4)n((20)vai((20)yhti((f6)((f6)n?((20)/piste:b4) Luettu 17.10.2019.

Kaijala, Markku 2016b. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2016 ilmestynyt samanniminen kirja. Onnistuneen rekrytoinnin keskeiset elementit > Virhe 1: Et oikeasti tiedä, mitä etsit. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:REKRYTOINTI\(\(20\)Teht\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(e4\)n\(\(20\)vai\(\(20\)yhti\(\(f6\)\(\(f6\)n?\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:REKRYTOINTI((20)Teht((e4)v((e4)((e4)n((20)vai((20)yhti((f6)((f6)n?((20)/piste:b4) Luettu 17.10.2019.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos, Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2012 ilmestynyt saman niminen kirja. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#/kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJE N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#/kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJE N((20)JOHTAMINEN((20)). Luettu 31.10.2019.

Kuntatyönantajat. Kokonaispalkitseminen. Artikkelit. Etusivu > Henkilöstöjohtaminen > Henkilöstövoimavarojen johtaminen > Kokonaispalkitseminen. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>. Luettu 27.4.2020.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2012 ilmestynyt saman niminen kirja. Noviiisina osaamista kehittämässä > Ensimmäinen esimiestehtävä – miten alkuun?

[https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\).](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20).) Luettu 7.3.2020.

KvantiMOTV www-sivut 2010. Menetelmätietovaranto > KvantiMOTV > Aineistotyypit. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/tutkimus/aineistotyypit.html>. Viitattu 27.4.2020.

Larvi, Tommy & Vanhala, Anna 2018. Pomohautomo – Esimiehen pitää olla tarpeeksi lähellä ja riittävän etäällä. Työpiste, verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/esimiehen-pitaa-olla-tarpeeksi-lahella-ja-riittavan-etaalla/>. Luettu 31.10.2019.

Lehtinen, Esa 2013. Tunnejohtaminen lisää sekä työssä viihtymistä että työn tuottavuutta. Blogikirjoitus, Blogijanne.fi. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/03/11/tunnejohtaminen-lisaa-seka-tyossa-viihtymista-etta-tyon-tuottavuutta/>. Luettu 31.10.2019.

Menetelmäopetuksen tietovaranto. Menetelmäopetus. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/index.html>. Luettu 27.4.2020.

Männistö, Eija 2018. Rahallinen palkitseminen. Artikkel. Tilisanomat verkkolehti. Rahallinen palkitseminen. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/rahallinen-palkitseminen>. Luettu 27.4.2020.

NayaDaya 2019. Toimitusjohtaja. NayaDaya, Lahti. Haastattelu 23.11.2019.

NayaDayan 2020. Kotisivut, <https://www.nayadaya.com/etusivu.html>, luettu 25.3.2020.

Ojanpää, Hanna 2019. Tunteet ovat tulevaisuuden kilpailuetu. Tradenomi lehti 3/2019 (3), 19–21.

Oosten, Patrick 2019. Work Engagement. Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa. Viitattu 1.11.2019.

Parpei, Ria 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2018 ilmestynyt samanniminen kirja. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAJBCXDTEB#kohta:TEE,\(\(20\)TOIMI,\(\(20\)SAA\(\(20\)AIKAAAN!\(\(20\)/piste:b8](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAJBCXDTEB#kohta:TEE,((20)TOIMI,((20)SAA((20)AIKAAAN!((20)/piste:b8). Luettu 1.11.2019.

Pink, Dan 2009. The Puzzle of Motivation. TED Talks-video. [https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_the\\_puzzle\\_of\\_motivation#t-1095462](https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation#t-1095462), Katsottu 29.3.2020.

Rantanen, Jarkko & Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2020 ilmestynyt samanniminen kirja. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda\(\(20\)tunneilmastoa/piste:t8](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda((20)tunneilmastoa/piste:t8). Luettu 31.3.2020.



Rinne, Nina 2020. Esimiestyön haasteet – Mistä aikaa esimiestyölle? Blogikirjoitus. Sitomo.fi. <https://sitomo.fi/blog/esimiestyon-haasteet-mista-aikaa-esimiestyolle/>. Luettu 27.4.2020.

Robbins, Stephen P 2001. Organizational Behavior. International edition. Ninth edition. Prentice Hall International Inc. New Jersey. Julkaisuun viitattu teoksessa Kauhanen Juhani, Henkilöstövoimavarojen johtaminen, 10.–11. painos, 2012, Alma Talent Oy, Luettu 31.10.2019.

Shaw, Jason & Gupta, Nina 2015. Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. Human Resource Management Journal. Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12080>. Luettu 8.11.2019.

Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto 2019. NayaDaya Oy on vuonna 2016 perustettu suomalainen startup-yritys. Artikkel. <https://www.asml.fi/naydaya-start-up-asml/>. Luettu 27.4.2020.

Svärd, Noora 2019. Motivaatio, miksi työntekijöiden motivointi on tärkeää? Artikkel. Total Henkilöstöpalvelut. <http://totalhenkilostopalvelut.fi/motivaatio-osa-1-miksi-tyontekijoiden-motivointi-on-tarkeaa/>. Luettu 27.4.2020.

Tilastokeskus. Käsitteet. Päivitetty 11.1.2018, <https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/index.html>. Luettu 1.3.2020.

Työterveyslaitos 2019. Työn imu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/> Luettu 23.11.2019.

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. Artikkel. Etusivu > Työturvallisuus ja työsuojelu > Työturvallisuuden perusteet > Johtaminen ja esimiestyö. [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo). Luettu 27.4.2020.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa ja ajaudu. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2018 ilmestynyt samanniminen kirja. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAHBBXXUBGAJ#kohta:KOKONAIISPALKITSEMISEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Ohjaa\(\(20\)tai\(\(20\)ajaudu\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAHBBXXUBGAJ#kohta:KOKONAIISPALKITSEMISEN((20)JOHTAMINEN((20)((2013)((20)Ohjaa((20)tai((20)ajaudu((20). Luettu 8.11.2019.

**Kyselylomakkeen kysymykset**

1. Oletko esimies asemassa?
2. Kuinka suuri vaikutus sinusta esimiehelläsi on työyhteisöön?
3. Kuinka paljon esimiehesi omalla toiminnallaan motivoi sinua?
4. Millä keinoilla esimiehesi on onnistunut motivoimaan sinua?
5. Onko esimiehesi toiminnallaan aiheuttanut negatiivisia vaikutuksia omaiin suorituksiisi?
6. Miten esimiehesi on aiheuttanut negatiivisia vaikutuksia omaiin suorituksiisi?
7. Minkälaisia piirteitä tai toimintatapoja tahtoisit nähdä esimieheessäsi?
8. Minkälaisia tunteita esimies on sinussa nostattanut?
9. Millaisia tunteita esimiehesi on osoittanut johtamisessaan?
10. Minkälaisia asioita tai piirteitä nostaisit esimiehestäsi esiin?
11. Miten esimiehesi painottaa johtamisensa?
12. Kuinka paljon sinulle merkitsee aineeton palkitseminen? (Kuten oman työn arvostus, työtehtävien haastavuus, työn määrä ja laatu, urakehitysmahdollisuudet, työkaverit yms.)
13. Kuinka paljon sinulle merkitsee rahapalkan suuruus?
14. Merkitseekö sinulle enemmän aineeton palkitseminen vai rahapalkan suuruus?
15. Koetko saavasi tarpeeksi rahallista palkkaa työstäsi?
16. Kuinka paljon palkitseminen on vaikuttanut näkemykseesi esimiestäsi tai yritystäsi kohtaan?

## Haastattelukysymykset

1. Kuvaile omin sanoin, mitä on tunnejohtaminen?
2. Kerro tunteiden merkityksestä työpaikalla.
3. Mitä negatiivisia vaikutuksia voi epäonnistuneella tunnejohtamisella olla?
4. Mikä on rahan ja tunteiden yhteys?
5. Miten tunnistaa / mitata tunteita? Miten NayaDaya sen tekee? Miten tietoa voi hyödyntää?