

Esimes työmotivaation rakentajana

Joonas Koski



Tekijä Joonas Koski	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimies työmotivaation rakentajana	Sivu- ja liitesivumäärä 61 + 17
<p>Esimiestyö on jatkuvan kehityksen tarpeessa oleva käsite, jonka täydellistä hallintaa voi kukaan tuskin oppia, johtuen jatkuvasta muutoksesta yrityksissä ja koko Maailmassa.</p> <p>Esimiesten tulee kyetä kouluttautumaan ja kehittämään itseään, jotta voivat johtaa tehokkaammin ja motivoivammin. Esimerkillä johtamisen merkitys korostuu asiantuntija työyhteisössä, missä esimiehen oma substanssiosaaminen ei välttämättä ole korkeammalla, tai edes samalla tasolla hänen alaisensa kanssa.</p> <p>Esimerkillä johtaminen voi olla avainasemassa esimiehen johtamisen työkaluissa, sillä sitä kautta hän pystyy motivoimaan ja johtamaan asiaosaamisensa lisäksi myös puheellaan, käyttäytymisellään, sekä ajanhallinnallaan. Työntekijöillä on helppo löytää motivaationsa esimerkillisestä esimiehestä.</p> <p>Esimiehet usein työskentelevät paineen ja kiireen keskellä, eikä heillä ole välttämättä aikaa, tai innostusta lähteä tutkimaan kirjallisuudesta löytyvää tietoa itsensä kehittämistä esimiehenä, tai siitä kuinka he voisivat toimia työntekijöilleen motivaation rakentajina.</p> <p>Työssäni haastattelin kolmea esimiestä ja kahta työntekijää Nokia konsernista, minkä kautta sain korvaamattoman arvokasta käytännön tietoa esimiesten ja alaisten näkökulmista aiheeseen, mikä vahvistaa tietoperustan pohjalta tulevaa tietoa aiheesta.</p> <p>Työssäni laadittu ohjeistus esimiehille on suunniteltu siten, että sitä on helppo lähestyä kiireenkin keskellä ja löytää sieltä keinoja itsensä kehittämiseen esimiehenä ja käytännönläheisiä vinkkejä työntekijöiden työmotivaation rakentamiseen, erityisesti oman esimerkin kautta. Ohjeistuksen käytännöllisyyttä lisää myös se, että sitä on helppo päivittää tulevaisuudessa tarpeen mukaan ja pitää tieto ajankohtaisena.</p> <p>Uskon, että ohjeistus tarjoaa esimiehille mahdollisuuden pohtia omaa esimiestyötään ja auttaa heitä kehittämään, ei vain nimellisinä esimiehinä, vaan työmotivaation rakentajina alaisilleen.</p>	
Asiasanat Esimies, Työmotivaatio, Esimerkki, Tulos	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työmotivaation merkitys ja esimiehen osuus sen rakentamisessa	1
1.2	Tämän työn tarkoituksellisuus ja tavoite	2
1.3	Opinnäytetyön aiheen merkitys itselleni	3
1.4	Työssä käytettävät menetelmät	3
1.5	Esimestyön kannalta erityisen relevantteja käsitteitä	5
1.6	Uusia haasteita ja mahdollisuuksia esimestyössä	6
1.7	Raportin eri vaiheet	8
1.8	Produktin teemat	9
1.9	Työn sidosryhmät	10
1.10	Rajaukset työssä	10
1.11	Raportin loppuosan rakenne	11
1.12	Tämän raportin tuloksia tiiviisti	11
2	Tietoperusta	13
2.1	Esimestyö ja johtajuus	13
2.2	Johtamistyyliä	14
2.3	Etäjohtaminen	15
2.4	Työhyvinvointi	16
2.5	Motivaatio ja motivaatioteoriat	18
2.6	Aalto Yliopiston tutkimus motivaatiosta 2004	25
2.7	Arvojen merkitys työmaailmassa	26
2.8	Monimuotoisuuden merkitys työyhteisössä	27
2.9	Työyhteisön toimivuus	29
2.10	Palkitseminen	31
2.11	Osaaminen ja osaamisen kehittäminen	33
2.12	Itsensä kehittäminen esimiehenä	34
3	Ammattilaisten haastattelut	38
3.1	Haastattelujen tavoitteet ja valmistelu	38
3.2	Haastattelujen toteutuksen kuvaus	40
3.3	Esimesten haastattelut	41
3.4	Työntekijöiden haastattelut	46
3.5	Haastattelujen yhteenveto	49
3.6	Produkti	52
4	Pohdinta ja johtopäätökset	54
4.1	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	55
4.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimiseni arviointi	56
	Lähteet	58

Liitteet.....	62
Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille.....	62
Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille.....	64
Liite 3. Produkti.....	65
Liite 4. Haastateltavien esittely.....	78

1 Johdanto

Maailma on jatkuvassa ja yhä nopeutuvassa muutoksessa. Mikä tänään toimii, ei välttämättä toimi enää huomenna. Tiedon lisääntymisestä ja teknologian kehityksestä johtuen yhteiskunnan eri alueilla toimintatavat muuttuvat, mikä tarkoittaa myös työnteon jatkuvaa kehittymistä. Tämä pätee myös esimiestyöhön, jossa kehityksen tulisi olla proaktiivista kehitystyötä ja muutoksen rakentamista.

Työelämässä odotetaan ihmisiltä paljon ja monet joutuvatkin tasapainoilemaan työn ja vapaa-ajan välillä, varsinkin ammateissa, jossa työajat ovat liukuvia ja asetetut tavoitteet korkealla. Työn ja vapaa-ajan välinen ero on himmentynyt osittain, varsinkin etätöiden yleistyessä. Usein ihmisten odotetaan olevan tavoitettavissa myös vapaa-ajallaan.

Ihminen käyttää keskimäärin työhön n. 40 tuntia viikossa, mikä on varsin paljon. Tästä syystä yhä useammat ihmiset valitsevat työpaikkansa niin, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työmääräänsä.

Suuri työmäärä ja jatkuva tarve olla tavoitettavissa voivat vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin negatiivisesti stressin kautta, mutta myös laskea työmotivaatiota. Hyvinvoinnin ja työmotivaation välinen yhteys on selvää, mutta miten työmotivaatiota pystytään rakentamaan ja onko esimiehillä mahdollisuus toimia sen rakentajina? Näitä asioita käsittelen tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä, jossa laadin ohjeistuksen esimiehille työmotivaation rakentamisesta.

1.1 Työmotivaation merkitys ja esimiehen osuus sen rakentamisessa

Ihmisen kokonaishyvinvointi rakentuu useasta tekijästä, eikä niitä voida täysin erottaa toisistaan. Tämä holistinen ajattelutapa auttaa ymmärtämään, että jos henkilökohtaisessa elämässä kaikki on hyvin ja ihmisen perustarpeet ovat tyydytettyinä, on hänen helpompi keskittyä itsensä kehittämiseen ja työntekoon.

Työmotivaatio, tai sen puute vaikuttavat voimakkaasti ihmisten työtehoon, varsinkin työssä, missä automatisaatio ei ole pystynyt korvaamaan ihmisen työtä. Tästä syystä työmotivaatioon on kannattavaa panostaa ja työntekijöiden työhyvinvointi tulisi olla yritykselle prioriteettiasia. Työn antajalla on moraalinen velvoite välittää ja huolehtia työntekijän työmotivaatiosta ja sen rakentamisesta. Kun työmotivaatio on vahvaa, hyötyvät siitä molemmat osapuolet.

Esimiehet ovat yksi suurimmista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, mikä heijastuu suoraan motivaatioon ja tehokkuuteen. Vaikka on yleisesti tiedossa, että motivaatio parantaa tuottavuutta, jää tämä valitettavan usein huomioimatta esimiesten henkilökohtaisissa strategioissa. Voidaan myös esittää pohdiskelua kysymys, että kuinka monella esimiehellä edes on henkilökohtainen strategia johtotyöhönsä?

Esimiesten osuus strategian jalkautumisessa yrityksessä on kriittisen tärkeää, sillä hän toimii siltana johdon ja työntekijöiden välillä. Tästä syystä esimiehen tulee tuntee strategia, mutta myös omaksua se ja olla motivoitunut viemään sitä eteenpäin alaisilleen.

Esimies rakentaa työmotivaatiota alaisilleen, mutta voi tarvita itse rohkaisua, tai kannustusta ensin. Tätä varten esimiehen kannattaa rakentaa itselleen vahva motivaatio työlleen. Tämä voi tarkoittaa pitkäaikaista ja suunnitelmallista työskentelyä, jossa hän oppii tuntemaan itseään ja pystyy vastaamaan kysymykseen ”miksi olen esimies?”

1.2 Tämän työn tarkoituksellisuus ja tavoite

Työssäni selvitän esimiehen merkitystä alaisten työmotivaation rakentamisessa, erityisesti esimerkillä johtamisen näkökulmasta tarkastellen. Teoriatiedon lisäksi hyödynnän tutkimuksessa myös esimies- ja alaishaastatteluja, joiden kautta saan käytännön tietoa aiheesta.

Työni päätavoitteena on teoriatiedon ja haastatteluiden kautta tulevan tiedon pohjalta laatia ohjeistus esimiehille aiheesta esimies työmotivaation rakentajana. Ohjeistus tulee olemaan opinnäytetyön produkti osio, joka tullaan toteuttamaan sähköisessä muodossa olevana kirjasena, sekä myös interaktiivisempana, Prezi-esityksenä.

Ohjeistuksen on tarkoitus tarjota esimiehille nopeasti luettavaa ja motivoivaa tietoa, minkä tarkoituksena taas on aktivoida esimiehiä työssään, erityisesti alaistensa työmotivaation rakentajina. Ohjeistuksen merkitys korostuu esimiesten kiireisen aikataulun keskellä, missä heillä ei välttämättä ole aikaa tutkia ja lukea pitkiä ohjeistuksia ja kirjallisuutta aiheesta. Ohjeistus tulee erityisesti vastaamaan tähän tarpeeseen.

Produktin on tarkoitus myös olla tarvittaessa päivitettävä uuden tiedon myötä. Tätä tarkoitusta varten on valitut formaatit toimivat, niiden päivitysmahdollisuuksiensa ansiosta. Lukijoiden on mahdollisuus arvioida ohjeistuksen hyödyllisyyttä, ajankohtaisuutta ja tietosisältöä, minkä jälkeen kommentoida julkaisua ja tehdä päivitysehdotuksia.

Tärkeä osa tiedonkeruuta työssäni on haastattelut, jotka toimivat työn empiirisen osion tiedonlähteinä ja antavat produktin valmistamiseen käytännönläheistä näkökulmaa. Haastattavina on kolme esimiestä ja kaksi työntekijää Nokia konsernista.

Työn muiden osioiden tarkoituksena on toimia tiedonlähteinä ja raporttina produktin valmistumisesta, sekä toimintasuunnitelmana.

1.3 Opinnäytetyön aiheen merkitys itselleni

Johtaminen, sekä esimiestyö ovat olleet aina itselleni hyvin motivoivia aiheita pohdiskellessani omia tavoitteitani tulevaisuuden suhteen. Tähän vaikuttaa opinnoissani tullut teoriatieto, joka opintojen edetessä suuntautumisvaiheeseen vain vahvistui ja kannusti minua tutkimaan aiheet enemmän.

Tämän lisäksi positiiviset kokemukseni motivoivista esimiehistäni menneisyydessä kannustavat minua aiheen valintaan, sillä haluaisin kaikkien työntekijöiden saada kokea vastaavia hyviä kokemuksia esimiehistä.

Koen suurta innostusta suunnitellessani mahdollista tulevaisuuttani esimiestyössä, mikä motivoi minua tekemään työtä tavoitteitteni saavuttamiseksi.

1.4 Työssä käytettävät menetelmät

Työtä varten valitsin käyttööni seuraavat tutkimusmenetelmät: tutkimuskysymykset, teoritiedon hyödyntäminen, sekä haastattelut. Työni toiminnallisen luonteen vuoksi, nämä menetelmät tarjoavat toimivimman kokonaisuuden, jossa pystyn tietoisesti pitämään työn suunnan kohdistettuna teemaan ja toisaalta keräämään luotettavaa tietopohjaa, jonka päälle pystyn rakentamaan johtopäätökset.

Tutkimuskysymysten asettaminen itselleni on ensimmäinen työssä käyttämäni menetelmä ja ne toimivat pohjana työlle. Niiden avulla pystyn läpi koko työn pohtimaan, olenko pysynyt aiheen ytimessä ja toisaalta myös laatimaan haastatteluita varten kysymykset teemaan sopien.

Työn kannalta oleelliset kysymykset

Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät?

Mitä on esimerkillä johtaminen?

Mitä on työmotivaatio?

Voiko esimies rakentaa alaisten työmotivaatiota?

Kuvio 1. Työn kannalta oleelliset kysymykset.

Teoriatieto ja sen hyödyntäminen tarjoaa korvaamattoman tärkeän tiedollisen pohjan työlleni, sillä ilman sitä ei ole mitään, mihin vertaisin empiirisen osion kautta tulevaa tietoa haastatteluista, enkä toisaalta saisi syvyyttä haastatteluiden kysymyksiin.

Tietoperustan hyödyntämisessä toimin siten, että kerään laajasti eri materiaalia useasta lähteestä, kuten kirjallisuus, internet artikkelit ja muut julkaisut kotimaasta ja kansainvälisesti, minkä jälkeen vertaan niiden tietoa keskenään ja arvioin luotettavuutta ja sitä, onko uusi tieto korvannut vanhan. Tämän jälkeen kasaan tietoa työni tietoperusta osioon ja lopuksi peilaan haastatteluiden kautta tullutta tietoa siihen.

Haastattelut toimivat kaikkein käytännönläheisimpänä menetelmänä ja siitä syystä ovat erityisessä huomiossa kasatessani tietoa yhteen. Tämä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä kertoo siitä, kuinka teoria kohtaa käytännön ja kuinka ihmisten yksilöllisyys vaikuttaa tiedon ja sen eri näkökulmien tarkkailuun.

Tiedon analysointi tapahtuu sisältöanalyysillä vertailemalla eri haastateltavien vastauksia ja tarkastelemalla sitä, kuinka ne kohtaavat toisiaan ja missä asioissa. Tämän pohjalta teen haastatteluista nostoja, jotka erityisesti korostuvat haastatteluissa. Tärkeässä osassa analysointia on myös haastatteluiden kautta tulevan tiedon peilaaminen teoriatietoon, jota kokoan tietoperusta osioon.

1.5 Esimiestyön kannalta erityisen relevantteja käsitteitä

Esimies on henkilö, joka on nimetty erityisesti johtamista vaativiin tehtäviin työssä. Esimiehen omat esimiehet, jotka voivat olla yrityksen ylintä johtoa (riippuen työorganisaatiosta) luottavat nimetyn esimiehen kykyyn toimia johtajana alaisilleen ja näin tuottaa tulosta yritykselle. Jokainen ihminen voi toimia johtajana eri tilanteissa, vaikka ei olisikaan työkseen johtaja, tai esimies. Johtaminen voi tapahtua yllättäen esim. tilanteessa, missä tarvitaan nopeaa päätöksentekoa, tai olla ihmisen luonteesta johtuvaa jatkuvaa toimintaa.

Alaisten rooli työyhteisössä on yhtä tärkeä, ellei tärkeämpi, kuin esimiehen, sillä he ovat niitä ihmisiä, jotka useimmiten tekevät käytännössä suorittavat ja tulosta tekevät työt. Onkin selvää, että esimiehen tulee arvostaa ja kunnioittaa alaisiaan, jotka ovat uskottu hänelle.

Esimerkkinä oleminen ja sillä johtaminen vaatii huomattavan paljon esimieheltä. Esimies, joka haluaa aloittaa itsensä kehittämisen prosessin esimerkkillä johtamissa, voi yllätyä siitä, kuinka paljon itsensä tuntemista työtä tämä vaatii. Esimerkkinä oleminen tarkoittaa toisaalta jatkuvaa parhaansa tekemistä ja virheiden välttämistä, mutta toisaalta myös aitoa olemista ja alaistensa tuntemista, missä on lupa olla itsekkin myös ihminen.

Motivaatio on käsite, joka on yleisesti tunnettu ja kuitenkin hankalasti määritettävissä ihmisiltä kysyttäessä. Motivaatio saa ihmisen toimimaan ja tekemään asioita ilman painostusta, tai vastenmielisyyden tunnetta. Samaa voidaan ajatella myös työmotivaatiosta työtehtäviin kohdennettuna.

Työmotivaation löytyminen on yksilöllistä, johtuen siitä, että jokainen motivoituu yksilöllisistä asioista. Voidaan kuitenkin löytää tiettyjä yhdistäviä tekijöitä, joista työmotivaatio rakentuu. Näitä ovat mm. palkitseminen, haasteellisuus, työyhteisö, merkityksellisyys ja arvomaailma, vakaumukset.

Ikäjohtaminen voi olla esimiehelle suuri voimavara, tai vastaavasti haaste, sillä hän voi johtaa tiimiä, johon kuuluu kesätyötä tekeviä opiskelijoita, eläkeikää lähestyviä konkareita, sekä kaikenikäisiä siltä väliltä. Eri ikäpolvet tuovat valtavaa rikkautta työyhteisöön mm. näkökulmien eroavaisuuksien kautta, mutta voivat myös mahdollisesti toimia suurina haasteina esimiehen näkökulmasta tilanteissa, joissa tiimiläisten on vaikea hyväksyä toisten työtapoja.

Kulttuurijohtamisessa Vastaavia tilanteita voi syntyä myös eri kulttuureista tulevien ihmisten parissa, johtuen esimiehen ja tämän merkityksen eroavaisuuksista eri kulttuureissa. On selvää, että ihminen, joka tulee kulttuurista, jossa esimiestä teitetään ja ei kyseenalaisteta, suhtautuu esimiehen antamiin ohjeisiin ja päätöksiin eritavoin, kuin ihminen, joka tulee kulttuurista, jossa esimiestä sinutellaan ja jossa hänen päätöksiään voidaan kyseenalaistaa.

Kansainvälistyminen on usean yrityksen arkipäivää, niiden pyrkiessä saavuttamaan laajempia asiakasryhmiä. Tilaukset tehdään pieniä yrityksiä myöten usein toisiin maihin ja tuotteita, sekä palveluja toimitetaan itse kansainvälisesti. Yritykset ovat jo pitkään hyödyntäneet kansainvälisyyden tuomia etuja mm. rekrytoinnissa. On kannattavaa rekrytoida toisista maista tulevia työntekijöitä, jos tämä auttaa esim. kielen, tai muiden tekijöiden kautta yrityksen liiketoiminnassa.

Arvoperäinen liiketoiminta on kasvava trendi, missä useat yritykset ja työyhteisöt ovat voimakkaasti profiloituneet arvojensa mukaan toimiviksi yhteiskuntavaikuttajiksi, joilla on pääliiketoimintansa lisäksi myös muita tavoitteita, jotka kumpuavat yrityksen arvoista. Ihmisillä on mahdollisuus hakeutua työyhteisöihin, missä toimitaan heille tärkeiden arvojen mukaisesti.

Palkitseminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä, minkä onnistuminen on oletuksena. Tämä voidaan jakaa kahteen muotoon: aineellinen ja aineeton. Perinteinen rahapalkka vaikuttaa voimakkaasti työmotivaatioon ja toimii työn lähtökohtaisena motivaattorina.

1.6 Uusia haasteita ja mahdollisuuksia esimiestyössä

Vuosi 2020 on ollut radikaalisti koko maailmaa ravistava aikakausi, jossa valtioiden johtajien on ollut pakko tehdä suuria päätöksiä puutteellisella tiedolla. Tämä pätee myös eri alojen yrityksiin, missä työkulttuuria on jouduttua muokkaamaan nopeasti ja radikaalisti. Useiden yrityksien koko työyhteisön toimivuutta on pakkotestattu, etäyhteyksien tekniikan toimivuudesta aina desinfiointiaineiden järjestämistä työpisteeseen asti.

Covid-19 viruspandemia on asettanut ennennäkemättömät paineet myös esimiesten johtamiskyvyille. Heidän on tarvinnut johtaa tavoilla, mitä he eivät edes ennen epidemian puhkeamista osanneet välttämättä kuvitella. Esimiesten paine huolehtia johdon asettamista tavoitteista on jouduttu sovittamaan Suomen Hallituksen määräyksiin kokoontumis- ja muiden rajoitusten kanssa.

Samalla esimiehet itse ovat hetkessä muuttuneet näkymättömiksi fyysisen työkontaktin puuttuessa. Esimiehet eivät ole enää pystyneet näkemään alaisiaan ja tulkitsemaan heidän eleistään ja muusta ei verbaalisesta kommunikaatiosta tärkeitä tietoja liittyen mm. työhyvinvointiin ja motivaatioon. Toisaalta alaiset ovat myös olleet yhtäkkiä tilanteessa, missä he eivät ole voineet tarkkailla esimiehen ilmeitä, eleitä ja reaktioita eri tilanteissa. Työntekijät ovat joutuneet toisin sanoen tilanteeseen, missä heidän esimiehiltään tulevat esimerkit ovat vähentyneet.

Usean yrityksen esimiehet ovat myös joutuneet vaikeaan tilanteeseen, sillä yritysten talouden heikentyessä henkilöstön työpaikat ovat uhattuina, on riski työn jatkuvuuden epävarmuuden takia, että työntekijät eivät ole motivoituneita ja koe oloaan yrityksessä turvaliseksi. Esimiesten on kyettävä vastaamaan epävarmuuteen, vaikka eivät itsekään ole varmoja. Tässä tilanteessa esimiehillä on pakkokasvun paikka esimiehinä ja toisaalta heidän tulee myös pohtia oman työmotivaationsa lujuuutta, sillä tilanteiden ollessa vaikeita, heidän alaisensa tulevat katsomaan heihin etsien vastauksia ja jopa turvaa epävarmuuden keskellä. Esimiesten työmotivaatio voi olla ratkaisevia tekijöitä siinä, miten he hoitavat alaisensa epävarmuudesta ja huolesta lähtevät hätähuudot. Esimiesten tulee huomioida realiteetit esim. mahdollisten irtisanomisten osalta ja toisaalta motivoida alaisia jatkamaan työskentelyä, jotta työteho ei laskisi.

Muutos ei kuitenkaan ole välttämättä täysin negatiivista. Historia osoittaa, että lukemattomia kertoja vaikeista olosuhteista noustuaan ihmiskunta on pystynyt adaptoitumaan uuteen tilanteeseen ja pystynyt kehittämään entistä paremmaksi. Sama pätee myös yrityksiin ja esimiehiin. Vaikeuksien jälkeen on hyvä huomata mahdollisuudet ja tarkkailla miten uutta tilannetta voisi hyödyntää kasvualustana jollekin uudelle ja entistä toimivammalle.

Yhteiskunnan ja yritysten toipuessa vaikeasta ajanjaksosta, missä ihmisten hyvinvoinnin perustukset ovat järkkyneet terveyden ja hyvinvoinnin ollessa uhattuina, on mahdollista, että tilanteesta toipuvat yritykset miettivät arvojaan uusiksi. On mahdollista, että yritykset tulevat tulevaisuudessa keskittymään entistä voimakkaammin eettisyyteen ja rakentamaan liiketoimintaansa yhteiskunnan hyväksi. Tämä on näkynyt myös pandemian aikana, kun useat yritykset ovat alkaneet valmistamaan yhteishyödyllisiä tuotteita, kuten kasvomaskoja, sekä käsidesinfiointiaineita.

1.7 Raportin eri vaiheet

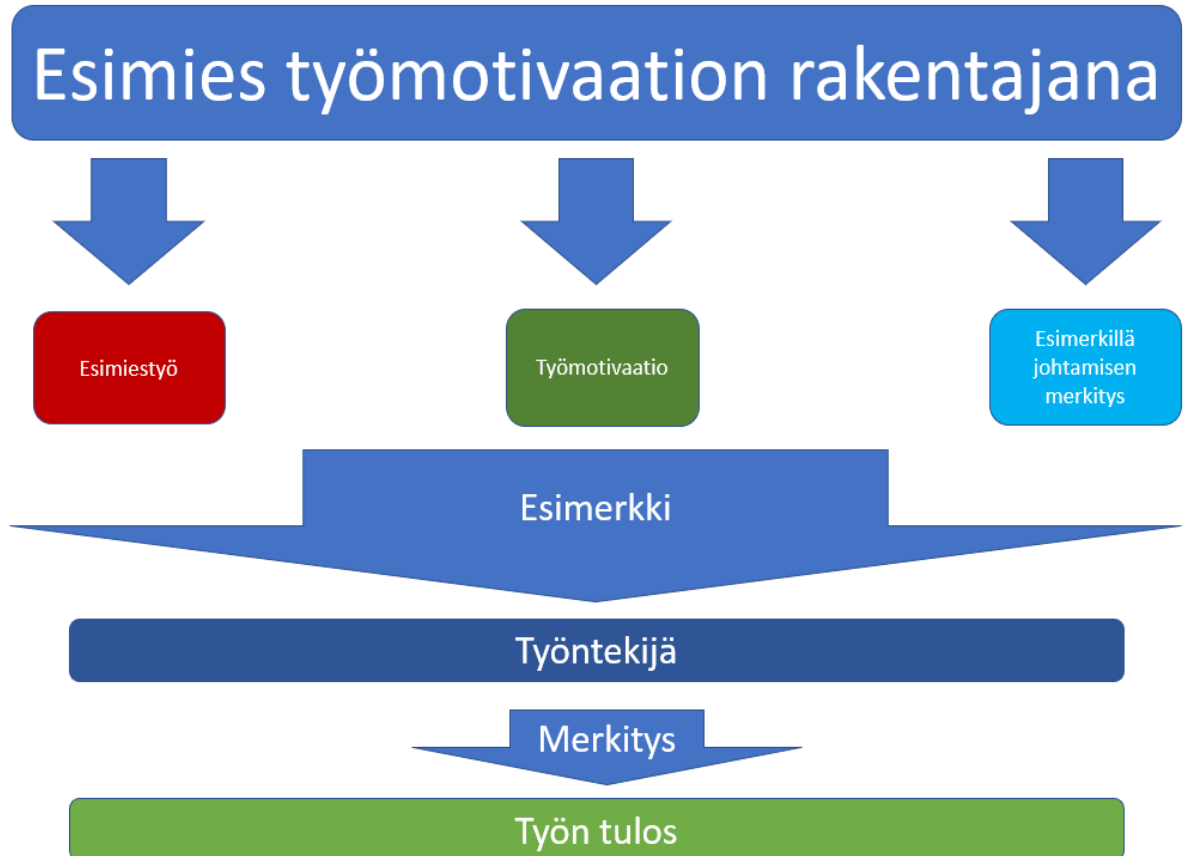
Raportin työvaiheet:

1. Kokonaisuuden suunnittelu ja johdannon rakentaminen
2. Tietoperustan kerääminen ja siihen perehtyminen
3. Empiirisen osion toteuttaminen
4. Yhteenveto, empiirisen osion tiedon kasaaminen ja peilaaminen teorian tietoon
5. Produktin valmistaminen
6. Loppurefleksio

Kuvio 2. Työvaiheet.

1.8 Produktin teemat

Produktin pääteemana on esimiehen ja erityisesti hänen esimerkillänsä johtamisen merkitys alaisten työmotivaatiossa.



Kuvio 3. Käsiteltävät teemat.

Pääteeman alle kuuluu kolme sivuteemaa: esimiestyö, työmotivaatio ja esimerkillä johtamisen merkitys. Nämä vaikuttavat esimiehen esimerkin kautta työntekijään ja hänen työnsä tulokseen. Empiirisen osion haastattelut tulevat rakentumaan näiden teemojen ympärille.

Teemat sisältävät useita pienempiä osioita, joista jokainen osaltaan vaikuttaa työmotivaatioon. Näitä osioita ovat mm. kommunikaatio esimiehen ja alaisten välillä, palkitseminen, eettisyys ja arvomaailma.

1.9 Työn sidosryhmät

Haaga-Helia AMK ja opinnäytetyö prosessiani arvioivat ja ohjaavat henkilöt ovat keskeisin sidosryhmä, koska työ suoritetaan valvonnan ja arvioinnin alaisuudessa. Lisäksi Haaga-Helia tarjoaa korvaamattoman tärkeät kirjastopalvelut, jotka ovat teoria tiedon kannalta välttämättömät työtä tehdessä.

Nokia konserni, sekä haastateltavat esimiehet ja työntekijät ovat kriittisen tärkeitä sidosryhmiä, joiden merkitys korostuu erityisesti empiirisessä osiossa ja sieltä tulevan tiedon peilaamisessa teorian tietoon. Haastateltavilta saan myös palautetta, jonka avulla voin tarvittaessa ohjata projektin suuntaa.

Esimiehet ja keskiportaan johto läpi yritysmaailman ovat ensisijainen kohderyhmäni, jolle toiminnalliseen opinnäytetyöhöni kuuluva produkti (ohjeistus esimiehille) on ensisijaisesti suunnattu, jotta voin sen kautta olla osaltani motivoimassa ja kannustamassa heitä saavuttamaan täyden potentiaalinsa esimiehinä. Esimiesten lisäksi myös muut ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita motivoinnin rakentamisesta voivat hyötyä ohjeistuksesta ja ovat siten toissijainen kohderyhmä.

1.10 Rajaukset työssä

Työ toteutetaan ennen kaikkea esimiesten (keskiportaan) ja osittain myös yrityksen johdon näkökulmasta, johtuen taloudellisesta ulottuvuudesta, mutta tätä varten minun on huomioitava esimerkillä johtamisen merkitys myös alaisten näkökulmasta.

Rajaan haastatteluissa käytettävät kysymykset tarkasti aiheeseen liittyen, joten haastattelut ovat teemahaastatteluja. Haastateltavien annetaan vastata vapaasti, mutta ohjataan vastaukset tarvittaessa kohteliaasti takaisin aiheeseen liittyen tarvittaessa.

Teen yhteensä viisi haastattelua, joista kolmessa haastattelen esimiestä ja kahdessa työntekijää. Tämä tuo objektiivisuutta analysointiosuuteen, mutta on myös sopiva määrä tietoa purettavaksi työhön. Kaikki haastateltavat työskentelevät Nokia Oyj:n eri työtehtävissä.

Teoriapohjaa ja tietoperustaa varten valitaan lähteitä, jotka ovat mahdollisimman luotettavia ja relevantteja, mutta myös mahdollisimman monipuolisesti erityyppisiä.

Valmiin produktin on tarkoitus olla helposti luettava ja kevyt, mutta sisällön relevanttia tietoa. Produktissa käytetään kuvioita ja taulukoita, jotka ovat helposti luettavissa

1.11 Raportin loppuosan rakenne

Raportin tietoperusta osiossa käsitellään esimiestyötä ja siihen kuuluvia aiheita tietoperustan kautta. Aiheita ovat: työhyvinvointi, motivaatio ja työmotivaatio tunnettujen motivaatio-teorioiden pohjalta, esimiestyö ja johtajuus, työyhteisö, sekä palkitseminen. Lisäksi käsitelyssä ovat johtamistyyli ja monimuotoisuus.

Empiirisessä osiossa vastaavasti käsitellään ammattilaisten antamia haastatteluja, sekä esimiesten, että työntekijöiden näkökulmasta. Haastatteluiden kautta tulevaa tietoa peilataan yhteenveto osiossa teoriatietoa vasten.

Lopputuloksena syntyy ohjeistus esimiehille aiheesta ”Esimies työmotivaation rakentajana, mihin sisältyy sähköisessä muodossa olevan kirjoitetun ohjeistuksen lisäksi myös interaktiivinen Prezi-esitys.

1.12 Tämän raportin tuloksia tiiviisti

Raportissa käsitellään esimiestyöhön liittyviä aiheita ja erityisesti niiden merkitystä työntekijöiden työmotivaatiossa. Kuten haastatteluissa käy ilmi, on merkitys todellista ja vaikuttaa myös työn tulokseen. On kuitenkin selvää, että koska jokainen ihminen on yksilö ja elämäntilanteet vaihtelevat, on esimiehen vaikutusmahdollisuudet työmotivaatiossa useissa tilanteissa rajalliset.

Esimies kykenee useissa tilanteissa vaikuttamaan alaisten työtehtäviin ja erityisesti työilmapiihtiin ja työyhteisön käyttäytymiseen, mutta jos itse työ ei ole mielekästä työntekijöistä, ei merkitys ole välttämättä ratkaisevaa.

Esimiehet tarvitsevat myös itse rohkaisua ja kannustusta löytämään oman täyden potentiaalinsa, mutta heidän yksilöllisyytensä saa aikaan sen, että rohkaisun ja kannustuksen merkitys vaihtelee suuresti riippuen niiden kanavasta. Joillekin parasta on heidän oman esimiehensä antama palaute, kun taas joillekin oman pohdinnan ja urasuunnittelunsa lopputulos on kaikista motivoivinta.

Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on paljon ja sen kautta esimiehillä on myös mahdollisuus kehittää omaa esimerkillä johtamisen taitoansa. Haasteena kuitenkin on esimiesten jatkuvasti kasvava kiire ja ajan puute. Työn ohella heillä ei välttämättä ole aikaa ja edes kiinnostusta lukea pitkiä teoksia aiheesta, vaikka he voisivatkin siitä hyötyä.

Työhöni kuuluva produkti on erittäin nopeasti luettava ja käytännön läheinen ohjeistus, mikä auttaa osaltaan esimiehiä löytämään oman motivaationsa esimerkillä johtamiseen, mikä taas voi vaikuttaa heidän alaistensa työmotivaation kautta tehokkuuden parantumiseen ja lopulta yrityksen tulokseen omalta osaltaan.

2 Tietoperusta

Esimiestyö ja johtajuus on laajasti tutkittu aihe, josta löytyy runsaasti kotimaista, sekä kansainvälistä tietoa. Aiheen ympärillä on myös jatkuvan muutoksen ilmapiiri, sillä uutta tietoa tulee jatkuvasti, samalla kun esimiestyö kehittyy. Yleisenä sääntönä on, että tiedon tulee olla mahdollisimman tuoretta ja yleisen konsensuksen mukaista, mutta myös vanhempi tieto voi olla edelleen relevanttia, ellei sitä ole uudemmilla tutkimuksilla kumottu. Lisäksi joskus uusi tieto voi olla aiempia käsityksiä haastavaa, milloin se ei vielä ole saavuttanut laajan tiedeyhteisön hyväksyntää. Tällainen tieto voi olla paikkansa pitävää ja toimivaa, muttei vielä täysin testattua ja hyväksyttyä.

2.1 Esimiestyö ja johtajuus

Esimes ja johtajuus ovat paljon tutkittuja käsitteitä, ja ymmärrys niistä on muuttunut aikojen saatossa. Johtamistyyliä ovat muuttuneet yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten myötä ja tästä syystä esimiesasemassa työskentelevien on tärkeää seurata trendejä ja signaaleja aiheeseen liittyen.

Esimiehen työ voi olla haastavaa, varsinkin työyhteisöissä, joissa on syystä, tai toisesta johtuvia ongelmia ihmisten välillä. Esimiehen rooli ongelmien ratkaisussa ja positiivisen asenteen tuomisessa on kuitenkin suuri ja merkittävä. Miten sitten esimiehen tulisi ohjata toimintaansa ja mihin hänen tulisi keskittyä työssään? Näihin kysymyksiin yksi hyvä vastaus on ”Esimiehen kymmenen kultaista taitoa”:

1. Motivaatio
2. Itsensä johtamisen taito
3. Pysähtymisen taito
4. Ajattelun taito
5. Myönteinen tavoitteellisuus
6. Taito tehdä onnistumisesta mahdollista
7. Yhteistoiminnan ja yhteisöllisyyden rakentaminen
8. Oikeudenmukaisuus
9. Inhimillisyys ja huolenpito
10. Läsnäolo ja tilannetaju

(Puustinen.U. & Karatmaa.J. 1.2.2019)

Esimiehen tulee pystyä vastaamaan alaistensa työhön liittyviin tarpeisiin ja toimia mahdollistajana, mutta myös pystyä toimittamaan johdon asettamat tavoitteet, jota varten hänellä tulee olla myös ymmärrystä johdon näkökulmasta. Esimiehen tulee ymmärtää, mitä hänen työntekijänsä tarvitsevat tehdäksensä työnsä tehokkaasti ja motivoituneesti.

Jokaisella alaisella voi olla omat ainutlaatuiset tarpeensa työssään, joita esimiehen olisi osattava lukea. Tarpeet voivat olla perustarpeita (hygieniatarpeet, Herzbergin kaksifaktori-teoria), kuten sopivat työvälitteet, jotka nostavat motivaatiota tietyille tasolle, tai suurem-paan motivaatioon nostavia tarpeita (motivaatiotarpeet, Herzbergin kaksifaktori-teoria), ku-ten tulospalkkiot.

Esimiehen tulee huolehtia siitä, että palkatut alaiset, asiantuntijat ja muut pystyvät tehdä työnsä hyvin, turvallisesti ja luovasti. Hänen tulee pystyä huolehtimaan työhyvinvoinnista ja edistää asiakkaiden hyviä kokemuksia yrityksessä asioidessaan. Esimiehen tulee pys-tyä toimimaan esikuvana ja vaikka hän ei tietäisi vastausta kaikkiin kysymyksiin, on hänen tiedettävä mistä tieto löytyy.

Esimiehen on tunnettava lakia, varsinkin työlainsäädäntöön liittyen, mutta hänellä on tär-keää olla myös tilannetajua ja kykyä sopeutumaan tilanteisiin hyvin lyhyellä varoituksella. Esimies on työnantajan edustaja, joka on palkattu jalkauttamaan strategia ja edistämään sen toteutumista. Hänen on kyettävä olemaan reilu, mutta myös kova kun tilanne vaatii. Hänen tulee säilyttää auktoriteettinsa ja asemansa, jotta hänet otetaan vakavasti, mutta samalla hänen tulee olla luottamusta herättävä ja helposti lähestyttävä ”isoveli/isosisko” työyhteisössä. Vaikka esimiehen ei tule kulkea rahankiilto silmissään ja aina ajatella mistä voisi säästää lisää, on hänen työnsä ytimessä voiton tuotto yritykselle.

Kaiken kaikkiaan esimies on ihminen, jonka on löydettävä omat tapansa johtaa ja moti-voida lain ja johdon asettamien sääntöjen puitteissa. Esimies pystyy parhaimmillaan edis-tämään alaistensa uraa ja motivoida heitä jatkuvasti parantamaan suorituksiaan ja näin parantamaan heidän tuottoisuuttaan. Esimiehellä tulee olla tietyt valmiudet työnsä alka-essa, mutta tärkeää on, että hän kykenee ja haluaa oppia jatkuvasti lisää ja uusia keinoja itsensä ja työyhteisön johtamiseen.

2.2 Johtamistyytlejä

Perinteisen Autoritäärisen johtamistyylin mukaan esimiehellä on kaikki mahdolliset langat käsissään ja hän tekee päätökset yksin, ilman, että muut siihen sanovat vastaan. Vaikka on olemassa tilanteita, missä esimiehen tulee tehdä päätöksiä yksin, on autoritäärisen johtamistyylin suurelta osin syrjäyttänyt, tai ainakin tullut vaihtoehdoksi useita muita johta-mistyytlejä, joista käydään joitain läpi alla.

Palveleva johtaminen tarkoittaa johtamista, missä esimies asettuu ikään kuin palvelijan rooliin siten, että hän etsii alaistensa tarpeita ja pyrkii täyttämään niitä parhaansa mukaan.

Hän ei enää tarkastele asioita ensisijaisesti omasta näkökulmastaan, vaan ymmärtää työntekijöiden merkityksen ja pyrkii toimimaan mahdollistajana. (Räty 06.11.2017.)

Palvelevan johtajuuden kautta esimies pystyy saavuttamaan läheisemmän suhteen alaisensa kanssa, sillä keskusteluyhteys ja luottamus rakentuvat helpommin valtaetäisyyden ollessa pieni. (Räty 06.11.2017.) Palvelevalla johtamisella voi olla positiivista vaikutusta myös esimerkillä johtamisen näkökulmasta, sillä ihmisen on mukavampi samaistua toisia huomioon ottavaan käyttäytymiseen.

Valmentava johtaminen on johtamistyyli, jossa esimies kannustaa ja motivoi alaisiaan löytämään itseään motivoivia asioita työssään. Tämä johtamistyyli on erityisen tehokas asiantuntijatyössä, missä esimiehellä ei välttämättä ole vahvinta asiaosaamista, vaan hänen alaisensa voivat olla paljon hänen edellään. (Johtajuusinfo 2020.)

Esimiehen tulee toki edelleenkin pystyä toimimaan ohjaavana esimiehenä tarpeen vaatiessa, jos alainen näin kokee, mutta tätä varten on esimiehen pidettävä yllä omaa asiaosaamistaan sillä tasolla, että pystyy ohjauksesta suoriutumaan. (Johtajuusinfo 2020.)

Vaikka esimies valitsee johtamistyylinsä yrityksen ja maan kulttuurin perusteella, mutta vaikuttaa esimiehen oma persoona ja temperamentti suuresti tämän johtamistyyliin. Optimaalisessa tilanteessa esimies pystyy tietoisesti valitsemaan parhaimman mahdollisen johtamistyylin ja soveltamaan sitä yksilöllisesti alaisensa kanssa. Tämä erityisesti tilanteissa, missä esimiehen alaisuudessa työskentelee eri kulttuureista ja ikäpolvista tulevia työntekijöitä.

2.3 Etäjohtaminen

Vaikka etäjohtaminen on ollut käsitteenä olemassa jo pitkän aikaa, on sen merkitys korostunut vuonna 2020 pandemian aikana, jolloin suuri osa ihmisistä työskentelee kotoaan käsin. Tämä tarkoittaa, ettei esimies pysty olemaan välittömässä läheisyydessä tarvittaessa, vaan on löydettävä muita keinoja viestintään ja prosessien hallintaan, sekä työntekijöiden, että esimiesten puolelta. (Rantanen 2020)

Viestinnän kannalta esimiehen tulee varmistaa käytettyjen kommunikointikanavien toimivuus ja soveltuvuus työn vaatimuksiin, sekä työntekijöiden koulutus niiden hallintaa varten. Viestintää helpottamassa on lukuisat eri vaihtoehdot palaverien pitämiseen ja tiedon siirtoon. Tärkeää on myös, että esimies itse tietää, mitä häneltä odotetaan etätyöskentelyn kannalta ja myös, miten hän kykenee hallitsemaan ajankäyttöään, jotta pystyy suoriutu-

maan hajaantuneen työyhteisön asioiden hoitamisesta muiden tehtäviensä lisäksi. Massapalaverit etänä, on tehokas keino viestinnän kannalta, sillä esimies pystyy toimittamaan viestin suurelle joukolle yhden palaverin aikana, sen sijaan, että ottaisi jokaisen yhteyttä erikseen. (Rantanen 2020)

Etäjohtamisessa on myös haasteita, kuten tosiasia, ettei esimies välttämättä huomaa työntekijöiden tilanteita, elleivät he itse asiaa ota esille. Esim. haastavat työtehtävät, tai muutokset työntekijöiden hyvinvoinnissa. Etäjohtaminen, kuten etätö yleensäkin riippuu paljon työn luonteesta, sillä on ammatteja, joita ei voi tehdä etänä, mikä pätee myös esimiestyöhön.

Kaiken kaikkiaan vuosi 2020 on opettanut, että esimiestyö etänä on varteenotettava vaihtoehto myös tulevaisuudessa olosuhteiden normalisoiduttua

2.4 Työhyvinvointi

Yksi esimiestyön tärkeimmistä ja alaisten näkökulmasta näkyvimmistä osuuksista on työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen edistäminen. Työhyvinvointi käsitteenä on erittäin laaja ja toisaalta jokainen voi kokea sen yksilöllisesti. Kasvava trendi on työurien pidentäminen, mikä vaikuttaa myös voimakkaasti työssä jaksamiseen. Mitä pidempään työtä tehdään, sitä enemmän työssä tulee jaksaa (Hyppänen 2013, 165.)

Ihmisen holistiseen hyvinvointiin vaikuttaa useita asioita, kuten ravinto, lepo, sosiaaliset suhteet, itsensä kehittäminen, mielekäs työ, jossa on sopivasti haastetta, sekä rentouttava vapaa-aika, mihin sisältyy harrastukset ja muut mielenkiinnon kohteet. Myös itsensä toteuttaminen ja tavoitteiden asettaminen, sekä niitä kohti pyrkiminen ovat kaikki tärkeitä hyvinvoinnin kannalta. Erityisesti holistisen ihmiskäsityksen mukaan elämän eri osa-alueita ei voida eritellä toisistaan, vaan niitä tulisi huomioida yhdessä vaikuttavina, yhden kokonaisuuden muodostavina osina, niitä ovat mm: fyysinen (biologinen), psyykinen, kognitiivinen ja sosiaalinen osa.

Myöskään työhyvinvointi ei ole vain yksi käsite, vaan kokonaisuus, johon vaikuttaa monet tekijät kuten esimerkiksi:

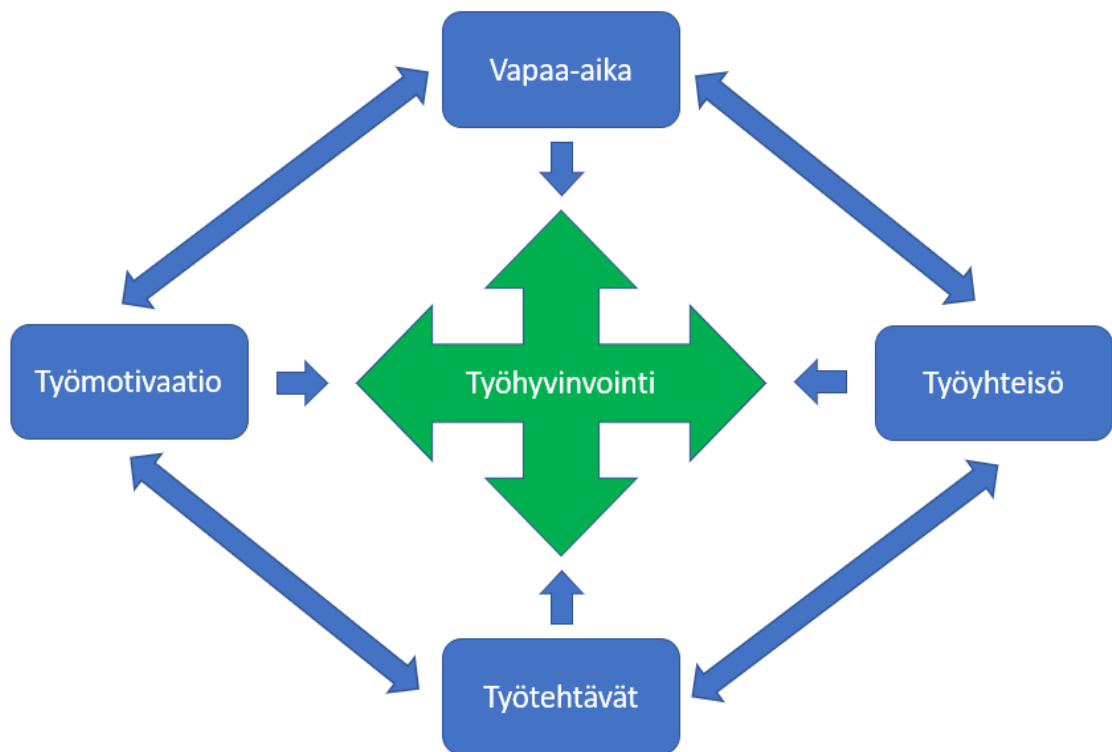
- Työ, työyhteisö, työvälineet, työympäristö ja turvallisuus
- Johtaminen ja esimiestyö
- Arvostus
- Palkka ja edut
- Osaaminen ja motivaatio
- Työn vaativuus ja kuormittavuus
- Terveys, voimavarat ja oma elämäntilanne (Hyppänen 2013, 165.)

Liiallinen työmäärä ja stressi voivat heikentää työhyvinvointia. Ei ole aina helppo löytää stressin syitä, sillä ihmiset voivat stressaantua eri asioista, mutta muun muassa työtehtäviin liittyvät vaatimukset ja odotukset, sekä yleinen taloudellinen epävarmuus voivat toimia stressin aiheuttajina. (Hyppänen 2013, 174.)

Esimiehen ei ole välttämättä helppo alkaa selvittämään työhyvinvoinnin puutteiden aiheuttajia, sillä tämä voi vaatia työntekijöiden avoimuutta ja aitoa keskustelunhalua. Tämä taas edellyttää luottamusta esimieheen ja siihen, että asialle voidaan aidosti tehdä jotain.

Jokaisella työpaikalla on oma työhyvinvoinnin kokonaisuus, missä yksittäisten asioiden hallinta muodostaa kokonaisuuden. (Hyppänen 2013, 182.) Esimiehen tulee tasapainoilla strategisten tavoitteiden ja arkisten asioiden ja tilanteiden välillä, mikä ei välttämättä ole aina helppoa, mutta on kuitenkin työhyvinvoinnin edistämisen kannalta tärkeää. Myös työterveydenhuollon osuus on merkittävä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Hyppänen 2013, 182, 183.) Työterveydenhuollon mahdollisuuden lisäksi on huomioitavaa, etteivät kaikki välttämättä edes osaa, tai halua tunnistaa tarvitsevansa terveydenhuoltoa, varsinkin jos kyseessä on ihmisen mielestä näennäisen nolo vaiva. Tämä voi eskaloida tilanteen siten, että työntekijä voi tiedostamattaan prosessoida tarvettaan purkamalla sitä toisiin negatiivien kautta, tai laskea työtehoaan. Työterveydenhuolto ei välttämättä myöskään ole riittävä, tai sen toiminnot voivat olla puutteellisia. (Exenta Oy 2011, 52) Työterveydenhuolto on parhaimmillaan työntekijälle turvaa tuova muistutus siitä, että hänestä huolehditaan, jos tarve tulee.

Työhyvinvointi vaikuttaa ihmisen vapaa-aikaan ja toisinpäin. Myös työyhteisön, työmotivaation, sekä työtehtävien vaikutukset työhyvinvointiin toimivat kaksisuuntaisesti.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin vaikutus

Yksi keino edistää työhyvinvointia on luoda joustavuutta työtehtävien koon ja sisältöön. Joustavuus voi tarkoittaa mahdollisuutta etätöskentelyyn, tai mahdollisuutta järjestellä työaikoja. Joustavuus voi mahdollistaa esimerkiksi perheellisten työntekijöiden niin, että he kokevat olevansa motivoituneita ja voivat hyvin työssään. (Hyppänen 2013, 184, 185.) Seurauksena tässä on, että hetkellisen työhyvinvoinnin ja motivaation lisäksi työntekijöillä ei nouse niin helposti tarvetta miettiä uutta työpaikkaa, missä he pystyisivät yhdistelemään elämänsä eri osia tehokkaammin.

Yrityksillä on myös huomioida työhyvinvoinnin edistäminen strategiassaan. Tämä voi tuoda yritykselle huomattavaa hyötyä taloudellisesti, kun henkilöstön sairauspoissaolot vähenevät ja työurat ovat pidempiä. Myös esimiehen rooli strategian jalkauttajana on merkittävä. Valitettavasti kovin monet yritykset eivät tätä huomioi riittävästi strategioissaan. (Exenta Oy 2011, 51.)

2.5 Motivaatio ja motivaatioteoriat

Motivaatio on kaikkien tuntema, mutta kysyttäessä mahdollisesti vaikeasti määriteltävissä oleva käsite. Tämä johtuu osittain siitä, että jokainen voi motivoitua eri asioista ja kokea motivaation subjektiivisesti. Motivaatio työssä saa aikaan määrätietoista ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtävää toimintaa ja käyttäytymistä. (Hyppänen 2013, 140–141.)

Vaikka ajat ovat muuttuneet esim. Maslowin tarvehierarkia teorian teon ajoista, on ihmisen perustarpeet edelleen kutakuinkin samat. Tästä syystä vanhojakin motivaatioteorioita käytetään yhä tutkimuksissa apuna. Muutoksena on nykypäivänä ihmisten painotus eri tarpeiden osa-alueissa ja yksilöllisyyden huomioiminen. (Hyppänen 2013, 141.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen tyyppiin, sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on nimensä mukaisesti ihmisen sisältä lähtevien kokemusten ja tunteiden luomaa motivaatiota. Sisäisten motivaationtekijöiden voidaan ajatella olevan aineettomampia kuin ulkoisten motivaation tekijöiden, esim. henkilökohtaiset tuntemukset ja kokemukset. Ulkoinen motivaatio taas on ihmisen ulkopuolelta tulevien tekijöiden luomaa motivaatiota ja usein ulkoiset motivaationtekijät ovat aineellisia, esim. palkka, etuudet, mutta voivat olla myös aineettomia, kuten status, maine, valta ja vastuut. (Hyppänen 2013, 141.)

Motivaatioteoriat jaetaan yleisesti kahteen pääryhmään, tarveteoriat ja prosessiteoriat.

Maslowin tarvehierarkia on ehkä tunnetuin motivaatioteoria ja rakentuu siten, että ihmisen tarpeista kaikkein tärkeimmät, kuten ravinto ja välittömän terveyden ylläpito, sekä muut olemassaolon edellytykset täyttyvät ensin. Tämän päälle rakentuvat muut tarpeet, jotka ovat myös tärkeitä, mutta eivät uhkaa välittömästi olemassaoloa. (Opetushallitus 2020.)

Myöhemmin teorian kehittäjä Abraham Maslow, on itse todennut, että tarpeiden tyydytys ei välttämättä tapahdu hierarkkisesti, vaan voi tapahtua myös eri järjestyksissä. (Opetushallitus 2020.)

Esimiehen näkökulmasta teoria voi auttaa ymmärtämään, esim. miksi työntekijä ei välttämättä koe hyötyvänsä tietyistä etuuksista, tai ei kykene ottamaan lisää vastuuta, vaikka esimiehen mielestä hänellä olisikin siihen edellytyksiä. Taustalla voi olla täyttämättömiä tarpeita, joita ilman työntekijä ei kykene toimimaan.

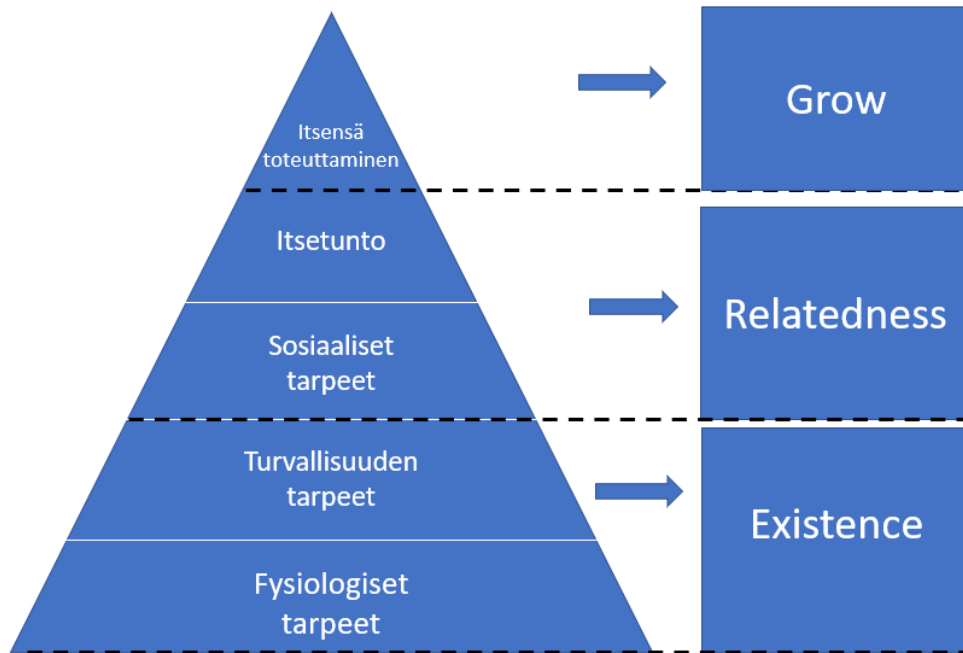


Kuvio 5. Maslowin tarvehierarkia

Alderferin ERG-malli on teoria, joka rakentuu Maslowin tarvehierarkian pohjalle. Teoriassa ihmisellä on kolme eri tarvetta (Existence, relatedness ja grow), mitkä sisältävät eri osa-alueita. (World of Work Project 2020.)

Teorian mukaan nämä kolme tarvetta motivoivat ihmistä ja kun ne ovat täytettyinä, on ihmisen olotila hyvä. Teoriaan kuuluu ajatus siitä, että kaikki tarpeet voivat motivoida ihmistä eri aikaan, tai samaan aikaan, eivätkä ne välttämättä esiinny järjestyksessä. (World of Work Project 2020.)

Alderferin ERG malli



Kuvio 6. Alderferin ERG malli

Frederick Herzbergin kehittämässä kaksifaktoriteoriassa tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheuttaa kaksi eri tekijää, motivoivat tekijät ja hygienie tekijät. (World of Work Project 2020.)

Hygienie tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka ovat tärkeitä auttamaan työntekijää kokemaan kohtalaista tyytyväisyyttä työssään, mutta eivät saa aikaan suurta tyytyväisyyden tunnetta. Niiden puute kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti tyytyväisyyteen. (World of Work Project 2020.)

Motivaatiotekijät puolestaan eivät tarjoa tyytyväisyyttä, jos hygienie tekijät eivät ole kunnossa. Niiden hyöty näkyy, jos hygienie tekijät ovat kunnossa, jolloin ne saavat aikaan suurta tyytyväisyyttä. (World of Work Project 2020.)

Työssä tulisi olla ihmisen perustarpeet täytettyinä, sekä tarvittavien työvälineiden ja työkalujen käyttö turvattuna, jotta ihminen pystyy keskittymään työhönsä ilman, että joutuu käyttämään aikaansa niiden poissaolon kompensoimiseen.

Motivaatiotekijät voivat olla hyvin yksilöllisiä ja henkilökohtaisia, siitä syystä esimiehen on tärkeää tuntea tiimensä jäsenet, jotta hän pystyy tarjoamaan oikeita motivaatiotekijöitä heille.

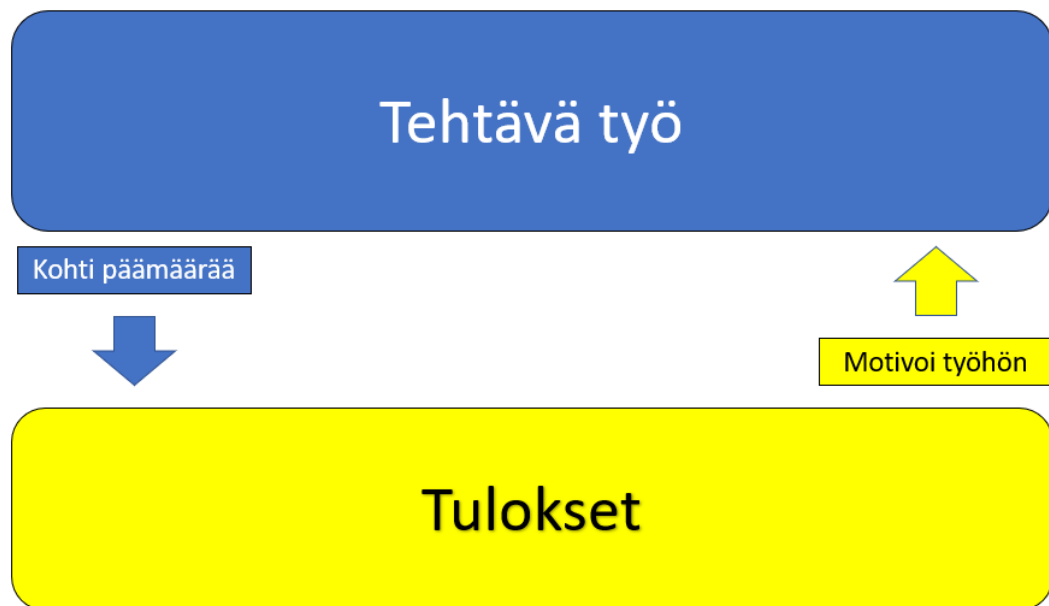


Kuvio 7. Herzbergin 2 faktoriteoria

Prosessiteorioista yksi tunnetuimmista on **odotusarvoteoria**, joka keskittyy tulokseen/seurauksiin tarpeiden sijasta. Teorian mukaan tuloksen odotukset motivoivat toimimaan ja tekemään tehtäviä. Mitä palkitsevammalla ja merkittävämmällä tuloksella odotettavissa, sitä motivoituneemmin työ/tehtävä tehdään. (Management Study Guide 2020.)

Työ itsessään voi myös olla palkitsevaa ja motivoivaa, minkä seurauksena sen tulosten odottaminen voi motivoida työskentelemään tehokkaasti. Esimies pystyy myös pitämään tuloksia ja palkintoja työntekijöiden mielessä työn eri vaiheissa, jotta motivaatio jatkuu läpi prosessin.

Odotusarvoteoria



Kuvio 8. Odotusarvoteoria

Oikeudenmukaisuusteorian (Tunnetaan myös Tasapainoteoriana) mukaan ihmisen motivaatio on huipussaan, kun hän kokee tasapainoa ja oikeudenmukaisuutta ympärillään (esimieheltään, palkitsemisessa jne.). Teorian mukaan liian pieni, tai liian suuri palkitseminen vähentää motivaatiota, joten tasapainon löytyminen maksimoi motivaation. (Management Study Guide 2020.)

Työelämässä palkitsemisen tasapainoa voi osittain horjuttaa yrityksen taloudellinen tilanne, mikä voi aiheuttaa sen, etteivät palkkiot vastaa työntekijän käsitystä ansaitusta palkkiosta. Esimiehellä tulisi olla mahdollisuus toimia tarvittaessa tarpeeksi joustavasti palkitsemisen kanssa, jotta hänellä on mahdollisuus vaikuttaa asiaan annettujen raamien sisällä.

Oikeudenmukaisuusteoria



Oikeudenmukaisuus

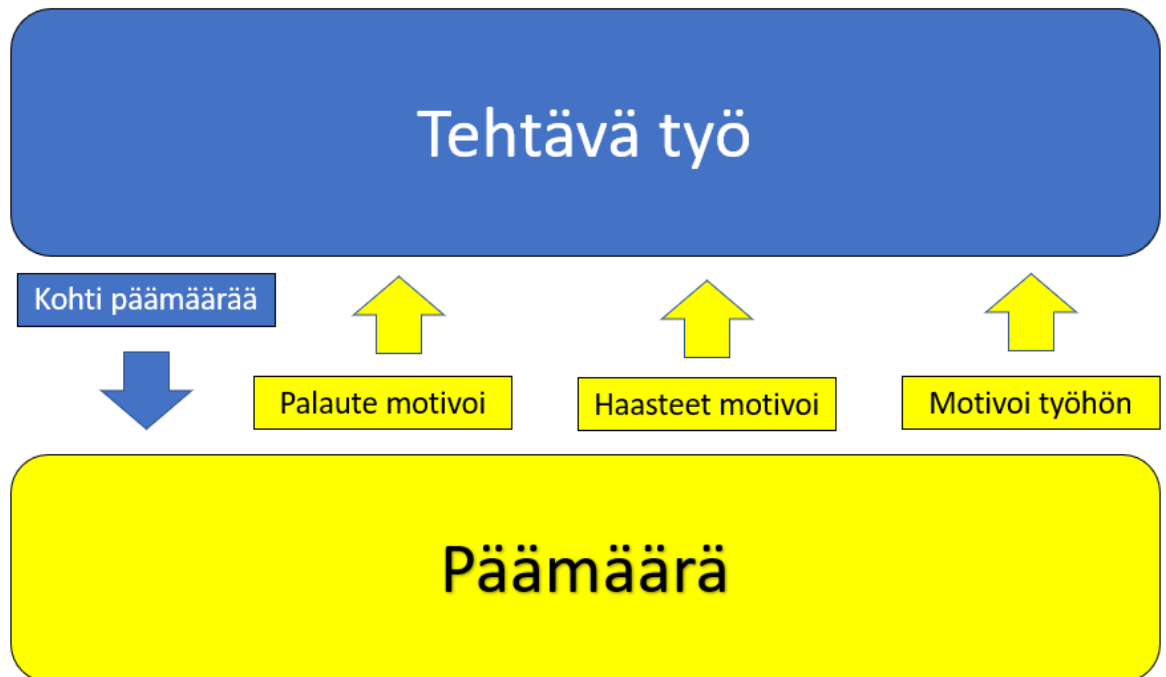
Kuvio 9. Oikeudenmukaisuusteoria

Päämääräteorian mukaan asetettu päämäärä motivoi ihmistä tekemään töitä sen saavuttamisen eteen ja näin motivoi ihmistä. Teorian mukaan haastavilla tavoitteilla ja sopivalla palautteella on suuri rooli suoriutumisessa. (Management Study Guide 2020.)

Onnistumisen tunne ja saavutettujen päämäärien tarkastelu voi toimia suurena motivaation tuojana. Työ, mihin on laitettu paljon resursseja, kuten aikaa on arvokasta. Esimiehen antama palaute voi kruunata onnistumisen kokemuksen työntekijälle ja motivoida jatkossa työskentelemään vastaavalla tasolla.

Myös päämääräteorian mukaan haastavat tehtävät, palaute ja ajatus päämäärän saavuttamisesta motivoivat työskentelemään. Esimiehen rooli on pitää yllä motivoivia ajatuksia ja konkreettisia saavutuksia.

Päämääräteoria



Kuvio 10. Päämääräteoria

2.6 Aalto Yliopiston tutkimus motivaatiosta 2004

Aalto Yliopiston vuonna 2004 tekemässä motivaatiotutkimuksessa esille nousivat erot sisäisissä ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä. Tutkimus tehtiin viidessä erilaisessa organisaatiossa, joissa yhdistävä tekijä oli henkilöstöön tietotyö ja asiantuntijatehtävät

Sisäisiä motivaatiotekijöitä:

- Tarkoituksellisuuden tunne ja itsensä toteuttamisen tunne työssä
- Vapauden tunne
- Dynaamisuuden ja tapahtumisen tunne
- Edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne
- Oivalluksen kautta syntyvä ilo
- Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa

Ulkoisia motivaatiotekijöitä:

- Raha
- Edut
- Asema

(Hyppänen 2013, 140–141)

Tutkimuksessa esille nousseista asioista osaan esimies ei pysty vaikuttamaan suoraan, tai ainakaan päättämään niistä. Toisaalta esimiehellä voi olla mahdollisuus vaikuttaa joihinkin motivaationtekijöihin tiettyjen rajojen sisällä. Esim. Rahallisen korvauksen kehykset yleensä määritellään johdon toimesta, mutta esimiehellä voi olla mahdollisuus vaikuttaa kehysten sisällä korvauksen määrään. (Hyppänen 2013, 140–141)

2.7 Arvojen merkitys työmaailmassa

Yhteiskunnan vaurastuessa ihmisillä on mahdollisuus huomioida ja valita ostamansa tuotteet ja palvelut arvomaailmansa mukaisesti. Tämä näkyy jatkuvasti kasvavassa ja laajentuvassa tuotevalikoimassa mm. LUOMU ja Fair Trade tuotteissa. Lisäksi Vege vaihtoehtoja tulee lisää myymälöiden hyllyihin jatkuvasti, mikä kertoo asiakkaiden toiveista aj yleisistä trendeistä. (Howell 30.6.2014.)

Vastaavasti myös työelämässä varsinkin nuoremmat työntekijät ovat alkaneet etsimään omien arvojensa mukaisesti toimivia yrityksiä, jotka ydinliiketoimintansa lisäksi mainostavat toimivansa tiettyjen arvojen mukaisesti. Arvot vaikuttavat työpaikan valintaan, varsinkin silloin, kun työllisyystilanne on hyvä. (Howell 30.6.2014.)

Täysin pysyvää arvojen ohjaama työpaikan valinta ei kuitenkaan ole, sillä jo nyt on havaittavissa signaaleja siitä, että vakavaraisuus on muodostumassa vähintään yhtä suureksi kriteeriksi, kuin arvot, osittain näin on jo tapahtunut. Tämä johtuu osittain Covid-19 ajankaksosta, jossa taloudellinen epävarmuus on yllättänyt monet, sekä osittain siitä, että pelkästään yrityksen verkkosivuilla luetellut arvot eivät välttämättä riitä vakuuttamaan. (Kaupalehti 29.9.2020.)

Kun ihminen toimii arvojensa mukaisesti, vaikuttaa tämä positiivisesti myös hänen työhönsä. Voidaankin sanoa, että arvoilla on siis suuri vaikutus työmotivaatioon. On myös tärkeää huomioida, että arvot ja niiden merkitys voivat muuttua ajan kuluessa. Tämä näkyy mm. ihmisen suhteessa rahaan ja siinä, kuinka paljon se motivoi työssä. (Kiviranta 2010, 44–45.)

Esimiesten tehtäväksi jää yrityksen arvojen jalkauttaminen työyhteisöön, mikä joissain tilanteissa voi olla haastavaa, sillä varsinkin suuremmissa yrityksissä työntekijöillä voi olla hyvinkin toisistaan ja yrityksen arvoista poikkeavat omat arvot. Esimiehen tehtävänä ei ole tuputtaa, tai väkisin pakottaa ihmisiä ajattelemaan tietyllä tavalla, vaan taata jokaisen oi-

keus mielipiteisiinsä ja arvoihinsa. Tämä mahdollistaa tasa-arvon toteutumista työyhteisössä, mikä taas lisää työmotivaatiota hyvinvoinnin kautta, tätä kutsutaan arvojohtamiseksi.

Arvojen kohdatessa on mahdolliset konfliktit todellisia ja esimiehellä tulee olla rohkeutta puuttua niihin. Myös eri ikäpolvien ja eri kulttuurien välillä voi olla suuriakin eroavaisuuksia arvoissa. Tästä syystä on hyvä, jos yritys on itse määritellyt omat arvonsa, jolloin esimiehen on helppo kertoa, että nämä ovat yrityksen arvot ja niiden mukaan myös toimitaan.

Lukuisat yritykset mainostavat toimivansa ekologisesti ja tukevansa kestäväää kehitystä toiminnassaan. Vastaavasti myös yritykset pyrkivät toteuttamaan toimintansa ihmisarvoa kunnioittaen mm. tuotteiden valmistuksessa. Tämä johtuu heidän aidosta vaikuttamisen halustansa, mutta myös asiakkaiden valveutumisesta ja vaatimuksista. (Howell 30.6.2014.)

Nämä ja muut arvot vaikuttavat osaltaan siihen, minkälaisia työntekijöitä hakeutuu kyseisiin yrityksiin töihin. Esimiesten on osaltaan pystyttävä toteuttamaan yrityksen arvojen mukaisia päätöksiä ja toimintoja. Esimiesten toiminnan tulee olla yhdenmukaiset yrityksen arvojen kanssa, varsinkin esimerkillä johtamisen näkökulmasta, sillä alaisten on vaikeaa omaksua yrityksen arvoja, jos esimies toimii niitä vastaan.

2.8 Monimuotoisuuden merkitys työyhteisössä

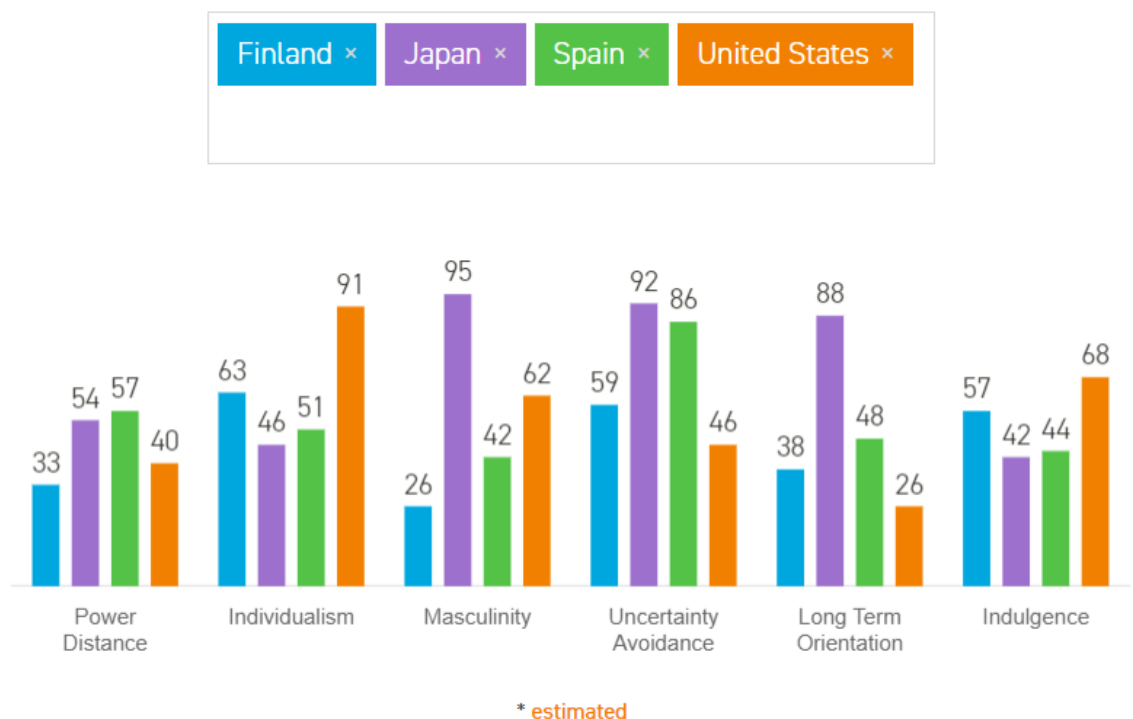
Eräs tärkeimmistä taidoista, mitä esimiehellä voi olla, on monimuotoisuuden johtamisen taidot, sillä useat työyhteisöt koostuvat eri ikäisistä, kokoisista ja näköisistä ihmisistä, joiden kulttuuri, kieli, uskomukset, vakaumukset, arvomaailmat ja ajattelutavat voivat erota toisistaan. (Työturvallisuuskeskus 2020.) Laki asettaa säännöt, joiden mukaan on toimitava ja joita kaikkien on noudatettava ja jonka edessä jokainen on tasa-arvoisessa asemassa. (Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014 1325/2014.)

Ikäjohtamisen taidot ovat tärkeitä työkaluja esimiehillä, sillä ikäpolvien väliset eroavaisuudet voivat tuoda etuja työyhteisölle. Kokeneemmat ikäpolvet pystyvät tuomaan opittua tietoaan kokemuksen kautta ja näin auttaa välttämään joitain virheitä. Toisaalta tämä voi myös asettaa haasteita työyhteisöissä, joissa on eri ikäisiä työntekijöitä, sillä eri ikäisillä ihmisillä voi olla hyvin erilainen käsitys asioista ja siitä, miten niitä tulisi hoitaa. Nuoremmilla on usein läheinen ja luonnollinen lähestymistapa mm. digitalisaatioon. Esimiehillä tulisi olla erilaiset johtamistyyliä eri-ikäisten johtamisessa (Kiviranta 2010, 56–57.) Onnistunut ikäjohtaminen on työnantajan, sekä työntekijöiden etu, sillä pystytään vähentämään

sairastumisista johtuvia poissaoloja, sekä parantamaan työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2016)

Lukuisat yritykset Suomen sisälläkin koostuvat tosista kulttuureista tai eri kulttuurisen taustan omaavista ihmisistä. Tämä avaa paljon mahdollisuuksia yrityksille kansainvälistymisessä ja tuo uusia näkökulmia liiketoimintaan. On myös tärkeää huomioida, että toisista kulttuureista tulevien ihmisten voi olla vaikea sopeutua suomalaiseen työelämään jo pelkästään kielen takia. Myös uskontojen ja arvomaailmojen yhteentörmäykset voivat olla hankalia, mikäli niitä ei osata huomioida. Esimiesten on myös valmisteltava tiimiä monimuotoisuuteen, eikä vain odottaa kaikkien olevan valmiita siihen. (Mettälä 21.04.2015.)

Kansainvälisillä työmarkkinoilla voi olla kova kilpailu osaavista ammattilaisista, jotka eivät ehkä halua valita suomalaista työpaikkaa, jossa vaikean kielen oppimisen lisäksi työntäjä ei osoita huomiota monikulttuurisuuteen. Tästä syystä useat yritykset valitsevat kielekseen kansainvälisesti tunnetun kielen, kuten englanti.



Kuvio 11. Kulttuurienväliset erot Hofstede insights 2020

Eri maiden ja kulttuurien väliset eroavaisuudet voivat aiheuttaa epäselvyyksiä ja väärinymmärryksiä multikansallisissa työympäristöissä, joissa ihmiset voivat kohdata hyvin erilaisia toimintatapoja. Kulttuurien välisten erojen ymmärtäminen helpottaa kommunikointia ja pa-

rantaa yhteistyötä. Kuten kuviosta 11. käy ilmi, ovat Suomen ja muiden vertailumaiden väliset erot hyvinkin suuria. Maskuliinisuus tässä kontekstissa tarkoittaa kilpailullisuutta, tavoitekeskeisyyttä ja voittajien korostamista. (Hofstede 2020)

Erityisesti Suomen ja Japanin väliset eroavaisuudet maskuliinisuuden osiossa ovat huomattavia. Vastaavasti Japanin ja Yhdysvaltojen ero pitkäaikaisessa ajattelutavassa ovat myös hyvin huomattavia. Nämä toimivat esimerkkinä siitä, minkälaisia eroavaisuuksia esimiehen alaisuudessa toimivilla tiimin jäsenillä voi olla. (Hofstede 2020)

Uuden esimiehen on tärkeää valmistautua tuleviin haasteisiin työelämässä monimuotoisuuden johtamisessa. Koulutuksen ja oman pohdinnan lisäksi työlainsäädännön tunteminen on välttämätöntä ainakin tärkeimmissä asioissa, kuten esim. syrjintä ja palkkaus. Esimiehille suunnatut koulutukset tulisi olla osana strategiaa, eikä yksittäisinä, yllättävien tilanteiden ilmaantuessa järjestettävien ”häätä koulutuksien” kaltaisia. Koulutusten tulisi olla osallistavia ja ajatuksia herättäviä, jotta esimiehet pystyisivät sisäistämään tiedon ja jalauttamaan sen työyhteisöön. (Korhonen & Bergman 2019, 68–69.)

Työyhteisö, missä jokainen saa olla oma itsensä ja toimia itselleen sopivilla tavoilla on onnellinen työyhteisö. Tämä johtaa tuottavuuden paranemiseen ja vaikuttaa tulokseen positiivisesti. Yrityksen maine mukana työpaikkana kantautuu työpaikan ulkopuolelle ja tulevaisuudessa voi olla helppo löytää lisää työntekijöitä, koska kaikki haluavat löytää työpaikan, missä on mukavaa olla töissä ja saa olla oma itsensä. (Powers 27.6.2018.)

2.9 Työyhteisön toimivuus

Viestintä työyhteisössä, eli työyhteisöviestintä on tiedonkulkua läpi työyhteisön. Viestinnän merkitys korostuu muutoksien aikaan, mutta on tärkeää myös jokapäiväisessä työssä yhteisöllisyyden kannalta. Lisäksi viestinnän tulee olla riittävän monipuolista ja yrityksen henkilöstön tarpeiden mukaista. (Korhonen & Bergman 2019, 110–112.)

Jos viestintä katkeaa, tökkii, tai edes on osittain puutteellista, voi seuraukset olla ikäviä. ”Pahimmillaan työntekijät lukevat lehdestä toimitusjohtajan haastattelusta, mitä talossa tapahtuu. Tällainen on katastrofi sisäisen viestinnän kannalta.” (Marmai.fi, Susanna Isohanni, 9.4.2014.)

Edellä mainittu esimerkki on äärimmäinen tilanne, mutta kuvastaa hyvin sitä, että miten tuon kokoluokan muutokset voivat tulla yllätyksenä työyhteisölle, jos viestintä ei toimi. Tämä luonnollisesti on omiaan aiheuttamaan tuhoa yhteydessä ja luottamuksessa. Jos

halutaan, että työyhteisö voi tehdä sitä, mitä varten se on olemassa (tehdä tulosta yritykselle), on pidettävä ehdottomana edellytyksenä, että viestintä toimii kunnolla. (Korhonen & Bergman 2019, 110–112.)

Yksi esimiehen tehtävistä on toimia mahdollistajana ja huolehtia työntekijöiden tarpeista työhön liittyen, sekä varmistaa, että he kykenevät keskittymään oleelliseen tekemiseen työssään. Tätä varten esimiesten on itse kyettävä järjestelemään työnsä oikein ja pystyttävä keskittymään oleelliseen. Riippuen yrityksestä, esimiehen on mahdollista myös turvautua HR:n tukeen, joka pystyy konsultoimaan ja tarjoamaan mm. erilaisia ohjeistuksia ja raportointipohjia. Tämä auttaa esimiestä keskittymään ydintyöhönsä. (Kahisalo 21.07.2018.)

Ei ole tavatonta, että työyhteisöstä löytyy työntekijöitä, jotka toimivat esimerkkeinä toisille työntekijöille ja myös esimiehilleen. Erityisesti kokeneet työntekijät usein pystyvät ammentamaan kokemuksestaan tietoa, jota ei muilla ole. Vaikka useimmat esimiehet teoreettisesti tietäisivät mitä pitää tehdä, voi käytännössä asiantuntevien työntekijöiden tieto olla ratkaisevaa päätösten teossa. (Cain & Lebowitz 16.10.2020.)

Itsevarmalla esimiehellä ei ole syytä pitää tällaisia työntekijöitä pimennossa, vaan heidän osaamistaan kannattaa hyödyntää tilanteissa, missä esimies tarvitsee neuvoa. Jos tilanteisiin vielä otetaan mukaan muita työntekijöitä, on mahdollista kasvattaa koko tiimin osaamista ja samalla näyttää, että kaikilla voi olla mahdollista toimia esimerkkeinä. (Cain & Lebowitz 16.10.2020.)

Entisaikojen autoritäärinen johtaminen ei toimi nykyaikana, sillä varsinkin ammattilaisilla ja koulutetuilla työntekijöillä voi olla suurempi asiaosaaminen, kuin esimiehillä. Tarvitaan siis uutta, rakentavampaa lähestymistapaa johtamiseen, missä työntekijöitä otetaan mukaan päätösten tekoon silloin kuin mahdollista.

Kun alaiset huomaavat esimiehen toimivan näin, voi heillä tulla rohkeutta tuoda esiin ajatuksiaan. Näin esimies johtaa esimerkillään alaisia käyttämään taitojaan ja osaamistaan luovasti.

Esimiestyöhön voi liittyä paljon olettamuksia ja käsityksiä, jotka luovat mielikuvia itseriitostista ja muita kuuntelemattomista esimiehistä, joiden tehtävää eivät oikeastaan alaiset edes ymmärrä. Olettamus voi olla, ettei esimiestä kiinnosta alaisten hyvinvointi, tai mikään

muu kuin työsuoritus. Oletukset voivat osittain johtua siitä, ettei kommunikointi esimiesten ja alaisten välillä toimi optimaalisella tavalla. Toisaalta syynä voi olla myös se, ettei esimies ja hänen työnsä ole näkyvää alaisten silmiin.

Esimiehen näkymättömyys voi olla hänen työtehtäviensä luonteesta johtuvaa, kuten esimerkiksi raporttien laatiminen johdolle, tai suoritusten seuraaminen tilastoista ja grafiikoista toimistohuoneessa. Nämä luonnollisesti vievät esimiehen kauemmaksi alaisten luota, mille ei välttämättä voi aina mitään tehdä, sillä esimiehen on huolehdittava kaikkien tehtäviensä hoituminen. Toisaalta vakavampi syy esimiehen näkymättömyydelle voi olla eristäytyminen, mikä johtuu syistä, jotka eivät ole pakollisia. Syitä voi olla lukemattomia, kuten esimiehen asenne muita kohtaan, muiden asenne esimiestä kohtaan, epätasa-arvoinen ilmapiiri työyhteisössä, kiistat ja tyytymättömyys työtehtäviin alaisten puolelta, kohutuutot vaatimukset esimiehen puolelta, alaisten pelko esimiestä kohtaan, esimiehen pelko alaisiaan kohtaan jne. Kaikissa syissä yhteistä kuitenkin on se, että tämä rikkoo alaisten ja esimiehen välistä yhteyttä ja tämä taas voi vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon ja työhyvinvointiin.

Jos taas esimies kykenee rakentamaan aitoa yhteyttä itsensä ja alaistensa välille, on hänellä mahdollisuus myös johtaa omalla esimerkillään ja sitä kautta vaikuttaa alaistensa työmotivaatioon. Tämä pätee ylimpään johtoon asti. (Alahuhta 2015, 123.)

2.10 Palkitseminen

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, aineellinen ja aineeton. Palkitseminen on jatkuvasti kehittyvä asia, johon vaikuttaa yritysten taloudellinen tilanne, yhteiskunnan ja eletyn ajanjakson arvomaailma, sekä yrityksen oma eettinen profiloituminen. Palkitsemista ohjaavat laki, etiikka, moraali, sekä keskinäiset sopimukset, kuten työehtosopimukset, sekä ihmisten/yritysten väliset sopimukset. On tärkeää huomioida, etteivät mitkään sopimukset saa kuitenkaan tehdä toisin, kuin laki määrää. Palkitsemista valitessa on myös huomioida aineellisen ja aineettoman palkitsemisen olevan balanssissa.

Rahapalkka on työstä maksettava korvaus, jonka päälle palkitseminen rakentuu. Jos rahapalkka ei ole riittävä, on eri palkitsemiskeinojen vaikea kompensoida sitä.



Kuva 12. Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Työnantaja joutuu maksamaan minimissään työehtosopimuksen mukaista minimipalkkaa työntekijälle sovittua työtä ja siihen kuluvaan aikaan vastaan. Voidaankin ajatella, että työntekijä myy aikaansa ja osaamistaan työnantajalle. Rahapalkkio tulee olla maksettuna sovittuina päivinä, eikä se saa olla myöhässä. Jos palkkapäivä osuu viikonloppuun tai arkipyhään, on palkan oltava maksettuna ja näkyvissä edeltävänä pankkipäivänä. (Duunitori 7.6.2020.)

Kannustinjärjestelmät ovat myös laajasti käytetty palkitsemisen muoto. Järjestelmiä on olemassa useita ja ne ovat usein yksityiskohtaisia ja monimutkaisia luonteeltaan (mm. optio-annit ja muut osakeannit) Tästä syystä niistä on suositeltavaa sopia aina kirjallisesti, mikä vähentää väärinymmärtämisen ja tulkintaerojen syntymistä. (Fondia 2020.)

Aineellisia palkintoja on lukematon määrä ja niiden merkitys useimmiten pysyy tärkeänä työn palkitsemisessa, sillä niiden arvo on rahallisesti mitattavissa. Aineettomat palkitsemisen muodot ovat kuitenkin alkaneet nousta aineellisten vierelle tukemaan kokonaispalkitsemisessa. Esimiehellä on kannattavaa olla eri vaihtoehtoja, mistä hän pystyy tarjoamaan työntekijöille heitä motivoivia palkkioita. Palkitsemispiste järjestelmiä voidaan kehittää eri työyhteisöihin sopiviksi, milloin ihmiset pystyvät itse vaikuttamaan palkitsemisen muotoihin ansaitessaan pisteitä työllään. Selvää kuitenkin on, että palkitsemista ohjaa talous ja johdon asettamat raamit.

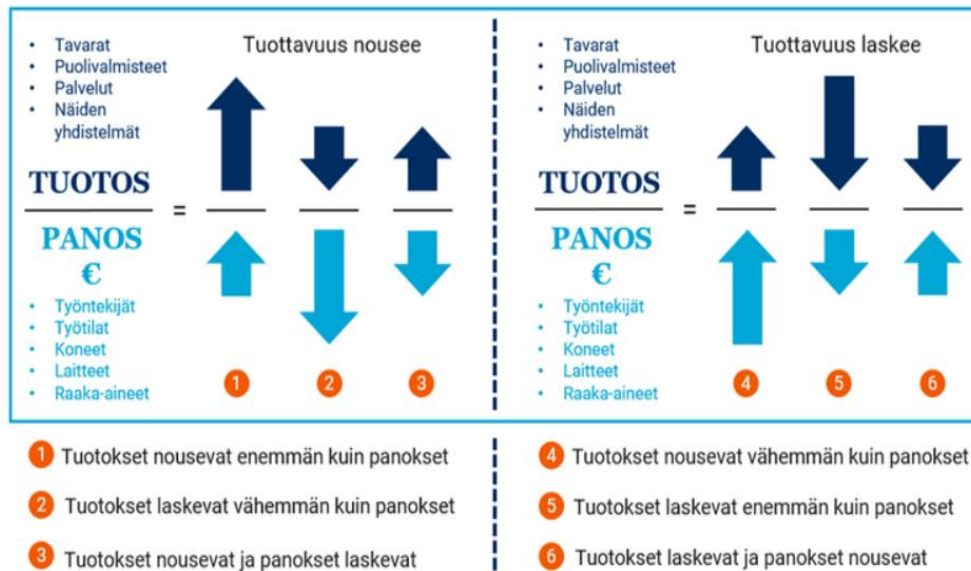
Aineeton palkitseminen tarkoittaa nimensä mukaisesti palkitsemistapoja, joissa palkkio ei ole rahassa mitattavissa. Aineettoman palkitsemisen mahdollisuuksia ja hyötyjä on alettu ymmärtämään yhä enemmän, varsinkin vaikeassa taloudellisessa tilanteessa, jossa yritys ei pysty lisäämään aineellisen palkitsemisen määrää ja kuitenkin työntekijät ansaitsevat ja odottavat palkitsemista työstään. (Sitra 30.5.2013.)

Yleisesti käytössä olevia aineettoman palkitsemisen tapoja ovat mm. palaute, kehitys ja koulutusmahdollisuudet (nämä voivat olla rahanarvoisia, jolloin kyseessä on aineellisen palkitsemisen muoto), työn pysyvyys ja järjestelymahdollisuudet, joustavuus työajoissa, sosiaalisten suhteiden huomioiminen työpaikalla esim. taukotilojen järjestely niin, että on helppo keskustella muiden kanssa rennosti, jne. Aineettomia palkitsemismuotoja keksitään jatkuvasti lisää, eikä niissä teoreettisesti ole rajaa. (Sitra 30.5.2013.)

2.11 Osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Ensiksi voimme esittää kysymyksen, että mitä osaaminen on? Tähän vastauksena voidaan sanoa, että tehtävän hallitsemista tiedon ja taidon avulla. Osaamisen johtaminen on tiedon ja taidon kohdistamista haluttuun kohteeseen ja tehtävään, haluttuna aikana ja määränä. Osaamisen kolme keskeisintä tasoa ovat: johtaminen, hallinta, sekä kehittäminen. Tehokkaan johtamisen kannalta näiden hallinta on välttämättömyys. (Vilanen 19.9.2016.)

Osaamisen mittaaminen ja sen menetelmät vaihtelevat yrityksittäin ja aloittain. Joissakin tehtävissä osaamista on helpoin mitata konkreettisten tulosten määrällä. Esim. automekaanikko. On kuitenkin tärkeää huomioida, että korjattujen autojen määrä ei yksistään kerro osaamisesta, koska on muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat, kuten motivaatio ja olosuhteet (esim. tarvittavaa varaosaa ei ole varastossa). Tosiasia kuitenkin on, että jos mekaanikolla ei ole tarvittavaa osaamista, ei motivaatio riitä tuottamaan tulosta.



Kuva 13. Panos-Tuotos ajattelutapa 2020 (Kuntaliitto)

Perinteinen tapa mitata osaamisen, ja siihen panostamisen hyötyä on panos-tuotos-ajattelutapa. Siinä ohjataan panostamaan osaamiseen tietty määrä, aina rekrytoinnista alkaen, ajatellen, että tämä tuottaa myöhemmin hyötyä tietyn määrän. Mittaaminen myöhemmin kertoo onnistumisesta, vai jäikö tavoite saavuttamatta. (Mehtonen 5.4.2019.) Tässä ajatustavassa tulee kuitenkin muistaa, että vielä rekrytointivaiheessa ei voida täysin olla varmoja rekrytoitavan täydestä potentiaalista. Tätä varten on tärkeää jatkaa seuraamista ja arviointia pidemmällä aikavälillä.

Osaamisen kehittäminen on yksi palkitsemismenetelmistä ja voi toimia suurena motivaation rakentajana. Kuitenkin tässäkin on huomioitava yksilöllisyys ja ihmisen kiinnostus osaamisen kehittämiseen. Muuten riskinä voi olla, että koulutus menee hukkaan.

2.12 Itsensä kehittäminen esimiehenä

Kuten jokaisessa työssä, myös esimiestyössä on omat haasteensa ja esimiehen on pystyttävä selviytymään niistä, pystyäkseen tekemään työnsä. Tämä on työn hoitamista, missä kehitystä tulee työn ohessa. Mikäli esimies kuitenkin haluaa todella kehittyä johtamisessa ja työssään, tulee hänen investoida lisää aiheeseen tutkimalla, lukemalla ja tarkkailemalla. (Maxwell 2009, 49–50.) Tämä on investointia omaan kehitykseensä, mistä esimies voi hyötyä suuresti tulevaisuudessa. On myös hyvin tärkeää, että esimies pystyy katsoomaan peiliin ja rehellisesti toteamaan omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan, minkä pohjalta hän pystyy rakentamaan strategiaa omalle kehitykselleen. (Maxwell 2009, 49–50.)

Katsellessamme suurten johtajien puheita, voimme helposti unohtaa, että itsevarman olemuksen ja esiintymistaidon takana voi olla yllättävän paljon epävarmuutta ja jännitystä. Itsevarmoilta vaikuttavat ihmiset eivät välttämättä itse koe olevansa itsevarmoja, vaan voivat kokea suurta pelkoa esiintyessään. On selvää, että toisilla on enemmän luontaista esiintymis- ja johtamistaitoa, kuin toisilla, mutta ahkeralla työskentelyllä myös muut pystyvät oppimaan näitä taitoja. (Maxwell 2009, 42–43.)

Jokaisella on myös oma tyylinsä ja persoonallisuutensa, minkä muuttaminen ei välttämättä ole kovin helppoa, eikä toisaalta tarvitsekaan. Tärkeämpää on löytää oma johtamistyylinsä ja kehittää itseään siinä. Johtaminen on jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva taito, jossa ei voi koskaan tulla liian hyväksi. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että johdettavat ovat jokainen erilaisia, ainutlaatuisia yksilöitä, joiden johtamisessa ei voida olettaa kaikkien johtamistyylien toimivan. Lisäksi esimiehen oma ymmärrys kasvaa ja kehittyy jatkuvasti uuden tiedon ja tulleen kokemuksen valossa, mikä soveltaminen taas vaatii harjoittelua. (Maxwell 2009, 49–50.)

Yksi peloista, mitä esimiehet voivat joutua kokemaan on heidän auktoriteettinsa häviäminen, tai vaikutusvaltansa puuttuminen. Vaikka tämän päivän esimiestyössä ei autoritääriinen johtaminen ole enää niin yleistä kuin menneillä vuosikymmenillä, on kuitenkin tosi asia, että esimiehellä on vaikutusvaltaa työntekijöihin. Ilman tämä esimiehiltä puuttuu yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista. (Maxwell 2009, 42–44.)

Osittain vaikutusvalta tulee asemasta, jolla on valtaa vaikuttaa toisten työhön, tai olemiseen. Vaikutusvaltaa on yritysten lisäksi mm. virkavallan edustajilla, upseereilla, valtionpäämiehillä jne. Toisaalta on olemassa ihmisiä, joiden asema työyhteisössä voi olla niin arvostettu, etteivät edes esimiehet kyseenalaista heitä. Tämä voi potentiaalisesti aiheuttaa ongelmia, mikäli he haastavat muiden nähden esimiestä kiusatakseen, milloin esimiehen asema ja auktoriteetti voivat heikentyä joidenkin silmissä. Toisaalta nämä ihmiset voivat olla esimiehelle korvaamattoman arvokkaita alaisia, koska heidän kauttaan esimies pystyy peilaamaan omaa onnistumistaan ja oppimaan johtamista haastavissakin tilanteissa. Kun esimiehellä on vaikutusvaltaa ja auktoriteettia, pystyy hän myös jakamaan vastuuta työntekijöille, kuten edellä mainitut haastavat työntekijät. Tämä voi motivoida heitä yhä parempaan työskentelyyn. (Bateman 13.8.2019.)

Esimies pystyy saavuttamaan uskottavuutta työyhteisön silmissä asemansa tuoman auktoriteetin lisäksi toimimalla esimerkkinä ja näyttämällä osaavansa työnsä. Kun esimies pystyy hyödyntämään onnistumisensa tuoman liikevoiman, on alaiensa helppo nähdä hänet vaikutusvaltaisena. (Maxwell 2009, 251–255.)

Esimiestyössä yksi palkitsevimmista tekijöistä voi olla toisten ihailu ja sen saavuttaminen. Kuitenkin tässä piilee todellinen riski ylimielisyyden ja ylpeyden kanssa. Tämä voi olla esimiehelle vaarallista, sillä tämä saa aikaan etäännyttämistä työntekijöistä ja voi vähentää avoimuutta ja aitoutta työyhteisössä. Esimiehen olisikin hyvä pohtia omia tavoitteitaan siinä, miltä hän haluaa näyttää alustensa silmissä. Haluaako hän olla esikuvana ja esimerkkinä, sekä kuinka paljon hän on valmis tekemään töitä sen eteen. (Maxwell 2009, 207–211.)

Oikein käytetty vaikutusvalta saa aikaan motivaatiota esimerkin kautta (Maxwell 2009, 212–213.), mikä taas voi osaltaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työn tulokseen. Oikein käytetty vaikutusvalta rakentaa työyhteisöä kaikille viihtyisämpään suuntaan ja asettaa raamit vapauksille ja säännöille. Tämä selkeyttää työyhteisön sääntöjä ja vähentää epävarmuuden tuomien konfliktien riskiä.

Esimies mahdollistaa alaisten toiveita ja huolehtii heidän työnsä edellytyksistä. Lisäksi hän edistää työhyvinvointia ja viihtyvyyttä. Tämä on osa esimiestyötä, jonka alaiset näkevät selkeästi. Esimies kuitenkin edustaa yritystä ja hänen on huolehdittava siitä, että hänelle asetetut tavoitteet ja vaatimukset tulevat täytetyiksi ja strategia jalkautuu. (Jalava & Matilainen 2010, 69.)

Esimies on ikään kuin yrityksen johdon ja alaisten välinen silta, jota pitkin strategia ja säännöt jalkautuvat johdolta työntekijöille. Toisaalta silta on kaksisuuntainen, sillä esimies välittää työntekijöiden toiveita ja tilanteita johdolle, joka taas ilmoittaa vastauksensa esimiehen kautta.

Tämä voi toisinaan asettaa esimiehen hankalaan tilanteeseen, missä tyytymättömyyden viestit kulkevat hänen kauttaan kumpaankin suuntaan. Esimiehen omat viestit taidot voivat joutua koetukselle. Tästä syystä esimiehen tulee pystyä avoimesti kertomaan tilanteestaan omille esimiehilleen, kuten hänen alustensa tulee pystyä avoimesti kertomaan hänelle. Ilman tällaista todellista avoimuutta, on lähes mahdotonta saavuttaa hyvinvointia töissä.

Yksi esimiesten haasteista on lain vaatimien velvoitteiden hoitaminen, mikä liittyy laajempaan aiheeseen, ajankäyttö ja hallinta. Esimiehillä on työssään usein jatkuvaa tasapainoilua ihmisen kohtaamisen ja henkilökohtaisten keskustelujen, sekä yksinäisyydessä tehtävien, usein myös näkymättömien velvoitteiden hoitamisen välillä. Heillä voi olla aito halu olla enemmän näkyvillä ja osana työyhteisön päivittäistä työntekoa, mutta ei valitettavasti tarpeeksi aikaa.

Osittain esimiesten on mahdollista järjestellä töitään niin, että he pystyvät hoitamaan olemmat velvollisuutensa, mutta valitettavasti tämä ei aina onnistu. Varsinkin kiireen ja epärealististen aikamääreiden keskellä esimiehillä voi olla ainoa vaihtoehto vähentää työntekijöiden kohtaamista, mikä voi etäännyttää esimiestä työyhteisön muista jäsenistä.

Ajanhallinta onkin yksi esimiestyön tärkeimmistä taidoista ja sen kehittämisestä usein näkyy hyötyjä nopeasti ja pitkävaikutteisesti. Tämä vaatii organisointikykyä ja priorisointitaitoja, mitkä tulevat tosilta luontaisesti, mutta minkä kehittämisessä toiset joutuvat tekemään runsaasti töitä. Itsensä tunteminen ja tosiasioiden myöntäminen on hyvä alku kyseisten taitojen kehittämisessä. (Maxwell 2009, 272–275)

On selvää, että jokaisella työntekijällä voi olla omat odotuksensa esimiehiinsä kohdistettuina, eivätkä kaikki odotukset välttämättä ole realistisia toteuttaa johtuen mm. edellä mainitusta ajan puutteesta. Kuitenkin esimiehen on tärkeää pyrkiä selvittämään alaistensa odotuksia itseään kohtaan joko yksilöinä, tai työyhteisönä. Tämä auttaa esimiestä kohdistamaan aikaansa ja energiaansa oikeisiin asioihin yrittäessään täyttää työntekijöiden odotuksia.

Useat odotukset ovat niin kutsuttuja itsestään selvyiksi, mitkä esimiehen tulee hoitaa ilman erillistä pyyntöä esim. sopimuksen mukaiset työajat, tasapuolinen kohtelu jne. Nämä asiat eivät vielä ole ylimääräistä, vaan kuuluvat osana esimiehen työhön. Ylimääräinen alkaa vasta pakollisten velvoitteiden täyttämisen jälkeen.

Työntekijöiden odotukset voivat olla kulttuuriin, ikään, maailmankatsomukseen tai moneen muuhun seikkaan liittyviä, eikä esimies välttämättä pysty niitä tietämään ilman, että työntekijä ottaa asian esille. Tästä syystä esimiehen on tärkeää kannustaa avoimen ilmapiirin rakentamiseen jokaista työyhteisön jäsentä ja toimia itse esimerkkinä asiassa mm. tekemällä havaintoja ja antamalla palautetta. Jos esimies näyttää esimerkkiä puhumalla avoimesti ja olemalla positiivinen, voi tämä kannustaa työntekijöitä toimimaan samoin. (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 69.)

3 Ammattilaisten haastattelut

Haastattelen Nokia konsernin kolmea esimiestä ja kahta työntekijää työn aiheeseen liittyen. Haastatteluja varten laadin tietoperustan pohjalta teemoihin liittyvät kysymykset.

Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että haastateltavina ovat sekä esimiehet, että työntekijät, sillä ilman työntekijöitä, on suurena riskinä, että haastatteluiden kautta välittyy yksi-puolinen näkökulma. Vaikka laadittavan ohjeistuksen kohderyhmä onkin esimiehet, antavat työntekijöiden haastattelut korvaamattoman arvokasta näkökulmaa työhön, sillä kuka olisi parempi arvioimaan esimiehen esimerkillä johtamisen merkitystä työmotivaatiossa, kuin työntekijät.

Jokainen haastateltu esimies ja työntekijä on kokenut ammattilainen, edustaen vankan ammattitaidon ja kokemuksen lisäksi myös Nokian vahvaa arvomaailmaa ja ihmisläheistä ajattelumallia. (kts. liite 4. haastateltavien esittely)

Haastateltavat esimiehet ovat valikoituneet oman työharjoitteluni aikaisen esimieheni järjestäminä, perustuen kuvaukseeni opinnäytetyöni luonteesta ja toiveisiin haastatteluihin liittyen. Toiveenani oli saada erilaisia ja eri tehtävissä olevia esimiehiä, joilla on kokemusta esimiestyöstä.

Haastatellut työntekijät vastaavasti ovat valikoituneet siten, että ensimmäinen haastateltava on työharjoittelujakson ajalta tuttu kollegani, joka sopii haastatteluun vahvan ammattitaitonsa lisäksi siitä syystä, että hänellä on paljon kokemusta erilaisista esimiehistä ja pystyy arvioimaan esimiestyötä. Toinen haastateltava työntekijä valikoitui ensimmäisen haastateltavan suosituksen mukaan, kysytyäni haastatteluun sopivaa työntekijää. Toinen työntekijä on myös hyvin kokenut ja pystyy arvioimaan esimiestyötä.

Jokaiselta haastatellulta on pyydetty lupa haastattelun ja heidän nimensä, sekä heidän työnimikkeensä/työtehtävänsä julkaisemiseen tämän opinnäytetyön yhteydessä. Haastateltavien työnimikkeiden lisäksi, en kuvaile tarkemmin heidän työtehtäviään ja organisaatioitaan, sillä enempi tieto ei ole haastatteluiden tulosten kannalta relevanttia.

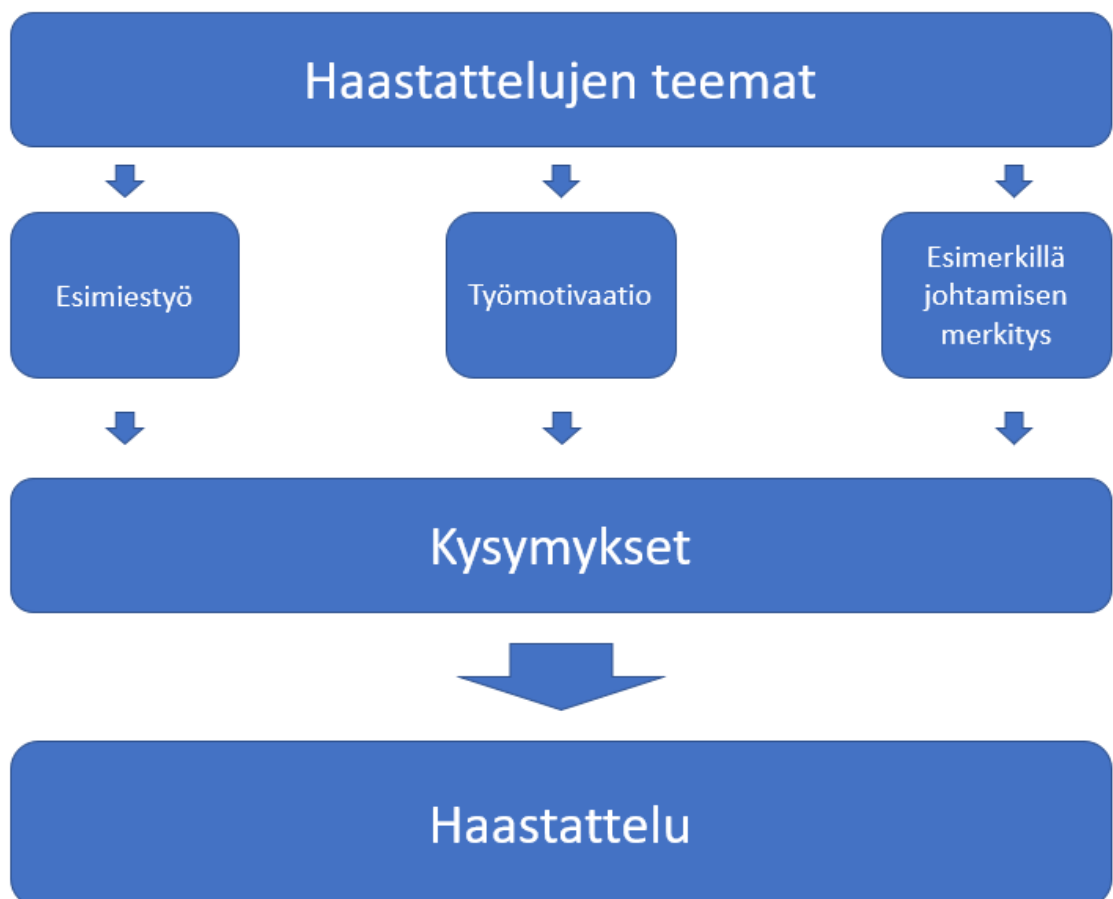
3.1 Haastattelujen tavoitteet ja valmistelu

Haastattelujen valmistelu alkoi haastateltavien esimiesten ja työntekijöiden valinnan jälkeen sopivan ajankohdan etsimisellä kalenterista. Tämän löytyminen onnistui nopeasti ja sopivat ajankohdat löytyivät siitä huolimatta, että haastateltavat ovat kiireisiä. Alusta asti

yhteistyö jokaisen haastateltavan kanssa toimi hyvin ja heistä pystyi huomaamaan aidon kiinnostuksen aihetta kohtaan, sekä halun olla auttamassa minua työssäni.

Lähtiessäni valmistelemaan kysymyksiä haastatteluja varten, pidin mielessäni pääteeman (esimies työmotivaation rakentajana) lisäksi myös ajatuksen siitä, että haluan saada haastatteluissa mahdollisimman laajasti aihetta koskevaa yleistietoa, jota voin hyödyntää produktin suunnittelussa, erityisesti huomioimalla produktin kohderyhmän ajatuksia ja mielipiteitä, mutta myös kokemuksia aiheesta.

Haastattelun pääteema valikoitui opinnäytetyöni pääotsikon pohjalta siten, että pystyin mahdollisimman laajasti selvittämään haastateltavien näkökulmaa esimiehen rooliin työmotivaation rakentajana.



Kuva 14. Haastattelun valmistelu

Haastattelut ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja kysymykset ovat laadittu siten, että niissä käsitellään pääteeman alle meneviä sivuteemoja: esimiestyö, työmotivaatio ja

esimerkillä johtamisen merkitys. Kysymysten rajaukset ovat tehty niin, että kaikki kysymykset liittyvät vahvasti pääteemaan, mutta antavat laajan kuvan pääteeman sisälle kuuluvista osioista ja toimivat ikään kuin keiton ainesosina ja mausteina, joista lopullinen keitto valmistuisi. Kysymyksissä käsitellään seuraavia aiheita: motivaatio, esimiestyö, johtaminen, esimerkki, epäonnistuminen ja virheiden myöntäminen, mittarit, sekä tulevaisuuden näkymät. Haastatteluissa kysyin myös erikseen haastateltavien omia kokemuksia ja mielipiteitä siitä, miten esimerkillä johtaminen tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Haastattelujen kysymysten laatimisessa minua auttoi erityisesti kirja nimeltä Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta (Maxwell, J. 2009. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Päivä. Hämeenlinna)

Tavoitteenani oli kysymysten kautta saada haastatteluihin mahdollisimman laajan kuvan aiheista ja toisaalta haastateltavien omat näkemykset mahdollisimman yksilöllisesti. Tämän tarkoitus on hyödyntää kokeneiden ammattilaisten omaa näkemystä ja kokemusta mahdollisimman laajasti, koska haastatteluiden kautta minulla oli mahdollisuus saada korvaamattoman arvokasta käytännön tietoa, jota voin peilata tietoperustaa vasten.

Yksi tavoitteeni haastatteluissa oli huomioida, miten eri esimiehet voivat toimia eri tavoilla eri tilanteissa ja omata erilaiset lähestymistavat ja näkökulmat asioihin. Myös tästä syystä laaja kysymysten kirjo oli hyödyllistä haastatteluissa.

Esimiesten eri näkökulmat ovat produktin kannalta oleellista, koska ne auttavat minua rakentamaan produktista yleishyödyllisemmän ja näin palvelen eri esimiehiä, kuin jos haastattelemani esimiehet olisivat olleet kaikki hyvin samankaltaisia. Myös työntekijöiden näkökulmat ovat erittäin tärkeitä, koska niiden avulla pystyn arvioimaan produktin lopputavoitteen (esimiesten motivoimisen) hyödyllisyyttä, koska lähtökohtaisesti motivoitunut esimies lopulta pystyy motivoimaan myös työntekijöitään.

3.2 Haastattelujen toteutuksen kuvaus

Haastattelut ovat toteutettu Nokialla käytössä olevia etäyhteyksiä hyödyntäen. Johtuen Covid-19 tilanteesta, etäyhteyksien kautta tehtävät haastattelut ovat turvallisin ja käytännöllisin vaihtoehto. Lähetän jokaiselle haastateltavalle kysymykset ennakkoon, jotta heillä on mahdollisuus tutustua ja pohtia kysymyksiä ennen haastattelua.

Kirjaan haastattelujen aikana vastaukset ylös litteroituna ja lähetän ne myöhemmin haastateltaville luettavaksi, jotta he voivat vahvistaa saaneeni kirjattua heidän vastauksensa mahdollisimman tarkasti ylös, jotta haastattelujen lopputulema olisi heidän vastauksiensa

mukainen. Tämä on erityisen tärkeää, koska haastattelujen ydintarkoitus on saada mahdollisimman tarkasti haastateltavien mielipiteet ja vastaukset kirjattua ylös, jotta voisin hyödyntää niitä empiirisen osion korvaamattoman tärkeinä lähteinä.

3.3 Esimiesten haastattelut

Tietyillä aloilla ja tiettyjä ammattikuntia johdettaessa esimiestyö on pitkälti perinteistä johtamista, missä esimies kertoo alaisille, mitä pitää tehdä. Tämä johtamistapa ei kuitenkaan toimi asiantuntijatyössä, missä korkeasti koulutettuja ammattilaisia ei esimies edes pysty välttämättä teknisesti haastamaan taidoillaan. On kuitenkin myös tärkeää, että esimiehellä on perustason tietämys alasta, jotta voi ymmärtää työntekijöiden haasteita ja asettaa sopivat tavoitteet ja arvioida niiden toteutumista riittävällä tasolla. (Sipilä 24.6.2020.)

Esimiehen tärkein tehtävä on tukea tiimiä jokapäiväisessä työssä ja olla läsnä. Pehmeämmät arvot tuovat luottamukselliset suhteet. Tärkeää on myös huolehtia tiimin resurssoinnista. Esimiehen tulee myös huolehtia siitä, että tiimi saavuttaa asetetut tavoitteet ja hoi-taa määritellyt tehtävät ajoissa ja laadukkaasti. Esimies myös antaa palautetta, positiivista ja korjaavaa, jotta tiimillä on mahdollisuus oppia ja kasvaa. Tärkeää on myös seurata työ-motivaatiota ja osaamista. (Arontaus 3.7.2020.)

Esimies toimii mahdollistajana ja auttaa kaikkia saamaan selkeän vision siitä, mihin men-nään, etteivät jokainen kulje eri suuntiin. Esimies yrittää auttaa vähentämällä työntekijöi-den siiloutumista ja poistamalla esteitä. Hänen tehtävänänsä on tulla auttamaan, jos jokin estää työn tekemistä. (Niiranen 29.6.2020.)

Esimiestyöhön kuuluu myös muita tärkeitä perustehtäviä, jotka eivät ole riippuvaisia johdettavien tehtävistä niinkään. Näitä tehtäviä ovat mm. prosesseista huolehtiminen, organi-saation uudistaminen, juridiset velvoitteet, sekä ihmisten työkuorman seuraaminen ja yh-teistyö osastojen välillä. (Sipilä 24.6.2020.)

Esimiehen tulee pystyä adaptoimaan johtamistyyliä tilanteen mukaan. Asiantuntijatyössä esimies on enemmän mahdollistaja, kuin määrääjä. Esimies toimii kuten Curlingissa kie-kon edessä kulkeva harjaaja, joka ohjaa edellä ja johtaa kiekon suuntaa. Asiantuntijoita pyritään haastamaan positiivisesti, esim. coachauksen avulla. Kyseessä on myös kaksi-suuntainen prosessi, jossa alaisen lisäksi myös esimies itse oppii. Tärkeätä on kuitenkin myös, että kaikki kulkevat samaan suuntaan ja fokus pysyy kirkkaana. Joillakin asiantunti-joilla on tapana rönsyillä. Alaiset tarvitsevat myös tukea omissa virtuaalisen tiimin johta-mistaidoissaan ja yhteistyössä muiden osastojen kanssa. Tekniikan tohtorit eivät tarvitse

välttämättä holhoavaa johtamistyyliä työnsä tekemiseen tieto/taitotasonsa takia, vaan kai-
paavat enemmän mahdollistavampaa johtamista, jossa varmistetaan heidän pystyvän te-
kemään työnsä. Esimies on mahdollistaja, hän ei ole yritys, vaan asiantuntijat ovat he joi-
den työn lopputuloksen asiakas ostaa. (Sipilä 24.6.2020.)

Jos esimies osoittaa aina vahvinta osaamista tiimissä, se estää tiimiä toimimasta tehok-
kaasti. Esimiehen tulee näyttää esimerkkiä toimissaan mm. noudattamalla lakia ja vaikut-
tamalla sääntöihin. Vaikka esimies toimiikin esimerkkinä, ei tämä tarkoita sitä, että hänen
tulee itse osata tehdä kaikkia tehtäviä. Osa esimiehen työtä on etsiä työtehtäviin sopivim-
mat tekijät. Esimies voi pyytää alaisia tekemään tehtäviä, mitä ei itse pystyisi tekemään.
Tämä koskee vain työtehtäviä, eikä koskaan päde moraali- ja etiikkakysymyksiin. Hänen
oma tekninen osaamisensa tulee olla riittävä alaisten työn ymmärtämistä varten. (Niiranen
29.6.2020.)

Esimerkillä johtaminen vaikuttaa osaltaan alaisten työnlaatuun myös pitkällä tähtäimellä.
Hän luo selkeät oletukset siitä, mikä on hyvä laatu. Yksityiskohtien pitää olla kunnossa ja
asioiden hyvin hoidettu, mikä vaikuttaa siihen, että alaiset toimivat samalla tavalla. Esimie-
hen pitää pystyä sanomaan asioista, jotta ne hoituvat. Asiat pitää kuitenkin kertoa kun-
nioittavasti. Kun esimies näyttää olevansa kiinnostunut alaisista ja heidän asioistaan, vai-
kuttaa tämä työn yleiseen laatuun, ihmisten käyttäytymiseen ja vaikuttaa myös siihen, mi-
ten muiden osastojen kanssa kommunikoidaan ja käyttäydytään. Henkilöstön olisi tärkeää
ajatella koko yrityksen menestystä, eikä vain oman osaston. Esimies voi luoda esimerkin,
siitä, miten ollaan rakentavia koko organisaation kannalta. Jos esimiehen kanssa voi kes-
kustella avoimesti, auttaa ihmisen elämää paljon. Vaikuttaa ihmisen koko elämää. Lähes
kaikilla on haastavia kausia elämänhistoriansa aikana ja kun näistä voidaan keskustella,
niin pystytään huolehtimaan, että työtehtävät yhdessä siviilielämän kuorman kanssa eivät
muodostu kohtuuttomaksi. (Sipilä 24.6.2020.)

Esimiehen tulee näyttää esimerkkiä siitä, miten toimitaan tiimissä ja kohdellaan toisia ih-
misiä, luottamuksellisia asioita jne. Työtehtävät ja niiden järjestely on osa esimiehen työtä.
Esimies ei voi siirtää työtehtäviään toisten hoidettaviksi, vain koska ei halua tehdä niitä.
Joissain tilanteissa tehtäviä kannattaa kuitenkin delegoida eteenpäin tiimiläisille, joilla on
suuremmat vahvuudet kyseisten tehtävien tekemiseen. Vahvuus on, että osaa resursoida
tiimin oikeilla ihmisillä ja osajilla. Pitää tietää pääpiirteittäin tilanne. Vaikka ei itse tietäisi
miten joku asia tehdään, tulee tietää kuka asian osaa hoitaa. (Arontaus 3.7.2020.)

Esimerkkinä oleminen on hyvin tärkeää, mutta riippuu tiimistä, kenen kanssa työskente-
lee. Esimiehen on ehkä kyettävä näyttämään myös teknistä osaamista ensin tiimissä,

jossa ei vielä olla täysin varmoja siitä, mitä pitäisi tehdä, kun taas jos on kokenut esimieskokeneessa tiimissä, ei tähän tarvitse niin paljoa kiinnittää huomiota, vaan tiimi toimii itseohjautuvasti. Tosin tiimien roolia isossa kokonaisuudessa pitää tarkkailla, jotta kaikki palaset toimivat yhteen. Jos tiimi vaatii esimiestä tekemään kaikki tekniset päätökset, on tiimin toiminnassa ja henkilöstössä ongelmia. (Sipilä 24.6.2020.)

Korkea etiikka ja moraalit on korostunut nykypäivän johtamisessa myös insinööriamassa, mikä on esimiehelle pakollinen ominaisuus voidakseen toimia työyhteisön hyväksi. Esimerkillä johtaminen tekniikan alalla tarkoittaa lähinnä käyttäytymistä ja ihmisten kohtaamista. Korostuu mm. eri osastojen henkilöiden välillä olevassa kommunikoinnissa. Esimiehen on pystyttävä rakentamaan siltoja, eikä seinä. Työntekijöiden suhtautuminen yhteistyöhön muiden osastojen kanssa riippuu paljon esimiehen omasta käytöksestä ja esimerkistä. Edellytykset hyvällä ja tulokselle yhteistyölle rakennetaan myös ylhäältä päin. (Sipilä 24.6.2020.)

Esimerkillä johtamista voidaan hyödyntää yritysten strategiassa. Ylimmän johdon tulee luoda avoin kulttuuri, missä voidaan keskustella ja aitous on näkyvää. Työmotivaatio tulee siitä, kun siihen yrityksen visio ja suunta on omien arvojen mukainen ja siihen uskotaan aidosti. Tämä edellyttää myös johdolta henkilöstön ja henkilöstön mielipiteiden kuuntelemista avoimella korvalla. (Sipilä 24.6.2020.)

Alaiset voivat nähdä esimerkin käsitteen eri tavalla kuin esimiehet. Kyseessä on Persoonallisuuskysymys mihin vaikuttaa monta asiaa kuten: oma osaaminen, kulttuuri yms. Joissain kulttuureissa halutaan toimia itsenäisesti, joissain toivotaan ohjaamista. Kokemus on erilainen. (Arontaus 3.7.2020.)

Myös kulttuurit voivat vaikuttaa esimerkkinä olemiseen. Joissain kulttuureissa odotetaan esimiehen toimivan tietyillä tavoilla, mikä on tärkeää ymmärtää. Kuitenkin esimiehen on kyettävä myös yhdistämään kulttuureita ja toimimaan tilanteeseen sopivimmalla tavalla. Monikansallisessa yrityksessä ihmisillä on yleensä kokemusta eri kulttuurien kanssa toimimisesta ja ymmärtävät erilaisuutta. Tästä ei kuitenkaan voi olla aina varma ja on hyvä tiedostaa mahdolliset eri kulttuureista tulevat erilaiset painotukset. (Sipilä 24.6.2020.)

Työmotivaatio tulee siitä, että saa tehdä niitä asioita, minkä kokee mielekkäiksi ja mihin on intohimo. Silloin työ ei välttämättä tunnu edes työltä. Useat esimiehet saavat motivaation työhönsä ihmisten kanssa työnteemisestä, joka on parhaimmillaan hyvin palkitsevaa. Esimies voi käyttää erilaisia mittareita työntekijöiden motivaation mittaamisessa, kuten

esim. henkilöstötyytyväisyyskyselyt. Kyselyitä varten työyhteisön ilmapiirin on kuitenkin oltava avoin ja rehellinen, muuten kyselyt eivät kerro koko totuutta. Toinen tärkeä mittari on keskustelut työntekijöiden kanssa. Keskusteluissa esimies näkee ihmisen olemuksesta tämän vointia ja motivaatiota. (Sipilä 24.6.2020.)

Motivaatio työssä sitä, että töihin on mukavaa tulla ja että kokee onnistumisia pienistäkin asioista. Lisäksi halu oppia ja kehittyä ja hyvä työteho. Työmotivaatiota voi ehkä rakentaa itselleen tietoisesti, mutta vaatii tarkkaan miettimistä, että mikä vaikuttaa ja mitä pitäisi muuttaa. Mitä haluaisit oppia yms. Vaatii organisaatiolta joustavuutta. Vaatii itseltä aktiivointia. (Arontaus 3.7.2020.)

Työmotivaatio on yksilöllinen asia, sitä kannattaa hyödyntää tiimejä rakentaessa. Jos joku haluaa olla teknologian ykkönen, hänet kannattaa sijoittaa oikeaan paikkaan. On tärkeää löytää oman paikkansa työyhteisössä, jotta saa tehdä sitä, mikä on luontainen paikka. Yrityksen johdon tulee ymmärtää esimerkkinä oleminen ja toimia nöyrästi. Johto voi ajatella toimivansa esimerkkinä, muttei välttämättä henkilöstön näkökulmasta toimi. Johto ei välttämättä näe itseään. (Niiranen 29.6.2020.)

Esimies voi löytää motivaation työhönsä esim. pienistä onnistumisista ja siitä että tiimi voi hyvin. Kun esimies saa hyvää palautetta tiimiltä, tai omalta esimieheltä yms. Kun pystyy organisoimaan työn ja vapaa-ajan. Kun on hyvin voiva mieli yleisesti. Kun tiimi voi hyvin, motivoi tämä pitämään huolta siitä, että hyvinvointi jatkuu. Hän voi kehittää omaa esimerkillä johtamisen osaamistaan koulutuksilla, mutta ne eivät aina anna konkreettista juuri siihen tilanteeseen. Pitää peilata kollegoita ja tiimiä. Miten jokapäiväinen työ menee. Mentoringi ja keskustelu oman esimiehen kanssa ovat hyviä keinoja kehittää omaa osaamistaan, palautteen merkitystä unohtamatta. (Arontaus 3.7.2020.)

Esimies tietää alaisen olevan motivoitunut säännöllisen yhteydenpidon kautta. On tärkeää saada luottamus rakennettua, että henkilö uskaltaa kertoa avoimesti tilanteestaan.

Työteho on myös yksi mittari, joka kertoo motivaatiosta, joten sitä tulee seurata, riippuu kuitenkin työtehtävistä. Myös kyselyt voivat auttaa näkemään tilannetta. Jokapäiväinen hyvinvointi, että tiimillä menee hyvin, kertoo paljon. (Arontaus 3.7.2020.)

Suurimmat työmotivaation tekijät ovat: työympäristö ja työkaverit, työtehtävät (toiset haluavat tehdä rutiini ja toiset vaihtelevia tehtäviä) palaute, palkka. Motivaatioon vaikuttaa mm. ikä, persoonallisuus yms. Uupunut ja ei motivoitunut työntekijä voi löytää motivaatiota esimiehen esimerkistä. Esimies voi kertoa ajatuksia ja ehdotuksia ja omia kokemuksia uupuneelle työntekijälle ja ohjata saamaan tukea. On tärkeää, että esimies seuraa tilannetta.

Työntekijää voi myös auttaa, jos saa sovittua asioita esimiehen kanssa esim. työtehtäviin liittyen. Esimerkillä johtamisella voi olla vaikutuksia yrityksen tulokseen, jos tiimi voi hyvin, yhteistyötä ja luottamusta on. Kun esimies seuraa työtä ja miettii toimivimpia ratkaisuja, voi tämä myös vaikuttaa työtehoon, mikä taas vaikuttaa tulokseen. (Arontaus 3.7.2020.)

Esimiehen tulee olla oma itsensä ja aito. Kurssilla käynnit ja kirjan lukemiset voivat loistaa räikeästi läpi. Oma persoona tulee laittaa likoon. Hän tietää alaisen motivaation olevan laskenut negaation kautta, kun motivaatio on mennyt. Itse motivaation huomaaminen on vaikeampaa. Osa ihmisistä näyttää motivaationsa uusien ideoiden ja tehokkuuden kautta. Negaatio on myös helpommin mitattavissa kuin motivaatio mm. Pulse survey. Motivaatio ei ole mitattavissa, mutta on aistittavissa. Mittareita tehdessä, niiden manipulaatio lähtee helposti liikkeelle. Mittareiden pitäisi olla aitoja ja aistin jatkeina. Mittaamisessa yleisesti pitäisi mitata lopputulosta, eikä välituotoksia. Jos haluat mitata laatua, mittaa sitä, jos taas laadusta huolimatta haluat rahaa, niin mittaa rahaa. Työmotivaation tekijöitä helpompi on ajatella, mikä vie työmotivaation. Ihminen on motivoitunut, kunnes motivaatio viedään. Palkka insinöörille ei ole suuri motivaattori, mutta jos se on liian pieni, se vie motivaation. (Niiranen 29.6.2020.)

Esimiehen tulee pystyä myöntämään virheensä ja epäonnistumisensa, vaikka olisikin näyttänyt huonoa esimerkkiä alaisille. Tämä sääntö pätee alaisiin ja esimiehiin. Auktoriteetti ei kärsi erehdyksistä, vaan anteeksipyyntö osoittaa vahvuutta myös esimiehiltä. On myös tärkeää, että esimiehet ovat aitoja, sillä alaiset kyllä huomaavat eron puhumisen ja aidon esimerkillä johtamisen halun välillä. Käytännön tekojen on vastattava puheita. Jos esimies pystyy osoittamaan oman haavoittuvaisuutensa, tämä voi rohkaista alaisia tekemään samoin. (Sipilä 24.6.2020.)

Hyvä ajattelumalli on, jos itse tekee virheen niin pyrkiä, että mitä jos joku työntekijä olisikin tehnyt kyseisen virheen, niin mitä haluaisit silloin hänen tekevän ja kuinka korjaavan tilanteen? On hyvä pohtia, missä joukossa on tehnyt virheen ja miten korjataan tilanne. Virheen sattuessa esimiehen auktoriteetti ei yleensä kärsi, ellei virhe ole suuri tai typerä. Niissä tilanteissa esimiehen kannattaa harkita vakavasti, miten toimia jatkossa, halu-aako/tarvitseeeko esimiehen esim. etsiä uusia tehtäviä. Aitous on esimiehelle hyvin tärkeää ja ehdotonta, sillä alaiset myös huomaavat aidon esimerkillä johtamisen halun ja tunnista-vat teeskentelyn. Esimiehet ja alaiset eivät välttämättä näe esimerkillä johtamisen käsi-tettä samalla tavalla. Esimerkki on henkilökohtainen asia ja lähtee aina yksilöstä. (Niira-nen 29.6.2020.)

On tärkeää muistaa, että esimieskin on ihminen, joka joskus epäonnistuu tai tekee virheitä. Täytyy uskaltaa myöntää virheensä ja pyrkiä oppimaan niistä. Jos jatkuvasti tekee virheitä eikä niitä myönnä, voi tämä vaikuttaa luottamukseen negatiivisesti. Auktoriteetti voi kärsiä tietyissä tilanteissa, kuten joissakin kulttuureissa voidaan suhtautua esimiesten virheisiin hyvin eri tavoin kuin Suomessa. Alaiset huomaavat aidon esimerkillä johtamisen halun ja hetkellisen puheen välisen eron. Esimerkillinen johtaminen on pitkäjänteistä ja tulee esille jokapäiväisessä työssä. Jos esimies lupaa jotain, tulee tämän tapahtua myös todellisuudessa. Alaiset huomaavat pidetäänkö kiinni lupauksesta. (Arontaus 3.7.2020.)

3.4 Työntekijöiden haastattelut

Esimiestyön tärkeimpiä työtehtäviä ovat tiimin toimintatavan ja tavoitteiden määrittely, sekä tiimin sitouttaminen yhteiseen toimintatapaan ja tavoitteisiin. Yhtä tärkeää on myös tiimin tukeminen tavoitteiden saavuttamisessa, töiden järjestämisessä, henkilökohtaisessa kasvussa, sekä jaksamisessa. Esimiehen tulee myös omalla esimerkillä ja toiminnalla mahdollistaa tiimin hyvän dynamiikan ja hengen. (Virtanen 7.9.2020.)

Esimies omalla esimerkillään saa tiimin hengen toimimaan parhaalla tai pahimmalla mahdollisella tavalla. Se miten esimies kohtelee tiimin jäseniä, heijastuu siihen, miten tiimin jäsenet kohtelevat toisiaan ja miten paljon he ottavat vastuuta ja huolehtivat osaltaan muista. Esimies voi pyytää alaisiaan tekemään töitä, joita ei itse tee, sillä normaalien työtehtävien piirissä esimiehen ja työntekijän tehtävät voivat olla erilaisia, esimies ei välttämättä ikinä tee alaisensa tehtäviä mutta hänen tarvittaessa pitää pystyä olemaan valmis tekemään ja paikkaamaan alaisiaan ja heidän töitään. Moraalisissa, tai eettisissä asioissa taas ei voi pyytää. (Virtanen 7.9.2020.)

Esimiestyön tärkeimpiä tehtäviä ovat: esimerkillä johtaminen, sekä alaisten kuunteleminen ja auttaminen, sekä tukena oleminen. Esimiehen esimerkkinä toimiminen on hyvin tärkeää ja auttaa johtamistyössä. Esimiehen tulee näyttää esimerkkiä ja toimia niin kuin odottaa muiden toimivan, muuten tämä ei voi motivoida muita toimimaan odotusten mukaisesti. (Peltoniemi 14.9.2020.)

Esimiehen ei tarvitse osata kaikkia alaistensa työtehtäviä voidakseen johtaa esimerkillä, mutta hänen pitää olla niistä aidon kiinnostunut ja valmis tarvittaessa menemään myös ”ruohonjuuri” tasolle. Esimerkillä johtaminen on esimerkin näyttämistä vastuun ottamisesta ja kantamisesta, sitä miten kohtelee muita ja miten suhtautuu tavoitteisiin ja miten luo henkeä tiimiin. (Virtanen 7.9.2020.)

Tilanteissa, missä esimies on epäonnistunut, tai näyttänyt huonoa esimerkkiä, tulee hänen myöntää virhe ja ottaa siitä vastuu. Hänen auktoriteettinsa ei välttämättä kärsi, mikäli hän pystyy korjaamaan tilanteen vastuullisesti. Alaiset huomaavat aidon esimerkillä johtamisen halun ja teeskentelyn välisen eron. Yleensä ihmiset ovat sen verran hyviä ihmistuntijoita, että tunnistavat teeskentelyn, eivätkä esimiehet osaa ikuisesti piilotella todellista luontoaan. Lopulta esimiehen teot näyttävät todellisen luonteen. (Peltoniemi 14.9.2020.)

Esimies on ihminen siinä missä muutkin ja voi tehdä virheitä. Jos esimies peittelee virheitään hänen auktoriteettinsa voi kärsiä. Jos esimies on avoin ja keskustelee asiasta tiiminsä kanssa, hänen auktoriteettinsa ei kärsi. Alaiset seuraavat esimiehen tapaa toimia ja tehdä päätöksiä arjessa ja he kyllä huomaavat aidon esimerkillä johtamisen halun ja tunnistavat teeskentelyn muun muassa normaalista poikkeavasta käytöksestä. (Virtanen 7.9.2020.)

Työmotivaatio on sitä, mikä saa työntekijän antamaan työlleen parhaansa. Se auttaa jaksamaan vaikeammat hetket ja rutiinit, ottamaan ja kantamaan vastuuta. Ihmisiä motivoi erilaiset asiat, riippuen persoonallisuudesta. Rahallinen/taloudellinen etu motivoi lyhytaikaisesti mutta tulee myös olla kunnossa. Muut motiivit voivat liittyä kilpailuhenkeen, toisten auttamisen haluun, tiimihenkeen, itsensä voittamiseen, kehittymiseen, vaihteluun, oppimiseen jne. Haastateltava kertoo itselleen suurimpien motivaatioiden tekijöiden olevan: toisten auttaminen, itsensä kehittäminen, vaihtelu ja hyvä tiimi. (Virtanen 7.9.2020.)

Työmotivaatio on sitä, että jaksaa tehdä töitä ja on kiinnostunut asioista ja mitä työssä tapahtuu. Motivaatio on myös sitä, että haluaa tehdä työnsä hyvin. Työmotivaatiota pystyy rakentamaan tietoisesti itse, mutta ihmisen oma asenne ratkaisee myös. Kun ihminen osaa asennoitua hyvin, on helpompi löytää myös motivaatiota jatkaa, esim. muutos työssä, joka luo epävarmuutta työntekijälle. Jos ihminen jää vellomaan epävarmuuteen, myös hänen työmotivaationsa kärsii koska työntekijä ajattelee, että tarvitaankohan häntä enää samalla tavalla tai onko hän menettänyt roolinsa. Jos työntekijä tiedostaa tämän ja osaa asennoitua eri tavalla: esim. ottaa rennommin ja muistaa omat vahvuutensa, työmotivaatio voi taas kasvaa ja työkin tuntuu taas mielekkäältä. (Peltoniemi 14.9.2020.)

Esimies tietää alaisen olevan motivoitunut huomioimalla sitä, millä mielellä ja asenteella alainen tekee työnsä. Jos alainen on kiinnostunut työn tekemisestä ja tekee työnsä ilman mitään väkinäisyyttä tai hampaiden kiristelyä. Toisin sanoen, jos alainen tekisi työnsä mutta se olisi vain pakosta tehtyä, silloin motivaatio on aika kaukana ja vielä kauempana jos alainen ei edes tekisi työtään. Työn tulee olla jollain tavalla mielekäästä, että siihen on motivoitunut. Työn pitää olla tarpeeksi haasteellista ja palkitsevaa, työympäristön pitää

olla mielekäs (työkaverit, esimies, tilat yms.) ja työn pitää olla tarpeeksi mielenkiintoista ja merkityksellistä. Työntekijän persoonallisuuskin vaikuttaa työmotivaatioon ja miten osaa asennoitua tilanteisiin. Myös esimies pystyy vaikuttamaan työmotivaatioon hänen esimerkinsä kautta. Jos esimies johtaa esimerkillä, se myös motivoi itse toimimaan samoin. (Peltoniemi 14.9.2020.)

Ihminen voi rakentaa itselleen työmotivaatiota tietoisesti ja kannattaa miettiä miksi teen tätä työtä, analysoida itseään. Miettiä mikä itseä kannustaa eteenpäin ja miettiä omaa urapolkua ja mitä haluaa tehdä ja rakentaa urapolkuaan sen mukaisesti, että pysyy motivoituneena ja innostuneena. Niissä hetkissä, kun on vaikeaa, voi käydä itsensä kanssa keskustelua ja motivoida itseään menemään yli vaikeiden hetkien. (Virtanen 7.9.2020.)

Esimies voi huomata alaisen olevan motivoitunut keskustelemalla alaisen kanssa ja tarkkailemalla millainen asenne ja ote alaisella on. Motivoinut alainen on innostunut, avoin ja kehittymishaluinen ja yleensä ilmaisee sen. Esimiehen esimerkillä johtamisella voi olla vaikutusta myös työn tulokseen sillä innostava esimies saa alaisensa antamaan parhaansa. (Virtanen 7.9.2020.)

Uupunut työntekijä voi löytää motivaatiota esimiehen esimerkistä, jos uupumisen syyt tunnistetaan ja hoidetaan. Jos työntekijä on uupunut, uupuminen ja sen syyt tulee hoitaa ennen kuin voi uudelleen motivoitua ja innostua. (Virtanen 7.9.2020.)

Uupunut ja ei motivoitunut työntekijä voi löytää motivaatiota esimiehen esimerkistä, mutta tämä riippuu tilanteesta ja siitä mikä uupumuksen/motivaation puutteen on aiheuttanut. Liiallisesta työmäärästä johtuva uupumus ja motivaation puute voi parantua ainakin hetkellisesti, jos esimies esim. uudelleen järjestee töitä tai tukee työntekijää ajanhallinnassa. On tärkeää huomioida kuitenkin, että jos asiat eivät muutu, hetkellisestä helpotuksesta huolimatta työtehtävissä, on pitkäaikainen motivointi haasteellista. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan jotain pysyvämpää ratkaisua työn järjestämisen suhteen. (Peltoniemi 14.9.2020.)

3.5 Haastattelujen yhteenveto



Kuvio 15. Esimieshaastatteluiden sisältöanalyysi



Kuvio 16. Työntekijähaastatteluiden sisältöanalyysi

Esimiesten haastattelussa kävi ilmi, kuinka esimiehillä on vahva selkeä näky siitä, kuinka esimiehen tulee kohdella työntekijöitä arvostavasti ja kunnioittavasti. Haastatelluista esimiehistä välittyi vastausten ja puheen sävyn kautta aito ja vilpitön nöyryys ja kunnioitus toisia ihmisiä kohtaan. Tämän huomaa erityisesti siitä, miten he kommentoivat esimiehen olevan ennen kaikkea mahdollistaja, jonka tulee huolehtia resursseista, mutta myös työhyvinvoinnista. Esimiestyö nähdään vastuunkantona ja toisaalta myös muistetaan tuloksen ja päämäärien tavoittaminen.

Esimiehen ei tarvitse olla tehokkain ja paras osaaja tiimissä, vaan hänen tulee omata riittävä tieto/taito, jotta pystyy asettamaan tavoitteita ja arvioimaan niiden saavuttamista. Vähintään yhtä tärkeänä, kuin oma osaaminen, nähdään esimiehen taito kerätä ympärilleen toimiva tiimi, jossa jokainen voi löytää mieleisensä tehtävänsä ja toimia tehokkaasti. Tämä lisää motivaatiota tiimissä.

Esimies pystyy toimia osaltaan työmotivaation rakentajana, mutta esimiesten ja alaisten yksilöllisyyden takia keinot ja toimintatavat voivat vaihdella. Yhteistä kuitenkin on aitous ja läsnäolo alaisten työssä, sekä se, että esimiehen tulee pystyä pitämään kiinni lupauksistaan, tai muuten tämä voi vaikuttaa negatiivisesti tämän uskottavuuteen, sekä antaa huonoa esimerkkiä.

Esimerkillä johtamisella voi olla vaikutusta myös yrityksen tulokseen työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin kautta. Esimiehen tehtävänä on pystyä toimimaan eri tilanteissa eri tavoilla esim. joku tarvitsee rohkaisevaa ja kannustavaa puhetta, kun taas joku toinen tarvitsee rakentavaa palautetta ja oikeanlaista painetta.

Esimiehen tulee myös löytää itsensä motivoimiseen omat keinonsa, jotka voivat olla hyvin erilaiset. On myös hyvä muistaa, että esimies itse kasvaa ja kehittyy, mikä taas voi vaikuttaa siihen, mistä motivoituu. Yleisesti haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että esimiehet motivoituvat tiiminsä onnistumisista.

Esimerkillä johtaminen näkyy siinä, mitä ja miten esimies puhuu toisille ja kohtelee muita. Esimerkkinä oleminen on myös sitä, että esimies pyrkii toimimaan koko yritystä silmällä pitäen ja rikkoo tarvittaessa muodostuneita seiniä osastojen välillä.

Työntekijöiden haastatteluissa näkyy selkeitä yhteneväisyyksiä esimiesten vastausten kanssa. On helppo huomata heidän kiinnostavan samoihin asioihin huomiota esimiestyötä pohtiessaan, mistä näkyvimpänä on aitouden ja rehellisyyden arvostaminen. Työntekijät odottavat haastatteluiden perusteella esimiesten toimivan avoimesti ja aidosti, myös tilanteissa, missä esimies on voinut mahdollisesti tehdä virheen.

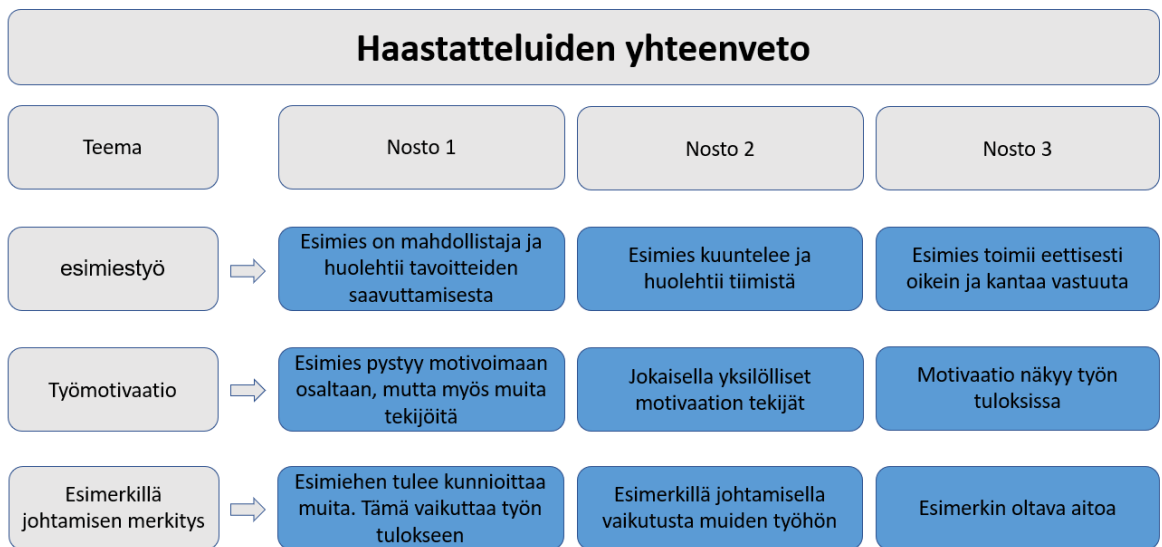
Työntekijät huomaavat eron aidon esimerkillä johtamisen ja teeskentelyn välillä, mikä tarkoittaa sitä, että esimiesten tulee aidosti katsoa peiliin ja pohtia, toimivatko he esimerkiksi ja motivoivasti.

Esimiesten ei tarvitse osata kaikkia alaistensa töitä, vaan hänen tulee pystyä rakentamaan työympäristö, missä työntekijät pystyvät suoriutumaan töistään riittävillä resursseilla. Esimies pitää huolta tiimin toimivuudesta resurssoinnin lisäksi myös huolehtimalla yhteistyön toimivuudesta. Esimiestyö on vastuun kantamista ja esimerkin näyttämistä.

Työmotivaatio ja sen löytyminen on jokaiselle yksilöllistä, mutta sitä pystyy tietoisesti lähteä rakentamaan itselleen sopivilla tavoilla. Ihmiset motivoituvat eri asioista ja niiden tiedostaminen voi auttaa myös työmotivaation rakentamisessa.

Esimiehet ja toisaalta myös muut kollegat pystyvät huomaamaan työntekijän motivaation hänen käyttäytymisestään ja sen mahdollisista muutoksista. Tämä edellyttää ihmisen tuntemista vertailun vuoksi. Myös työn jälki kertoo motivaatiosta. Toisaalta joku voi olla niin vastuuntuntoinen, että suorittaa työnsä, vaikka ei olikaan motivoitunut. Tälle kuitenkin on rajansa, sillä tämä on ihmiselle hyvin kuluttavaa.

Esimies pystyy osaltaan vaikuttamaan työntekijöiden työmotivaatioon, mutta on huomiotava, että on tilanteita, missä motivaation puute johtuu ihmisen elämässä olevista muista syistä, tai työ itsessään ei ole miellyttävää. Näissä tilanteissa on tärkeää pyrkiä hoitamaan todellinen syy, jotta motivaatio voi palata.



Kuvio 17. Haastatteluiden yhteenveto

Verratessa esimiesten ja alaisten haastatteluja, on huomattavissa, kuinka sekä esimiehet, että työntekijät arvostavat aitoutta ja vilpittöntä esimerkkiä. Tällä on vaikutusta työntekijän työskentelyyn ja lopulta työn tulokseen. Jos esimies kykenee aitouteen ja pystyy voittamaan muiden luottamuksen, on hänellä mahdollisuus motivoimaan tiimiänsä. On kuitenkin tärkeää huomioida, ettei motivaatio töissä ole yksistään esimiehen rakennettavissa, vaan

jokaisella on yksilölliset motivaation rakentajat, joihin esimies ei välttämättä pysty toiminnallaan vaikuttamaan.

Työntekijät myös ymmärtävät esimiehen vastuun asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, mikä kertoo siitä, että yrityksen päämäärät yrityksen strategian näkökulmasta on työyhteisön tiedossa ruohonjuuritasolla. Esimiehen rooli nähdään mahdollistajana ja tiimistä huolehtijana, joka kantaa vastuuta ja arvostaa tiimiänsä.

3.6 Produkti

Työhöni kuuluvana produktina laadin ohjeistuksen, jossa käsitellään aihetta Esimies työmotivaation rakentajana. Erityisesti korostan produktissa esimerkillä johtamisen merkitystä henkilöstön työmotivaatiossa. Ohjeistus tulee olemaan käytännönläheinen ja tiivis kirjanen, jota on helppo lukea ja tieto nopeasti nähtävissä, eikä vaadi lukijalta suurta ajallista panostusta.

Ohjeistuksen tavoitteena on tuoda keskiportaan esimiehille ja vastaavissa tehtävissä työskenteleville ymmärrystä siitä, kuinka heidän toimensa voivat osaltaan vaikuttaa alaisten työmotivaation kautta lopulta yrityksen tulokseen positiivisesti, tai negatiivisesti. Tavoitteena on myös saada esimiehet pohtimaan sitä, miten he voisivat saavuttaa oman potentiaalinsa esimiehinä esimerkin antamisessa ja parantaa johtamistehoaan esimerkillä johtamisen kautta.

Tavoitteenani ei ole kumota tietoisesti aiempia tutkimuksia, tai teoksia, vaan toimia päivityksen kaltaisena ajatusten herättelijänä, joka motivoi esimiehiä löytämään uusia keinoja johtamiseen ja alaistensa motivoimiseen. Tavoitteenani on saada esimiehet myös pohtimaan, että ovatko he urautuneet ajattelussaan ja kannattaisiko heidän haastaa itseään ajatusmallien päivitykseen.

Valmis produkti on täynnä oleellista tietoa esimiesasemassa työskentelevälle ja tietoa voidaan hyödyntää toimialasta riippumatta. Produktin päätavoite voidaan tiivistää seuraavaan lauseeseen: motivoi esimiehiä motivoimaan esimerkillään.

Tavoitteena on tuottaa arvokasta tietoa esimiehille ja johtoasemassa työskenteleville, minkä avulla he voivat tehostaa omaa toimintaansa ja samalla motivaation kautta myös parantaa työhyvinvointiaan. Tavoitteena on myös, että tämän kautta he voivat johtaa esimerkin avulla niin, että henkilöstön työmotivaatio paranee, mikä lisää taas esimiesten itseluottamusta ja onnistumisen tunnetta, mikä taas ruokkii heidän työtehoaan.

Produktin tavoite on olla ohjeistus, minkä äärelle esimiehet voivat palata tarvittaessa uudestaan myöhemmin hakemaan motivaatiota ja muistutusta itselleen. Kyseessä on pitkäaikaista hyötyä tuova ohjeistus, jota esimiehet voivat myös käyttää uusien esimiesten kouluttamisessa ja perehdytyksessä vuosienkin kuluttua.

Ohjeistus tulee olemaan sähköisessä muodossa oleva kirjanen, missä kiinnitetään huomiota erityisesti helppolukuisuuteen ja relevantin tiedon esilletuomiseen. Tavoitteena on saada aikaan ohjeistus, mikä saa aikaan motivaatiota esimiehissä ja kannustaa heitä löytämään keinoja johtamaan esimerkin avulla. Ohjeistus ei ole oppikirjamainen, vaan teoriatiedon ja haastattelujen pohjalta kasattu käytännönläheinen opas. Lisäksi teen Prezi-esityksen, missä ohjeistuksen tieto on kasattu interaktiivisempaan muotoon. Prezi-esitys löytyy linkkinä ohjekirjasesta.

Haastattelemiini esimiehet olleet positiivisia produktin suhteen. Heidän mielestään ohjeistuksen ajatus toimia nopeasti luettavana ja tehokkaana on toimiva, sillä tietokirjojen lukeminen kiireen keskellä ei välttämättä ole kovin innostavaa ja motivoivaa. Ohjekirjanen ja varsinkin Prezi-esitys tarjoaa helposti lähestyttävän vaihtoehdon.

Haastatellut esimiehet kokivat ohjekirjasen ja Prezi-esityksen toimivaksi formaatiksi, mikä vahvisti omaa näkemystäni asiasta. Sekä ohjekirjanen, että Prezi-esitys ovat helposti päivitettävissä ja ne ovat julkisia ja kaikille saatavissa paikoissa, missä ne julkistetaan. Tämä tuo myös jatkon kannalta lisäarvoa ohjeistukseen.

4 Pohdinta ja johtopäätökset

Haastatteluissa kävi hyvin selväksi, ettei esimerkiksi johtamista voi teeskennellä, vaan hyvin pian työntekijät alkavat huomaamaan eron aitouden ja teeskentelyn välillä. Tätä tukee myös teoritieto (Ruotsalainen 28.6.2017.) Aitous voi motivoida työntekijöitä toimimaan tehokkaammin ja vastuullisemmin, mikä taas vaikuttaa osaltaan työn tulokseen, mutta epäaitous ja teeskentely johtavat päinvastaiseen tulokseen, missä työntekijät eivät halua ottaa esimerkkiä esimiehestä, tai sopeutuvat hänen toimintatapoihinsa. Joka tapauksessa teeskentelyn lopputulos on mitä todennäköisimmin negatiivista tuloksen kannalta, varsinkin pitkällä ajan jaksolla.

Esimiehellä on selkeä osuus työntekijöiden työmotivaatiossa ja sen huomiotta jättämisellä voi olla negatiiviset vaikutukset työntekijöiden työn tulokseen. Toisaalta on huomioitava, ettei pelkkä esimies pysty rakentamaan työmotivaatiota alaisissaan, vaan hän toimii mahdollistajana ja apuna, jonka kautta he voivat löytää keinoja motivaation löytymiseen.

Esimiehen osuus työyhteisössä voi riippua työyhteisössä, mutta yleisesti voidaan ajatella, että hänen ei tarvitse olla teknisesti paras, vaan hänen tulee löytää parhaat tekijät ja auttaa heitä löytämään oma paikkansa. Kun esimies hoitaa työnsä vastuullisesti ja huolehtii aikamääreistään voi tämä motivoida myös työntekijöitä toimimaan samalla tavoin. Tämä pätee myös siihen, kuinka esimies kommunikoi, jos hän puhuu toisille kunnioittavaan sävyyn, voivat työntekijät ottaa mallia ja motivoitua toimimaan samoin.

Haastateltavien vastaukset kohtasivat teoritietoa yleisesti hyvin. Haastatteluissa ei ilmoitettu haastateltaville taustatietona käytettyjä lähteitä, mikä vahvistaa teoritiedon paikkansapitävyyttä, sillä haastateltavat eivät voineet vastata tietoisesti teorian mukaan, vaan joutuivat käyttämään omaan kokemustaan ja aiemmin hankkimaansa tietoa.

Haastatteluista erityisesti nousi esille mahdollistaminen. Tämä kertoo siitä, että autoritääriin johtamiseen ei juurikaan uskota, vaan päinvastoin halutaan työntekijöille vapautta toimia itsenäisesti ja luovasti, kuitenkin koko ajan tarvittaessa apua tarjoten. Samaa on huomattavissa myös tietoperustassa.

Sekä teoritieto, että tekemäni haastattelut nostavat etiikan ja moraalien korostamisen erittäin tärkeään rooliin esimiestyössä. Vaikka laki antaakin selkeät määräykset toimintaan, on tämän lisäksi esimiehillä vahvat, eettiset ja moraaliset säännöt, joiden mukaan heidän on pystyttävä toimimaan. Nämä säännön vaihtelevat yrityksittäin, mutta selkeä trendi on,

että niihin kiinnitetään enemmän ja enemmän huomiota. Hyvänä esimerkkinä on yksilöllisyyden huomiointi. Esimiehen tulee pystyä kohtelemaan jokaista tasa-arvoisesti, mutta myös huomioimaan heidän yksilölliset tarpeensa. Tämä voi olla haastavaa, varsinkin suurissa yrityksissä, mutta tähän voidaan koulutuksen ja ohjeistuksen kautta vaikuttaa. Tärkeää on kuitenkin huomioida tämä myös resurssoinnissa, sillä jos esimiehellä ei ole antaa aikaa työntekijöille henkilökohtaisesti, ei hän voi toteuttaa yksilöllistä huomiointia.

Vaikka yritykset mainostaisivatkin tukevansa tiettyjä arvoja ja aatteita, ei tämä vielä tarkoita, että arvot ja aatteet olisivat jalkautuneet yrityksessä. Työntekijät eivät välttämättä motivoitu toimimaan vain sen pohjalta, mitä yrityksen verkkosivuilla kerrotaan yrityksen arvoista. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa niiden jalkautuminen. Tähän esimies tarvitsee resursseja ja omaa motivaatiota, joka taas on hänen esimiestensä vastuulla. Lopulta kaikki siis kulminoituu siihen, että haluaako yrityksen johto todella toimia arvojensa mukaisesti, vai onko kyseessä pelkkää mainostusta. Valmistamani ohjeistuksen tavoitteena on auttaa esimiehiä löytämään oman motivaationsa ja näin myös motivoida työntekijöitä.

4.1 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Produktia suunnitellessani oli alkuvaiheista asti selvää, että haluan valmistaa ohjeistuksen, jota voi päivittää tarpeen mukaan, uuden tiedon, tai uusien näkökulmien valossa. Tämä oli minulle tärkeää, sillä aiheen teoksissa oleva tieto voi ”vanhentua” yllättävänkin nopeasti uuden tiedon tullessa. Ohjeistuksen päivittäminen on helppoa sen formaation vuoksi ja koenkin onnistuneeni formaatin valinnassa. Myös julkaistun ohjeistuksen lukijoiden antama palaute yleisesti on arvokasta ja ohjeistusta on mahdollista päivittää sen pohjalta.

Toivoisin kaikkien esimiestehtävissä työskentelevien, toimialasta ja yrityksestä riippumatta todella pohtivan, että ovatko he esimerkillisiä työssään, vai tekevätkö he työtä miettimättä käyttäytymisensä, sekä puheensa merkitystä. Esimiehillä on paljon valtaa työyhteisössä ja heillä on siten myös paljon mahdollisuuksia toimia motivaation rakentajina. Esimiehet voivat toimia mahdollistajina ja valmentajina, jotka motivoivat alaisiaan yhä parempiin ja innovatiivisempiin suorituksiin, tai he voivat vastaavasti lytätä luovuuden ja motivaation alas, mikäli eivät hyödynnä omaa asemaansa oikein. Joka tapauksessa heidän toiminnallaan ja esimerkillään on merkitystä.

Myös työntekijät pystyvät ottamaan johtajuutta eri tilanteissa ja rakentamaan työmotivaatiota työyhteisössä. On myös mahdollista, että työntekijät pystyvät esimerkillään motivoimaan myös esimiehiään.

Vaikka esimerkiksi johtaminen ei aina takaa työmotivaatiota, johtuen ihmisten eri elämäntilanteista ja luonteenpiirteistä, on esimerkiksi johtamisella todellista vaikutusta työn tulokseen ja sitä kautta myös yrityksen menestykseen. Jos vertaamme kahta työyhteisöä, joista toisessa työntekijöillä on huono motivaatio ja ei ole innokkuutta työhön ja toisessa taas on työyhteisö täynnä intoa ja työmotivaatiota, on selvää, että työteho on varsinkin pitkällä tähtäimellä parempi jälkimmäisessä työyhteisössä.

Tekemieni haastatteluiden perusteella totean, että tuotteille on tarvetta ja se voi aidosti hyödyttää kohderyhmän edustajia esimerkiksi johtamisen kehittämisessä. Haastatteluissa kävi ilmi selkeästi, kuinka esimiehet arvostavat työntekijöitä ja haluavat toimia heidän parhaakseen ja saada aikaan työmotivaatiota, joka taas puolestaan hyödyttää yritystä tehokkuuden ja tuloksen kannalta. Myös haastatellut työntekijät arvostavat esimerkiksi johtavia esimiehiä ja tämä vahvistaa tuotteen tarpeellisuutta.

Haastattelut toimivat tuotteen suunnittelun kannalta korvaamattoman tärkeinä tiedonlähteinä ja auttavat minua suunnittelemaan ohjeistusta, sekä motivoimaan minua sillä ajatuksella, että työllä on merkitystä.

Tekemilläni haastatteluilla on myös toinen merkitys tuotteen suunnittelun lisäksi. Ne vahvistavat teoretietoaa aiheesta.

On tärkeää muistaa, että teoretieto luo pohjan osaamiselle, mutta kokemus ja käytäntö opettavat, miten teoretieto pystytään soveltamaan. Tästä syystä haastatteluiden kautta tullut tieto on erityisen arvokasta ja käytännön läheistä.

4.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aloittaessani opinnäytetyön prosessia ymmärsin, että edessä olisi suuri työmäärä ja mahdollisia haasteita olisi edessä runsaasti. Olen kuitenkin ollut hyvin motivoitunut alusta asti, sillä aihe on ollut itselleni jo pitkään tärkeä ja herättänyt mielenkiintoa itsessäni.

Valittuani aiheen ja tehtyäni toiminta suunnitelman, alkoi haastateltavien etsiminen empiristä osiota varten. Voin todeta, että tämä sujui erittäin helposti, sillä pystyin hyödyntämään kontakteja työharjoittelupakassani Nokialla. Haastatteluiden toteutus sujui myös sujuvasti ja haastateltavat olivat innokkaita osallistumaan haastatteluihin ja tarjoamaan asiantuntijuuttaan.

Myös haastatteluiden purku ja tiedon kiteyttäminen sujui helposti. Jälkikäteen huomasin, että olisin voinut valita haastattelukysymykset vielä hiukan täsmällisemmin, sillä joidenkin kysymysten kohdalla jouduin selventämään niitä haastateltaville. Toinen asia, mitä olisin

voinut tehdä toisin, on kysymysten määrä, sillä kysymyksiä oli hieman liikaa. Tämä näkyy siinä, että joidenkin kysymysten kohdalla haastateltavat kysyivät, että olenko vastannut tähän toisen kysymyksen kohdalla. Kysymyksissä oli taustalla vivahde erot, jotka tekivät kysymyksistä toistensa kaltaisia, mutta niissä taustalla oli eri ajatus. Olisin voinut jättää joi-
tain kysymyksiä pois ja sisällyttää niissä olevan asian toisten kysymysten yhteyteen.

Johdanto oli osio, jonka itse koin alussa hieman haastavaksi ja minulla kesti jonkin aikaa saada sopiva aloitus johdannolle. Tämä johtui siitä, että vaikka minulla oli selkeä ajatus siitä, mitä olin hakemassa, en saanut sitä kirjoitettua. Kun pääsin johdannossa alkuun, sujui loppu ilman ongelmia.

Tietoperusta osiossa suurin haaste oli oleellisimman tiedon löytyminen. Vaikka aiheesta on kirjoitettu paljon ja tietoa löytyy, on useassa tapauksessa tieto sisältyneenä johonkin toiseen kokonaisuuteen, eikä välttämättä löydy heti. Tästä esimerkkinä aiheen kirjallisuus, jonka nimet voivat olla paljon yleisemmällä tasolla esimiestyötä käsitteleviä teoksia, joihin kuitenkin sisältyy paljon tietoa aiheesta, kun tutkii tarkemmin. Tieto on siis hieman pirstaloitunutta.

Kaiken kaikkiaan olen hyvin tyytyväinen opinnäytetyöprosessiin ja siihen, miten työ rakentui ja lopulta valmistui. Jos voisin antaa itselleni neuvoja prosessin alussa, kehottaisin varaamaan lisää aikaa johdannon osuuteen. Olen tyytyväinen myös produktin osuuteen ja toivon todella, että siitä voisi olla käytännössä hyötyä esimiehille, jotka haluavat rakentaa alaistensa työmotivaatiota. Olen ollut innostunut tästä opinnäytetyöstä heti alusta asti ja kiinnostunut työn aiheesta jo pitkään, mikä teki työstä itselleni mielenkiintoisen projektin, missä läpi matkan olen saanut oppia uusia asioita esimiestyöstä ja saanut uusia näkökulmia jo opitun tietoni tarkastelemiseen. Olen myös oppinut paljon lisää itsestäni ja voin tyytyväisenä sanoa, että olen kestänyt projektiin kuuluneen paineen hyvin.

Lähteet

Alahuhta. M. 2015. Johtajuus kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Jyväskylä.

Arontaus. H. 2.7.2020, 3.7.2020. Head of HR Operations Support – Europe. Nokia.
Haastattelu. Cisco Jabber/ Espoo

Bateman. S. 13.8.2019. Internet artikkeli. Medium.com. You Have Responsibility, But Do You Have Authority? Luettavissa: <https://medium.com/leading-and-managing/you-have-the-responsibility-but-do-you-have-the-authority-8a28f4b1b32e> Luettu: 9.10.2020

Cain. A & Lebowitz.S. 16.10.2019. Internet artikkeli. Business Insider. 26 signs you're a great boss, even if it doesn't feel like it. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com/signs-you-are-a-good-boss-2017-6?r=US&IR=T> Luettu:2.10.2020

Duunitori.fi. Internet artikkeli. 7.6.2020. Mitä työntekijän tulee tietää palkanmaksusta? Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/palkanmaksu> Luettu: 27.9.2020

Exenta Oy 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Tutkimusraportti. Helsinki. Luettavissa: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strategisen_hyvinvoinnin_tila_suomessa_2011.pdf Luettu: 1.12.2020

Fondia Virtuaalilakimies. Internet artikkeli. 2020. Palkitseminen ja kannustinjärjestelmät. Luettavissa: <https://virtuallawyer.fondia.com/fi/articles/palkitseminen-ja-kannustinjarjestelmat> Luettu: 27.9.2020

Hofstede-Insights. Internetsivusto. 2020. Country comparison. Luettavissa: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,japan,spain,the-usa/> Luettu: 2.12.2020

Howell. R.T. Blogi. Psychology Today. Viral Values: How Do Personal Values Affect Behavior? Luettavissa: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cant-buy-happiness/201406/viral-values-how-do-personal-values-affect-behavior> Luettu: 2.10.2020

Hyppänen. R. 2013. Esimiesosaaminen- Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Isohanni, S. 9.4.2014. Blogi. Markkinointi & Mainonta. Neljä yleisintä viestintämokaa. Luettavissa: <https://www.marmai.fi/blogit/nelja-yleisinta-viestintamokaa/359883b0-7e2a-34ee-b1e8-d8e8bcbbdb30> Luettu: 2.10.2020

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemysmyksellistä johtamista. Tammi. Hämeenlinna.

Johtajuus info. 2020. Verkkosivusto. Valmentava johtajuus. Luettavissa: <https://johtajuus.info/valmentava-johtaminen/> Luettu: 11.10.2020

Kauppalehti. Internet artikkeli. Tutkimus: Vakavaraisuus ohitti arvot – yrityksen luotettavuus painaa nyt vaakakupissa aiempaa enemmän, kun nuoret valitsevat työnantajaa. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tutkimus-vakavaraisuus-ohitti-arvot-yrityksen-luotettavuus-painaa-nyt-vaakakupissa-aiempaa-enemman-kun-nuoret-valitsevat-tyonantajaa/9aaeca3e-b40c-4165-a34f-2e17572aebd5> Luettu: 2.10.2020

Kahisalo, P. Blogi. Accountor. 5 esimiestyön haastetta – ja miten HR voi auttaa niiden ratkaisemisessa. Luettavissa: <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/esimiestyo-haasteet-miten-hr-voi-auttaa> Luettu: 2.10.2020

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä- käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. Helsinki

Laamanen, K & Räsänen, T. Juutilainen, A. 2016. Innostava uudistuminen – kestävä kasvu. Teknova Oy. Tampere.

Laki Yhdenvertaisuudesta. Finlex. 30.12.2014. 1325/2014. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325> Luettu: 30.9.2020

Management Study Guide. 2020. Internet artikkeli. Expectancy Theory of Motivation. Luettavissa: <https://www.managementstudyguide.com/expectancy-theory-motivation.htm> Luettu: 17.10.2020

Maxwell, J. 2009. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Päivä. Hämeenlinna

- Mehtonen. M. 5.4.2019. Internet artikkeli. Kuntaliitto 2019. Tuloksellisuus, panos-tuotos-ajattelutapa. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/tuloksellisuus/panos-tuotos-ajattelutapa> .Luettu 27.9.2020
- Mettälä. K. 21.4.2015. Internet artikkeli. Kohti monimuotoisuutta hyväksyvä työyhteisö edellä Kauppalehden blogi. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/kohti-monimuotoisuutta-hyvaksyva-tyoyhteiso-edella> Luettu: 30.9.2020
- Motiivilehti.fi. 1.2.2019. Internet artikkeli. Pomoksi ei synnytä, vaan opitaan. Luettavissa: <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/pomoksi-ei-synnyta-vaan-opitaan-nama-10-asiaa-tekevat-hyvan-esimiehen-testaa-onko-sinussa-pomoainesta/> Luettu: 21.9.2020
- Niiranen. M. 29.6.2020. Squad Group Lead, R&D. Nokia. Haastattelu. Cisco Jabber/ Espoo
- Opetushallitus. 2020. Opettajan aineisto Internetissä. Miina ja Ville. Tarpeet. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/miina-ja-ville-opettajan-oppaita/miina-ja-ville-etiikkaa-etsimassa-10> Luettu: 30.9.2020
- Peltoniemi. S. 14.9.2020. HR Chatbot Consultant, HR OPS TSS Global Support & Concepts. Nokia. Haastattelu. Microsoft Teams/Espoo
- Powers. A. 27.6.2018. Internet artikkeli. Forbes. A Study Finds That Diverse Companies Produce 19% More Revenue. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/annapowers/2018/06/27/a-study-finds-that-diverse-companies-produce-19-more-revenue/#3df2cdaf506f> Luettu: 2.10.2020
- Puustinen.U. & Karatmaa.J. 1.2.2019. Internet artikkeli. Pomoksi ei synnytä vaan opitaan.
- Ruotsalainen. P. 28.6.2017. Internet artikkeli. Nonlinear.fi. Esimies johtaa esimerkillä – halusi tai ei. Luettavissa: <https://www.nonlinear.fi/esimies-johtaa-esimerkillä-halusi-tai-ei/> Luettu: 4.10.2020
- Räty. R. 06.11.2017. Internet artikkeli. Aalto yliopisto. Palvelevan johtajan organisaatio menestyy paremmin. Luettavissa: <https://www.aaltoe.fi/aalto-leaders-insight/2017/palvelevan-johtajan-organisaatio-menestyy-paremmiin> Luettu: 11.10.2020

Sipilä. J. 23.6.2020, 24.6.2020. A&S Tribe Leader, MN 5G RAN. Nokia. Haastattelu. Webex/ Espoo

Sitra. 30.5.2013. Blogi. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/> Luettu: 1.10.2020

Suorsa. B. (Toim.) Tarumo.S. 14.2.2018. Internet artikkeli. Palkitseminen ruokkii motivaatiota. STTK. Luettavissa: <https://www.sttk.fi/2018/02/14/palkitseminen-ruokkii-motivaatiota/> . Luettu: 21.9.2020

Työturvallisuuskeskus. 2020. Internet artikkeli. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ia_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ia_tasa-arvo Luettu: 30.9.2020

Työturvallisuuskeskus. 2016. Internet artikkeli. Hyvä ikäjohtaminen. Luettavissa: https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2016/hyva_ikajohtaminen.6627.news Luettu:2.12.2020

Vilanen.P.19.9.2016. Internet artikkeli. Luotain 2016. Osaamisen johtaminen. Luettavissa: <https://www.luotain.net/osaamisen-johtaminen/> .Luettu 27.9.2020

Virtanen. M. 7.9.2020. HR-Expert, HR Connection Europe. Nokia. Microsoft Teams/Espoo

World of work project. 2020. Internet artikkeli. Alderfer's ERG Theory of Motivation: A Simple Summary. Luettavissa: <https://worldofwork.io/2019/02/alderfers-erg-theory-of-motivation/> Luettu: 9.10.2020

World of work project. 2020. Internet artikkeli. Herzberg's Two Factor Theory of Motivation: A Simple Summary. Luettavissa: <https://worldofwork.io/2019/02/herzbergs-two-factor-theory-of-motivation/> Luettu: 9.10.2020

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille

- Miten määrittelisit esimiestyön (tärkeimmät työtehtävät)?
- Mitä seuraavista piirteistä alaiset arvostavat eniten esimiehellä: johtaminen merkkiä näyttämällä, korkea etiikka ja moraalit vai alan osaaminen? (järjestele 1–3 tärkeysjärjestykseen)
- Asteikolla 1–10, kuinka tärkeää on, että esimies on esimerkkinä alaisille? Miksi?
- Voiko esimies pyytää alaisiaan tekemään sellaista, mitä ei ole valmis itse tekemään? Miksi?
- Jos esimies on epäonnistunut/näyttänyt huonoa esimerkkiä alaisille, miten voi korjata vahingon? Kärsiikö esimiehen auktoriteetti?
- Huomaavatko alaiset aidon esimerkillä johtamisen halun ja hetkellisen puheen välisen eron?
- Onko esimiehen osattava alaisten työ voidakseen johtaa esimerkillä?
- Näkevätkö yleisesti alaiset esimerkin käsitteen samalla tavalla kuin esimies?
- Miten esimiehen esimerkkinä oleminen voi vaikuttaa alaisten työn laatuun pitkällä tähtäimellä?
- Mistä esimiehen tulisi etsiä oma esimerkkinsä?
- Mitä motivaatio työssä mielestäsi on?
- Voiko henkilö rakentaa itselleen työmotivaatiota tietoisesti?
- Mistä esimies löytää motivaation työhönsä?
- Miten esimies voi kehittää omaa esimerkillä johtamisen osaamistaan?
- Mistä esimies tietää alaisen olevan motivoitunut?
- Onko työmotivaatio (ei vain alaisten) mitattavissa?
- Mitä (muita) mittareita esimies voi käyttää esimerkillä johtamisensa onnistumisen mittaukseen?
- Mitkä ovat suurimmat työmotivaation tekijät?
- Voiko uupunut ja ei motivoitunut työntekijä löytää motivaatiota esimiehen esimerkistä? Hetkellisesti? Pitkä-aikaisesti?

- Voiko esimerkillä johtamisella olla vaikutuksia yrityksen tulokseen? Miten?
- Hyödyntävätkö yritykset esimerkillä johtamisen mahdollisuuksia tarpeeksi strategianssaan?

Kokemuksiasi esimiestyöstä ja ajatuksia tulevaisuudesta

- Onko esimiestyön arvostuksessa tapahtunut muutoksia sinun esimiesurasi aikana? Mitä?
- Onko omat ajatuksesi esimiestyötä kohtaan muuttuneet esimiesurasi aikana?
- Onko esimerkillä johtaminen muuttunut Covid-19 aikakautena? Miten? Onko muutos pitkäaikaista, vai palataanko entiseen pian?
- Mitkä asiat tulevat olemaan suurimmat työmotivaation tekijät tulevaisuudessa (kai-kille, ei vain alaisille)?

Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille

- Miten määrittelisit esimiestyön (tärkeimmät työtehtävät)?
- Mitä seuraavista piirteistä alaiset arvostavat eniten esimiehellä: johtaminen merkittävä näyttämällä, korkea etiikka ja moraalit vai alan osaaminen? (järjestele 1–3 tärkeysjärjestykseen)
- Asteikolla 1–10, kuinka tärkeää on, että esimies on esimerkkinä alaisille? Miksi?
- Voiko esimies pyytää alaisiaan tekemään sellaista, mitä ei ole valmis itse tekemään? Miksi?
- Jos esimies on epäonnistunut/näyttänyt huonoa esimerkkiä alaisille, miten voi korjata vahingon? Kärsiikö esimiehen auktoriteetti?
- Huomaavatko alaiset aidon esimerkillä johtamisen halun ja hetkellisen puheen välisen eron?
- Onko esimiehen osattava alaisen työtä voidakseen johtaa esimerkkinä?
- Mitä motivaatio työssä mielestäsi on?
- Voiko henkilö rakentaa itselleen työmotivaatiota tietoisesti?
- Mistä esimies tietää alaisen olevan motivoitunut?
- Mitkä ovat suurimmat työmotivaation tekijät?
- Koetko esimiehen pystyvän vaikuttamaan sinun työmotivaatioosi hänen esimerkkinsä kautta?
- Voiko uupunut ja ei motivoitunut työntekijä löytää motivaatiota esimiehen esimerkistä? Hetkellisesti? Pitkä-aikaisesti?
- Voiko esimiehesi esimerkkinä olla vaikutuksia sinun työsi tulokseen?
- Mitkä asiat tulevat olemaan suurimmat työmotivaation tekijät tulevaisuudessa (kaikeille, ei vain alaisille)?



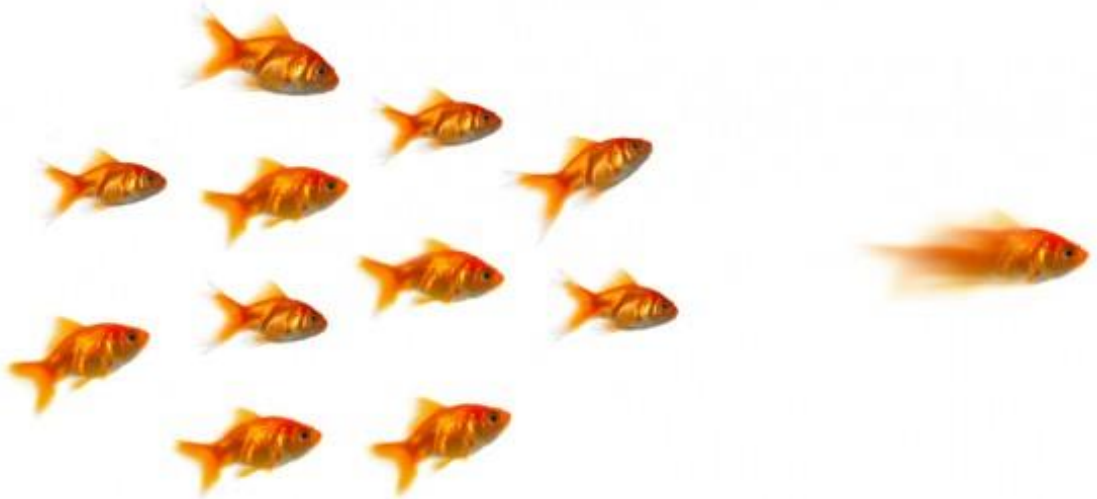
Esimies työmotivaation rakentajana

Ohjeistus esimerkillä johtamiseen

Joonas Koski

”Esimies, katso taaksesi, sinua seurataan!”

– Joonas Koski



Sisällys

1.	Johdanto	68
2.	Tavoitteellinen esimiestyö	69
3.	Esimerkillä johtaminen	72
4.	Motivaation löytäminen	73
5.	Käytännön vinkkejä	75
6.	Lopuksi	76

1. Johdanto

Arvoisa lukija, hienoa että olet ottanut tämän ohjeistuksen luettavaksesi. Olet sitten uusi esimiestyössäsi, tai kokenut esimies, joka haluat päivittää tietämystäsi ja ehkä muistuttaa itseäsi aiheesta ”esimerkillä johtaminen”, on tämä ohjeistus tarkoitettu sinua varten.

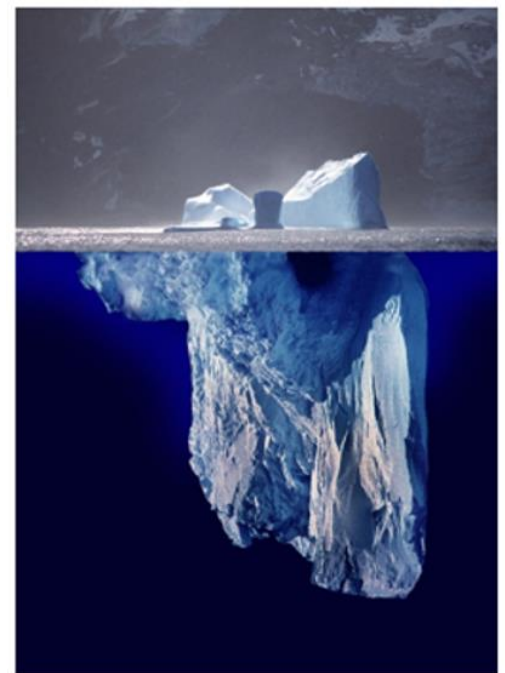
Olen aina ollut kiinnostunut johtajuudesta ja siitä, miten johtajat saavat ihmiset seuraamaan heitä. Vaikka tähän vastaaminen vaatisikin pitkän tutkimustyön ja valtavasti teoriaa, voidaan kuitenkin todeta, että menestyvillä johtajilla on karismaa ja puhekykyä, mutta tämä on vain jäävuoren huippu, sillä piilossa tehtävää työtä ei näe monikaan.

Menestyneet johtajat käyttävät paljon aikaa itsensä kehittämiseen koulutuksin, sekä harjoituksin, jotta voisivat valjastaa täyden potentiaalinsa johtajuudessa. He ymmärtävät luonnollisen lahjakkuuden kantavan vain tiettyyn pisteeseen asti, minkä jälkeen menestyksen tekee kova työ ja määrätietoisuus.

Yksi tärkeimmistä tekijöistä menestyvien johtajien taidoissa, on motivaatio oppimiseen. Motivoitunut henkilö pystyy saavuttamaan paljon enemmän, kuin ei motivoitunut ja onkin selvää, että esimiehet ja johtajat, ketkä ovat motivoituneita, pystyvät myös kehittämään myös muita paremmin.

Omat kokemukseni kannustavista ja esimerkillisistä esimiehistäni ovat saaneet itselleni aikaan paljon motivaatiota töissäni, silloinkin kun olen tehnyt töitä, mistä en juuri pitänyt. Esimerkin kautta esimieheni saivat valettua minuun motivaatiota ja halua kehittyä työntekijänä.

Olen kerännyt tähän ohjeistukseen helposti omaksuttavaa ja käytännönläheistä tietoa esimiestyön merkityksestä työmotivaation rakentamisessa. Kirjallisuutta aiheesta on paljon ja niiden tutkiminen voi olla haastavaa, varsinkin kiireisen elämäntilanteen keskellä. Tämän ohjeistuksen tavoite on olla auttamassa esimiehiä kiireidenkin keskellä löytämään motivaatiota esimerkillä johtamiseen, joka taas lisää työntekijöiden työmotivaatiota. Tavoitteena on herättää esimiehiä pohtimaan työtään ja rooliaan esimiehenä.



Kuva. Jäävuoren huippu. Creative Commons 2020

2. Tavoitteellinen esimiestyö

Kun olet esimies, yksi asia on varmaa, sinua seurataan. Tämä on yksi esimiestyön tunnusmerkeistä ja voi olla esimiehelle myös hyvin paljon painetta luova asia, varsinkin jos esimies on luonteeltaan ujo ja ei pidä huomiosta.



Kuva. Manager Creative Commons 2020

Tästä ei kuitenkaan tarvitse, tai kannata olla huolissaan, sillä esimies pystyy kääntämään tämän itselleen hyödyksi, mikäli on valmis tekemään töitä sen eteen.

Sinut on palkattu tekemään esimiehen työtä, tämä tarkoittaa sitä, että olet kykenevä ja si- nuun uskotaan. Olet ehkä ollut

motivoitunut aiemmin, mutta arki on saanut motivaatiosi ja innokkuutesi katoamaan. Ehkä olet tällä hetkellä hyvinkin motivoitunut ja haluat kehittää itseäsi esimiehenä, sillä ymmärrät työsi ja esimerkkisi vaikutuksen alaistesi työmotivaatiossa. Joka tapauksessa tärkeää on, että toimit suunnitelmallisesti ja asetat itsellesi tavoitteita kehityksessäsi.

Olen laatinut neljän kohdan mallin ("neljä A:ta"), mitä esimiehen kannattaa tavoitteellisesti lähteä kehittämään.

Arvosta itseäsi

Ensimmäiseksi esimiehen tulee arvostaa itseään ihmisenä, ainutlaatuisena ja korvaamattomana yksilönä, jolla on potentiaalia tehdä muutos ja vaikuttaa.

Jos ihminen pystyy todella arvostamaan itseään terveellä tavalla, on hänellä terve itsetunto ja tämä auttaa selviämään monista haasteista.

Itsensä arvostamisen kehittäminen voi olla pitkä ja moni ulotteinen prosessi, jossa ihminen käy läpi suuria kysymyksiä itsestään. Prosessin edetessä ihminen voi joutua käymään läpi suruja ja iloja, jotka ovat piilossa sisimmässä. Joskus ammattilaisen kanssa keskustelu voi olla hyvinkin hyödyllistä.



Kuva. Arvostus Creative Commons 2020

On hyvä muistaa ja muistuttaa itseään, että ”ansaitseen parasta ja siksi haluan kehittää itseäni”.

Arvosta alaisiasi

Yhtä lailla kuin itsensä arvostaminen, on esimiehen tärkeää arvostaa myös muita ihmisiä, erityisesti niitä, jotka on uskottu työskentelemään esimiehen alaisuuteen. Ilman heitä ei esimiehellä ole johdettavia, eikä yrityksen liiketoimintaa ole olemassa. Työntekijöiden rooli on korvaamaton ja heitä tulee kunnioittaa ja arvostaa.



Kuva. Arvostava esimies. Creative Commons 2020

Esimiehen on tärkeää jatkuvasti kehittää alaistensa arvostusta muistuttamalla itseään heidän merkityksestään ja yhtä lailla myös näyttää arvostus heille sanoin ja teoin mm. palkitsemalla.

Arvosta työnantajaasi

Valitettavan usein ihmiset valittavat työnantajastaan ja puhuvat vain negatiivisesti siitä, miten työssä ”on pakko” jaksaa.

Vaikka tämä voi osittain olla uupumuksen purkamista, ei tämä kuitenkaan ole sopivaa. Kenenkään ei tarvitse jaksaa työnantajaa, vaan on mahdollista etsiä muita töitä.

Jos kuitenkin tosi asia on niin, että työnantaja ei olekaan niin kauhea kuin miltä puheissa kuulostaa, on kyseessä väärä asenne ja arvostuksen puute.

Jos esimies haluaa aidosti kehittää itseään ja esimiehen taitojaan, tulee hänen tavoitteellisesti pyrkiä puhumaan työnantajasta positiivisesti ja näin välittämään hyvää kuvaa työnantajasta ympärilleen.



Kuva. Onnistunut projekti. Creative Commons 2020

Ajanhallinta

Esimiestyö on tunnetusti kiireistä ja usein esimies joutuukin priorisoimaan ajankäyttöään. Ajanhallintataidot ovat yksi vahva kompetenssi, mitä voidaan käyttää jo työnhaussa.

Jos olet taitava hallitsemaan aikaasi ja pystyt priorisoimaan, olet vahvoilla. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että työhön laskettu aika ei ole riittävä verrattuna tehtävän työn määrään, varsinkin jos työ tehdään laadukkaasti.



Kuva. Ajanhallinta. Creative Commons 2020

Valitettavan usein esimiehet joutuvat karsimaan alaisilleen annettavasta ajasta ja tehdään vain ”pakolliset” kehityskeskustelut ja palaverit.

Tämä voi kuitenkin johtaa negatiivisiin seurauksiin, kuten vieraantumisen alaisista, tai pahimmassa tapauksessa esimies ei edes pääse tutustumaan heihin alusta alkaen.

Tästä seuraa tilanne, missä esimiehen on lähes mahdotonta seurata ja arvioida alaistensa työhyvinvointia, elleivät he itse asiaa ota esille. Esimiehellä ei myöskään ole juurikaan mahdollisuuksia johtaa esimerkillä, sillä hänen esimerkkinsä ei ole nähtävissä.

Tästä huolimatta esimiehen olisi tärkeää kaiken kiireen keskellä priorisoida myös aikaa alaisilleen. Ajan antaminen voi tapahtua lukemattomine eri keinoin henkilökohtaisista keskusteluista, aina alaisten mukaan ottamiseen projekteihin ja niissä heidän mielipiteidensä kysyminen. Tärkeintä on ajan antaminen ja huomion osoittaminen. Tätä kautta esimies pystyy alkamaan rakentamaan yhteyttä alaistensa kanssa, joka taas palkitsee esimiestä luottamuksen ja työhyvinvoinnin kautta.

3. Esimerkillä johtaminen

Esimiestyön yksi keskeisistä elementeistä on johtaminen. Vaikka johtamistyylejä on useita ja niiden soveltuvuus erilaisiin johtotehtäviin vaihtelee toisistaan paljon, on esimerkillä johtaminen osa niistä jokaista.

Historia on täynnä suuria johtajia, joita kansat ja joukot ovat seuranneet vapaaehtoisesti. Nämä suuret johtajat ovat motivoineet kansannousuja tyranniaa vastaan, antaneet toivoa vaikeuksien keskellä, johtaneet läpi katastrofien ja epätoivon.

Vaikka heillä jokaisella onkin oma tarinansa ja he voivat olla täysin erilaisia ihmisiä, on heillä joitain yhdistäviä tekijöitä, joista seuraavaksi mainitsen kaksi.

1. Heillä on ollut omat tiensä ja oma historiansa, joka on alkanut eräänä päivänä syntymästä. Siitä eteenpäin heidän elämänsä on askel askeleelta rakentunut siihen pisteeseen, että heistä on tullut suuria johtajia.
2. Heistä jokainen on tavalla, tai toisella vaikuttaneet toisiin ihmiseen motivoivasti. Esimerkkinä käytän yhtä historian tunnetuimmista johtajista, Napoleon Bonapartea, jonka läsnäololla oli selvästi ratkaiseva merkitys armeijansa motivaatiossa ja sotamenestyksessä. Napoleonin hattun rintamalla oli ratkaiseva tekijä taistelun tuloskanalta.



Kuva. Esimiehen merkitys Creative Commons 2020

Vaikka emme olisikaan Napoleon, tai kukaan muukaan tunnettu johtaja, voimme silti pohtia heidän johtajuutensa vaikutuksia ja merkitystä alustensa motivaatiossa ja löytää omaa motivaatiota esimiestyshömmä.

Jos esimies saa motivoitua alustensa työskentelemään yhtä tehokkaasti ja antautuneesti, kuin Napoleon armeijansa, on työn tulos taatusti erinomaista.

Myös esimerkillä johtamisessa ja siinä kehittämisessä on tavoitteellisuus tärkeää. Paras keino seurata omaa kehitystä on asettaa mitattavissa olevia tavoitteita, joita voi pysähtyä mittaamaan tietyin väliajoin, esim. kerran vuodessa. Tavoitteet ovat henkilökohtaisia, eikä niiden valinnassa ole välttämättä oikeita, tai vääriä valintoja, kunhan ne ovat mitattavissa. Tavoitteet kannattaa kuitenkin valita huolellisen ja rehellisen itsetutkiskelun jälkeen.

4. Motivaation löytäminen

Esimiehen tehtävä on toimia mahdollistajana. Yksi palkitsevimmista asioista esimiehelle voi olla omien alustien onnistuminen työssään. Tämä oikeastaan on esimiestyön ydin ja tarkoitus. Jos alaiset onnistuvat työssään, tarkoittaa tämä sitä, että esimies on onnistunut myös.

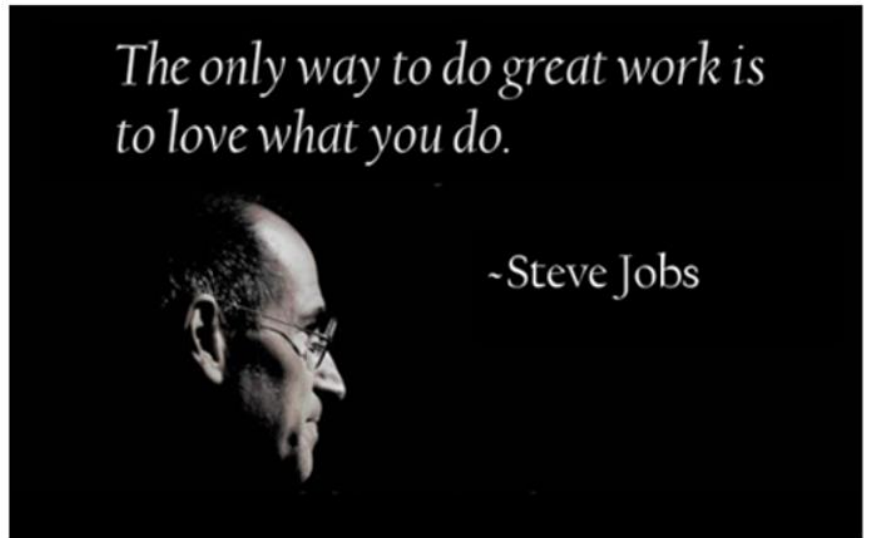
Mistä alaiset motivoituvat?

On selvää, että ihmiset ovat yksilöitä ja löytävät motivaatiota eri asioista. Voidaan kuitenkin todeta, että motivaatio työhön löytyy itse työstä ja se tuomasta sisällöstä.

Jos ihminen nautti työstään, on se itsessään jo palkitsevaa ja motivoivaa.

Tämän tosiasian on tuonut esiin mm. Steve Jobs. Jos työ itsessään ei ole motivoivaa, on vaikeaa löytää motivaatiota mistä tahansa asioista.

Tämän lisäksi myös erilaiset palkitsemisen muodot, ovat ne sitten aineellisia, tai aineettomia, ovat tärkeässä roolissa työmotivaation kannalta. Jos työstä ei makseta palkkaa, ei kyseessä ole ansiotyö, vaan jotain muuta.



Kuva. Motivaatio Creative Commons 2020

Eräs kasvavista trendeistä työmaailmassa on arvojen mukaisesti toimivat työyhteisöt. Tämä motivoi erityisesti niitä, joilla on vahvat vakaumukset, tai arvot ja saavat toimia niiden mukaan työssään.

Yksi voimakkaimmista motivaation tekijöistä on esimies ja tämän esimerkki. On selvää, ettei esimies pysty ratkaisemaan kaikkia haasteita yrityksessä, puhumattakaan alaistensa henkilökohtaisessa elämässä, mutta tämän esimerkillä on kuitenkin suuri vaikutus alaisen työhön ja olemukseen yleisesti.

Esimiehen käytös ja puheen käyttö ovat ratkaisevassa asemassa siinä, miten alaiset käyttäytyvät toisia kohtaan työyhteisössä. Jos esimies antaa huonoa esimerkkiä, esim. puhumalla toisten selän takana, tai käyttää epäsovivaa kieltä, on alaisilla helppo lähteä toimimaan samoin, eikä esimiehellä ole enää asiaan sanottavaa, sillä hän on toiminut itse esimerkkinä. Vastaavasti jos esimies toimii rehdisti ja hallitsee kielensä käyttöä, on alaisilla helppo toimia samoin ja toisaalta pystyy esimies huomauttamaan asiasta alaisilleen, jos he toimivat väärin.

Jotta esimies pystyy motivoimaan alaisiaan, tulee hänen tuntea heidät ja tietää, mitkä asiat heitä motivoivat. Tässä ei ole oikoteitä, vaan tämä vaatii aikaa ja yhteydenpitoa.

5. Käytännön vinkkejä

Itsensä kehittäminen esimiehenä

- Hyödynnä sitä mitä sinulla jo on ja opettele uutta. Jos olet tietoinen vahvuuksistasi esimiehenä, pidä niistä kiinni ja pyri vahvistamaan niitä entisestään. Mieti myös, missä pystyisit vielä kehittymään. Taitojen kehittyminen on kuin liikunta, mitä enemmän harjoittelet, sitä enemmän osaat ja pystyt.
- Tee toimintasuunnitelma, missä olet asettanut tavoitteet ja pystyt mittaamaan kehitystäsi
- Keskustele oman esimiehesi kanssa aiheesta ja pyydä häneltä palautetta työstäsi
- Keskustele alaistesi kanssa aiheesta ja pyydä heiltä palautetta työstäsi



Kuva. Keskustelu Creative Commons 2020

Alaisten työmotivaation rakentaminen

- Tutustu alaisiisi ja ota selvää mikä heitä motivoi, älä oletta, että heitä motivoi samat asiat kuin sinua
- Pyri toimimaan kaikessa esimerkkinä. Tämä alkaa omasta asenteesta ja toteutuu puheessa ja teoissa
- Tarkista tietyin väliajoin onko alaisten palkitseminen ajan tasalla, vai kaipaako päivitystä
- Ole tavoitettavissa, pidä ovesi auki



Kuva. Avoin ovi. Creative Commons 2020

6. Lopuksi

Työmotivaation rakentaminen työntekijöille ei ole helppo, tai nopea prosessi, minkä jokainen esimies pystyy tekemään hetken päätöksestä. Kyseessä on pitkäaikainen projekti, jossa esimies käy itse lävitse oman itsensä tuntemista ja antaa aikaa alaisilleen, jotta voi tietää, mikä motivoi juuri heitä.

Haluan jättää sinulle seuraavat rohkaisun ja kannustuksen sanat:

Sinulla on valtavasti potentiaalia esimiehenä ja sinulla on mahdollisuus vaikuttaa alaistesi työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja niiden kautta myös työn tulokseen. Kannustan sinua lähtemään rohkeasti kehittämään esimerkillä johtamisen taitojasi määrätietoisesti. Hyvä keino aloittaa, on katsoa peiliin rehellisesti ja kysyä itseltään, rakennanko tällä hetkellä alaisteni työmotivaatiota esimerkilläni? Tämän jälkeen voit pohtia sinulle sopivia keinoja itsesi kehittämiseen.

Kiitän sinua mielenkiinnostasi lukiessasi tätä ohjeistusta ja toivotan sinulle menestyksekkästä tulevaisuutta esimiestyössäsi!

Linkki Prezi-esitykseen aiheesta:

<https://prezi.com/p/edit/rlgu-ccxzbbq/>

-Joona Koski

Käytetyt kuvat. 2020. Creative Commons. Linkki: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> Katsottu 2020.

Liite 4. Haastateltavien esittely

Ensimmäisenä haastateltavana esimiehenä on Juha Sipilä. Hänen työnimikkeensä on A&S Tribe Leader.

Toisena haastateltavana esimiehenä on Markku Niiranen. Hänen työnimikkeensä on Squad GroupLead.

Kolmantena haastateltavana esimiehenä on Hannele Arontaus. Hänen työnimikkeensä on Head of HR Operations Support – Europe.

Ensimmäisenä haastateltavana työntekijänä on Mira Virtanen. Hänen työnimikkeensä on HR Operations Expert.

Toisena haastateltavana työntekijänä on Saara Peltoniemi. Hänen työnimikkeensä on HR Chatbot Consultant.