



LAUREA

Henkilöstöjohtamisen vaikutus työmotivaatioon

case: Suomen Tähtihovit



Kortesmäki, Tiina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara Instituutti

Henkilöstöjohtamisen vaikutus työmotivaatioon Case: Suomen Tähtihovit oy

Tiina Kortesmäki
Palvelujen johtamisen ja tuottamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2008

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Leppävaara

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tiina Kortesmäki

Tiivistelmä

Henkilöstöjohtamisen vaikutus työmotivaatioon

case: Suomen Tähtihovit Oy

Toukokuu 2008

Sivumäärä 50+9

Esimiehen rooli työntekijöiden motivoinnissa on keskeinen. Pienissä yrityksissä ja organisaatioissa ei välttämättä ole resursseja erilliselle henkilöstöosastolle tai henkilöstöjohtajalle. Yrityksen henkilöstöjohtaminen on jokaisen yksikön esimiehen vastuulla. Esimiehellä on oltava vankka tietous siitä, mikä ihmisiä motivoi ja kuinka erilaisia ihmisiä tulee johtaa. Esimiehen tulee tunnistaa erityyppiset työntekijät alaisuudessaan ja toimittava niin että, että jokainen työntekijä on motivoitunut ja työskentelee yhteisen päämäärän hyväksi.

Työn tilasi Suomen Tähtihovit Oy, joka on Oy Teboil Ab:n tytäryhtiö. Yhtiössä on yhteensä yhdeksän liikenneasemaa, joista yhdessä työskentelee itse. Liikenneasemien jokapäiväisestä toiminnasta vastaavat tulostavasti liikenneasemapäälliköt.

Työn keskeisenä tavoitteena oli selvittää vaikuttaako päivittäinen henkilöstöjohtaminen, työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimuksessani selvitin miten ja mitkä osa-alueet esimiehen jokapäiväisissä henkilöstöjohtamistaidoissa vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Rajasin työssäni henkilöstöjohtamisen tarkoittamaan ihmisten johtamistaitoja päivittäisessä työskentelyssä. Selvitin vaikuttaako esimerkiksi palautteen antaminen, ohjaus ja tuki, vastuun antaminen, delegointi, sosiaaliset taidot, ristiriitojen hallinta, tiedon välittäminen ja esimiehen ja työntekijän välinen kanssakäyminen työntekijöiden motivaatioon.

Tutkimusmenetelmä työssä oli kaksiosainen. Tutkimus aloitettiin kvantitatiivisena, lähettämällä kyselylomake koko Suomen Tähtihovit Oy:n asemien henkilökunnalle. Tämän kyselyn perusteella syvennyttiin tarkemmin päivittäisjohtamisen osa-alueisiin ja niiden vaikutuksiin kvalitatiivisin menetelmin ryhmähaastattelulla. Haastattelu pidettiin yhdellä liikenneasemalla ja samalla haastateltiin kyseisen aseman päällikköä.

Tutkimustulokset osoittivat, että liikenneasemapäällikön henkilöstöjohtamistaidot vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Tuloksista kävi ilmi, että asemien ja päälliköiden välillä oli suuria eroja siinä miten työntekijät kokivat henkilöstöjohtamisen omalla liikenneasemallaan. Haastatteluista kävi ilmi, että sekä työntekijät että päällikkö pitävät tärkeänä päällikön johtamista omalla esimerkillään, jämäkkyyttä ongelmatilanteissa sekä tasapuolista ja oikeudenmukaista työntekijöiden kohtelua.

Tutkimuksesta nousi esille kuitenkin kehittämiskohteita, kuten esimiesten kunnollinen perehdyttäminen esimiestehtävään sekä jatkuva kouluttautumismahdollisuus esimiehille yrityksen puolesta.

Avainsanat: johtaminen, henkilöstöjohtaminen, leadership, liikenneasema, johtamistaito, johtamisen kehittäminen

Laurea University of Applied Sciences
 Laurea Leppävaara
 Degree Program of Service Management
 Consumer Services
 Tiina Kortesmäki

Abstract

How Leaderships effects on work motivation
Case: Suomen Tähtihovit

<u>Year</u>	2008	<u>Pages</u>	50+9
-------------	------	--------------	------

The manager has an important role on motivation. Small organisations might not have resources for human resources department. The manager is responsible for everyday leadership. The manager must have strong knowledge about motivating people and how to manage different kinds of people. The manager has to know how to treat people. The manager has to identify different kinds of people and motivate them all to do their best every day to reach the goal.

This work was done to Suomen Tähtihovit Oy, which is part of Teboil. The Company has nine service stations. Accountable managers are responsible for everyday operations. The main goal of this research is to find out if daily leadership affects employees' motivation. This study explored which parts of leadership affect motivation. Leadership consists of several points of view: feedback, guidance and support, giving responsibility to employees, delegation, social skills, conflict management, giving information, problem solving and daily interaction.

The study employs two methods, a quantitative survey and qualitative interviews. In first interview the used method was focus group interview among the employees, the second interview was fulfilled with a manager of a service station.

The study showed that leadership skills affect employees' work motivation. There were a lot of differences between stations. The Interviews showed that employees appreciate a leader that leads with his or her own example. Employees also value a manager who treats everybody the same way.

The study demonstrated that there are some things that need developing, for example education for the managers, both when they start and also later in there careers.

Key words: Leadership, Human resources, service station, management skills,
 Sisällys

1. Johdanto	5
2 KESKEISET KÄSITTEET	7
2.1 Henkilöstöjohtaminen.....	7
2.2 Management eli asioiden johtaminen	8
2.3 Leadership eli ihmisten johtaminen	8
2.4 Motivaatio ja työmotivaatio	8
3 Työmotivaatioon vaikuttavat esimiehen tehtävät	8
3.1 Palautteen antaminen	9
3.2 Viestintä ja tiedon välittäminen	10
3.3 Vastuun antaminen ja delegointi	12
3.4 Ohjaus ja tuki	14
3.5 Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden luominen	15
3.6 Päivittäinen motivointi ja innostaminen.....	17
3.7 Ristiriitojen hallinta	18
4 Oy Teboil Ab	23
5 Tutkimus	23
5.1 Tutkimusongelma	24
5.2 Tutkimusmenetelmä.....	24
5.3 Kyselylomake	25
5.4 Ryhmähaastattelu	26
5.5 Otos	27
6 Lomakekyselyn tulokset	27
6.1 Vastaaajaprofiili	28
6.2 Johtajan ominaisuudet.....	29
6.3 Palautteen antaminen	31
6.4 Esimiehen antama tuki ja ohjaus	33
6.5 Vastuun antaminen ja delegointi	34
6.6 Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden luominen	35
6.7 Ristiriitojen hallinta	37
6.8 Viestintä	38
6.9 päivittäinen innostaminen ja motivointi.....	39
7 kommentteja henkilökunnalta	40
8. Ryhmähaastattelu ja päällikön haastattelu	42
8.1 Haastattelun kulku	42
8.2 Esimiehen ominaisuudet.....	43
8.3 Henkilöstöjohtamisen tila	44
8.4 Tuki ja ohjaus	44
8.5 Palautteen antaminen	46
8.6 Ristiriitojen hallinta	47

9. Tulosten luotettavuus.....	49
10. Yhteenveto	49
11. Työprosessi ja oma oppiminen.....	51
Lähdeluettelo.....	53

1. JOHDANTO

Esimiehen rooli työntekijöiden motivoinnissa on keskeinen. Pienissä yrityksissä ja organisaatioissa ei välttämättä ole resursseja erilliselle henkilöstöosastolle tai henkilöstöjohtajalle. Yrityksen henkilöstöjohtaminen on jokaisen yksikön esimiehen vastuulla. Tällöin esimiehellä on oltava vankka tietous siitä, mikä ihmisiä motivoi ja kuinka erilaisia ihmisiä tulee johtaa. Esimiehen tulee tunnistaa erityyppiset työntekijät alaisuudessaan ja toimittava niin että, että jokainen työntekijä on motivoitunut ja työskentelee yhteisen päämäärän hyväksi.

Johtamisenala on laaja kenttä. Työssäni olen jakanut johtamisen kahteen eri osaan, Leadership eli ihmisten johtaminen ja Management eli asioiden johtaminen. Jaon tein siksi, että halusin käsitellä niin sattua henkilöstön johtamista erillisenä osa-alueena. Työni olen rajannut käsittelemään ihmisten päivittäistä johtamista osa-alueinaan muun muassa palautteen antaminen, ohjaus ja tuki, delegointi, vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet, ristiriitojen hallinta ja päivittäinen motivointi ja innostaminen. Työssäni tutkin ensin Tähtihovit-ketjun henkilöstöjohtamisen tilaa, jonka jälkeen keskityn lähemmin joihinkin osa-alueisiin ryhmähaastattelulla ja päällikön henkilöhaastattelulla.

Työni on tilannut Suomen Tähtihovit Oy, joka on Teboilin tytäryhtiö. Suomen tähtihovit Oy harjoittaa liikenneasema toimintaa. Ketjussa on tällä hetkellä yhdeksän liikenneasemaa, jota jokaista johtaa liikenneasemapäällikkö. Ketjun organisaatio on hyvin pieni ja erillistä henkilöstöosastoa eikä henkilöstöpäällikköä ole. Ketjun piiripäällikkö toimii henkilöstöasioiden hoitajana ketjussa. Henkilöstön johtaminen ja motivointi on käytännössä kokonaan liikenneasemapäälliköiden harteilla. Siksi tutkinkin sitä, miten he suoriutuvat tehtävästään ja onko Tähtihovit-ketjussa jotain tiettyjä yhteneviä ongelmakohtia henkilöstöjohtamisen alueella.

Tutkimusaiheenani on päivittäinen esimiestyöskentely. Tutkimusongelmana on selvittää miten päivittäinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimuksessani selvitän miten ja mitkä osa-alueet esimiehen päivittäisissä henkilöstöjohtamistaidoissa vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Olen työssäni rajannut henkilöstöjohtamisen tarkoittamaan ihmisten johtamistaitoja päivittäisessä työskentelyssä. Otin selvää vaikuttaako esimerkiksi palautteen antaminen, ohjaus ja tuki, vastuun antaminen, delegointi, sosiaaliset taidot, ristiriitojen hallinta, tiedon välittäminen ja esimiehen ja työntekijän välinen kanssakäyminen työntekijöiden motivaatioon.

Selvitin ensin työssäni mitkä henkilöstöjohtamisen osa-alueista vaikuttavat työntekijöiden mielestä heidän työskentelynsä ja missä osa-alueissa on mahdollisia puutteita yrityksessä. Syvennyin sen jälkeen näihin päivittäisen henkilöstön johtamisen osa-alueisiin tarkemmin. Tarkoituksena oli saada kattava tulos koko Suomen Tähtihovit ketjun henkilöstöjohtamisesta, sekä selvittää samalla minkälaisia eroavaisuuksia löytyy yhdeksän eri liikenneaseman tuloksista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös miettiä miten toimii hyvä esimies henkilöstöasioissa. Tässä käytin apunani liikenneasemapäällikön henkilöhaastattelua sekä työntekijöiden ryhmähaastattelua.

Tutkimukseni tehtiin kahdessa osassa. Tutkimus aloitettiin kvantitatiivisena, lähettämällä kyselylomake koko Suomen Tähtihovit Oy:n asemien henkilökunnalle. Tämän kyselyn perusteella syvennyttiin tarkemmin päivittäisjohtamisen osa-alueisiin ja niiden vaikutuksiin kvalitatiivisin menetelmin, pitämällä ryhmähaastattelu yhdellä liikenneasemalla sekä haastatteleamalla kyseisen aseman päällikköä.

2 KESKEISET KÄSITTEET

Työni keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstöjohtaminen, Leadership eli ihmisten johtaminen, Management eli asioiden johtaminen sekä motivaatio ja työmotivaatio.

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen toiminnan ydin. Ihmisten eli työntekijöiden avulla yrityksen kaikki muut toiminnot ovat mahdollisia. Johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joilla alaiset saadaan toimimaan organisaation päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa sekä vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä. Johtamisen avulla toteutetaan yrityksen strategioita, päämääriä ja tavoitteita. (Viitala 2003, 70.)

Henkilöstöjohtaminen on osana liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategiaan kuuluu henkilöstöstrategia, joka tulee aina olla linjassa yrityksen muun liiketoimintastrategian kanssa. Henkilöstöstrategia on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka se aikoo huolehtia siitä, että liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan käytännössä henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikan alueita ovat muun muassa rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Päällikkö noudattaa päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa käytännössä näitä yrityksen linjoja ja toteuttaa henkilöstöpolitiikkaa käytännön tasolla. Todellisuudessa kuitenkin pienissä yrityksissä strateginen suunnittelutyö ja käytännön toteuttaminen ovat hyvin lähellä toisiaan ja saman henkilön pitäisi suunnitella henkilöstölinjaukset ja systemaattisesti käytännön työssään noudattaa aina samaa linjaa. (Viitala 2003, 70.)

Henkilöstöjohtaminen päivittäisessä työssä on esimiehen vastuulla. Hänen roolinsa on olla suunnannäyttäjänä ja kehityksen ohjaajana omassa yksikössään. Johtamisen kenttä voidaan jakaa asioiden johtamiseen eli managementiin ja ihmisten johtamiseen eli leadershipiin. Jaottelu on jossain määrin keinotekoinen, sillä näitä kahta osa-aleutta ei voida täysin erottaa toisistaan. Mitään asiaa yrityksessä ei voi oikeastaan hoitaa muuten kuin ihmisten avulla. (Viitala 2003, 70.)

2.2 Management eli asioiden johtaminen

Asioiden johtaminen on yleensä tuloskeskeistä ja se toteuttaa yrityksen tarkoitusta. Asioiden johtaminen on suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin ja niiden hoitamiseen. Asioiden johtamiseen kuuluu suunnittelu ja budjetointi, yksityiskohtaisten toimenpiteiden ja aikataulujen määrittely sekä resurssien jakaminen tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi. Asioiden johtamisessa ihmisten sitouttamisen sijaan, organisoidaan ja miehitetään työtehtäviä suunnitelmien edellyttämällä tavalla. Esimies toteuttaa toimintatapoja, tekee päätöksiä ja valvoo, että suunnitelmat toteutuvat ja tulosta syntyy. (Viitala 2003, 69-70.)

2.3 Leadership eli ihmisten johtaminen

Leadership on ihmiskeskeistä johtamista. Siinä johtajan tärkeäksi tehtäväksi nousee ihmisten sitouttaminen yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Johtajan tehtävänä on motivoida ja innostaa työntekijöitä niin, että se antaa työntekijöille voimaa ylittää kaikki esteet, kuten resurssien niukkuus ja muutospainet ja tehdä työnsä hyvin sekä saada työnteosta tyydytystä. (Viitala 2003, 70.)

2.4 Motivaatio ja työmotivaatio

Motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, sen suuntaa ja jatkuvuutta. Motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio on se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatio on tilannesidonnaista. Se riippuu sisäisistä tarpeista ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. (Viitala 2003, 150.)

Työmotivaatio määrittää sen, millaisella intensiteetillä ihminen heittäytyy työn tekoon, heittäytykö hän kaikilla kyvyillään vai kenties ääritapauksessa jättää työn tekemättä. Työmotivaatio koostuu yleensä työntekijän persoonallisuudesta, itse työstä ja työympäristöstä. Työympäristöön kuuluvat myös sosiaaliset tekijät kuten johtamistapa. Eri ihmisillä motivaatiotekijöiden painoarvot ovat erilaisia, mutta kaikkia osa-alueita tarvitaan, jotta työntekijä olisi työmotivaation huipulla. (Viitala 2003, 150-151.)

3 TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT ESIMIEHEN TEHTÄVÄT

Esimies tekee paljon eri asioita työpäivänsä aikana. Osa niistä on perussuorittamista ja asioiden hoitoa. Esimies on kuitenkin työpaikalla ennen kaikkea sen takia, että hän luo puitteet työntekijöiden työnteolle. Työpäivän aikana esimies ehtii monilla teoillaan vaikuttamaan työntekijöihinsä ja heidän työskentelyyn. On tärkeää, että esimies tietää kuinka paljon hänen toimintansa vaikuttaa ihmisiin ja

työskentelyilmapiiriin. Tässä luvussa on esitelty työssäni käytetyt päivittäisen esimiestyöskentelyn osa-alueet.

3.1 Palautteen antaminen

Palautteen antamiseen työyhteisössä kuuluu sekä myönteisen, että kielteisen palautteen antaminen. Kielteisen palautteen antaminen koetaan usein hankalaksi ja sitä kutsutaankin usein kriittiseksi palautteeksi. Omasta työstä saadulla palautteella on suuri merkitys jokaisen työntekijän tuottavuuteen ja hyvinvointiin työssä. Esimies voi vaikuttaa työryhmänsä toimintaan antamalla palautetta työntekijän suorituksesta selkeällä, faktoihin perustuvalla ja oppimista korostavalla tavalla. Ihmisillä on taipumusta tehdä asioita, joista kiitellään ja joihin kiinnitetään huomiota. Tiedetään, että yksilöllinen palaute toimii parhaiten. Vaikka palaute olisi negatiivista, oikein annettuna, se koetaan myönteisenä. Positiivista palautetta tulisi kuitenkin aina antaa enemmän kuin negatiivista palautetta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996,169-170.)

Suomalaiset esimiehet ovat pikkuhiljaa oppimassa antamaan myös positiivista palautetta. Esimiesten tuntuu olevan vaikea löytää positiiviselle palautteelle tilaisuuksia, vaikka niitä löytyykin ihan jokaisen työstä päivittäin. Myönteinen palaute tulisi aina antaa johtajan omalla tyyllillä. Työntekijä havaitsee kyllä jos esimies ei ole aito palautteenantotilanteessa. Esimiehen on tarkasti mietittävä mistä kaikesta palautetta antaa. Myönteinenkin palaute voi kärsiä inflaation. Silloin palautteella ei enää ole samanlaista vaikutusta työntekijän työntekoon. Työntekijän olisi myönteistä palautetta annettaessa mietittävä, minkälaisia ihmisiä hänen alaisensa ovat. Ihmiset arvostavat erilaisia asioita, niinpä esimiehen tulisi erikseen jokaisen kohdalla pohtia minkä tyyllisistä asioista hän kullekin työntekijälle kehuja antaa, jotta se innostaisi juuri kyseistä työntekijää. Myönteisen palautteen tehoa lisää aina se, että se annetaan suoraan sillä hetkellä kun positiivinen suoritus on tapahtunut. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996,170-171.)

Myös kriittinen ja rakentava palaute on tärkeää, jotta henkilöt ja koko työyhteisö voivat kehittyä. Työn laadun parantaminen ei ole mahdollista ilman kritiikkiä. Työntekijät haluavat myös kriittistä palautetta, mutta toisaalta myös pelkäävät sitä. Kun esimies antaa kriittistä palautetta on hänen ensin tarkasti määriteltävä epätyytyttävä toiminta, josta aikoo palautetta antaa. Esimiehen on todella tarkasti määriteltävä, missä suhteessa työntekijä ei täytä hänen odotuksiaan. Tämän jälkeen esimiehen on mietittävä kuinka merkityksellistä epätyytyttävä toiminta oli. Onko työntekijän toimintaan ja käyttäytymiseen puuttuminen todella vaivan arvoista. Kriteerinä työntekijän toimintaan puuttumiselle voidaan pitää sitä, miten paljon epätyytyttävä toiminta häiritsee esimerkiksi asiakkaalle palvelusta muodostunutta kuvaa. Kaikkein ei aina kannata puuttua.

On tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan. Jos he eivät tiedä mitä esimies heiltä haluaa, voi esimiestä ei tyydyttäviä tilanteita tulla todella usein. Esimiehen on luotava puitteet työnteolle. Hän ei voi antaa palautetta sellaisesta asiasta, joka olisi ollut käytännössä mahdotonta toteuttaa, koska hän itse ei ole luonut puitteita kyseisen asian teolle. On esimiehen tehtävä varmistaa, että kaikki tietävät mitä heidän tulee tehdä ja miten työt tulee tehdä. Jos esimies kuitenkin havaitsee puutteita työntekijän työssä, hän ottaa tämän puhutteluun ja selittää työntekijälle mitä on tehty väärin ja mitä hän odottaa jatkossa, että työntekijä tekee. Tämän jälkeen on erityisen tärkeää seurata muuttuuko työntekijän käytös parempaan suuntaan ja jos muuttuu niin ehdottomasti antaa myönteistä palautetta, jotta työntekijä tietää, että hänen muutoksensa on huomattu. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 175.176.)

3.2 Viestintä ja tiedon välittäminen

Sisäinen viestintä on Österbergin (2007,162) mukaan yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sen avulla jaetaan tietoa, rakennetaan oikeaa yrityskuvaa, viestitään henkilöstölle erilaisten toimenpiteiden ja muutosten syitä ja sitoutetaan henkilökuntaa. Tarkoitus on pitää henkilöstö tietoisena liiketoiminnan tavoitteista, yrityksen taloudesta, muutoksista sekä parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta.

Sisäisen viestinnän avulla hoidetaan myös yrityksen sisäistä markkinointia. Österbergin (2007,162) mielestä on todella tärkeää, että yrityksen palvelut ja tuotteet tehdään tutuiksi jokaiselle työntekijälle. On tärkeää, että yrityksen jokainen työntekijä tietää ja tuntee yrityksen ydinosamisen ja tuotteet niin hyvin, että hän pystyy kertomaan niistä uskottavasti eteenpäin esimerkiksi asiakkaille.

Toimiva tiedonkulku on yksi toimivan työyhteisön perusedellytyksiä. Useissa työyhteisöissä koetaan kuitenkin, että tiedonkulussa on parantamisen varaa. Työntekijöiden pitäisi pystyä luottamaan siihen, että he saavat sen tiedon, jolla on merkitystä heidän työnsä kannalta sanoo Österberg (2007,163).

Varsinkin palveluyrityksessä työntekijällä tulee aina olla tarpeeksi tietoa palvellakseen asiakasta hyvin. Palveluyrityksessä lähimmällä esimiehellä on kaikkein tärkein rooli tehokkaan viestinnän kannalta. Työntekijöiden tiedon määrästä, laadusta ja oikeellisuudesta riippuu suuresti se, kuinka asiakaspalvelutilanne onnistuu. Esimiehen tehtävänä on turvata työntekijöilleen kaikki se tieto mitä he asiakkaan kohtaamisessa tarvitsevat. Vastuu viestinnän onnistumisesta on aina lähettäjällä. Esimies ei voi siirtää vastuutaan syyttämällä työntekijöitään, huonoa tiedotuslehtistä tai huonoja palaverieita. Jos esimies todella haluaa

saada viestinsä perille, on hänen löydettävä keinot, joilla se käytännössä hoidetaan. Palveluyrityksessä esimiehellä ei ole varaa antaa yhdenkään työntekijänsä missään tilanteessa vastata asiakkaalle: ” En mä vaan tiedä, kun ei mulle oo kerrottu”. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996,147-148.)

Jos henkilöstö kokee, ettei se saa itseään tai omaa työtään koskettavaa tietoa, seuraukset ovat työyhteisön toimivuuden ja töiden sujuvuuden kannalta huonot. Pahimmillaan tilanne on, jos kaikki tietävät jotain tapahtuneen, mutta kukaan asiasta tietävä ei tiedota ja selvennä mitä on tapahtunut ja miksi. Jos jatkuvasti käy ilmi tilanteita, joissa osa tietää asiasta ja osa ei tai kukaan muu ei tiedä kuin esimies, luottamus tiedon kulkuun katoaa. Huhut liikkuvat kuitenkin aina. Tällöin saattaa syntyä tietoa, joka ei ole totta tai tieto on vääristynyt matkalla. Väärä tieto rupeaa leviämään ja vääristyy lisää matkalla. Esimiehen on aina katkaistava huhuilta siivet ja kerrottava kuinka asia oikeasti on, niin että viesti tavoittaa kaikki työntekijät. (Österberg 2007,163.)

Sisäisen viestinnän kanavia on monia, mutta mikään ei korvaa esimiesten alaistensa kanssa käymää keskustelua ja johdon ja esimiehen näkymistä ja kuulumista henkilöstön parissa, sanoo Österberg(2007,168). Henkilöstön keskinäinen viestintä on kasvualueista erilaisille huhuille ja spekulatioille silloin, kun esimiehen tasolta viestintä on epäonnistunut. Kun henkilöstö ei saa vastauksia esimieheltä, se keksii ne itse.

Esimehen kannattaa luoda säännöllinen palaverikäytäntö työpaikalle. Pienessä työyhteisössä ajatellaan usein, ettei palaverikäytäntöä tarvita kun tiedon oletetaan liikkuvan työntekijöiden välillä muutenkin. Tällaiset satunnaiset tiedonjyvät työpaikan käytävillä eivät kuitenkaan anna mahdollisuutta valmistautua keskustelemaan asioista. Saattaa olla että joku ei juuri silloin ole paikalla kun joku asia kulkee ihmiseltä toiselle, näin tieto ei koskaan tavoita kaikkia. (Österberg 2007,168.)

Österbergin(2007,168) mukaan säännölliset palaverit helpottavat oleellisesti tiedon kulkua ja luovat sille oman foorumin, jossa jokainen voi ottaa kantaa esillä oleviin asioihin. käsiteltävien asioiden tulee olla esillä etukäteen, jolloin kaikki osallistujat voivat valmistautua pohtimalla asioita ennakkoon. Jokainen voi myös halutessaan tuoda omia onnistumisiaan, epäonnistumisiaan ja haasteellisia tilanteitaan yhteiseen keskusteluun saaden itse tukea näin muilta. Palaverit mahdollistavat myös toisten kokemuksista oppimisen.

Joutsenkuntaan ja Heikuraisen (1996,139-140) mukaan viestinnässä kannattaa aina muistaa myös viestiä eteenpäin viedessään ei-sanallinen viestintä. Se on yhtä vahvaa kuin sanallinenkin viestintä. Ne eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Jos ne ovat ristiriidassa, sanaton viestintä voittaa aina. Henkilökohtaisessa viestinnässä on aina muistettava eleet,

ilmeet ja äänenpainot. Innoton vakuuttelu ei ole uskottavaa. Viestiessä asiaa on myös muistettava keskittyä kuulijaan. Jos samalla näpertelee vaikka papereita kun viestii tärkeää asiaa eikä itse keskity pelkästään viestimiseen, ei myöskään viestin kuulija keskity kuulemaansa. Tällöin saattaa tärkeä asia mennä hukkaan.

Muita viestintää vaikeuttavia tekijöitä voi Joutsenkuntaan ja Heikuraisen (1996,143-145) mielestä olla esimerkiksi kuulijan asenne. Viesti ei aina mene perille asti sellaisena kun sen esittäjä on sen ajatellut. Ihmisten ennakkoluulot ja asenteet vaikuttavat siihen miten kuulija kuulemansa asian ymmärtää. Viestintää vaikeuttaa myös viestin vääristyminen matkalla. jos viesti kulkee monen ihmisen kautta, se saattaa olla perille päästyään aivan toisenlainen kun oli alun perin tarkoitettu. Siksi on tärkeää, että esimies kertoo tärkeistä asioista koko henkilökunnalle samanaikaisesti. Asiasta ei voi kertoa vain yhdelle ja olettaa, että tieto kyllä leviää.

3.3 Vastuun antaminen ja delegointi

Esimiesvalmentaja Hasse Kvist sanoo johtajuus-teoksessa (2005), että esimies on kuin valmentaja. Valmentaja-johtajalla on tärkeä tehtävä, asiantuntijan tehtävät on siirrettävä viisaasti ja määrätietoisesti joukkueen jäsenille. Joukkueen valmiuksia päätöksen tekoon kehitetään valmentamalla ja päätösvaltuuksia laajennetaan ajan myötä. Johtajan täytyy oppia luottamaan toisiin, ei vaan itseensä, sillä johtajan aika ei millään riitä siihen, että hän tekisi kaikki yrityksessä esiintyvät työtehtävät.

Johtajan tehtävien delegointi tarkoittaa hänen työtehtäviensä osittaista siirtämistä työntekijän tehtäväksi. Delegointiprosessissa johtaminen tarkoittaa toiminnan suunnittelua, organisointia, työntekijöiden motivointia sekä toiminnan kontrollia ja arviointia. Delegointi on lyhyen tai pidemmän keston määräaikainen tehtävänsiirto, jossa toimeksiannon kesto sekä ehdot sovitaan aina erikseen johtajan ja työntekijän välillä. (Perkka-Jortikka 2002,114.)

Delegointi on yksi johtamisen keskeisiä osa-alueita, toteaa Perkka-Jortikka (2002,115). Sen avulla on mahdollisuus tukea työyhteisöä ja yksittäisiä työntekijöitä kehittymään sekä vuorovaikutuksellisesti että ammatillisesti. Se antaa myös johtajalle mahdollisuuden keskittyä toisiin tehtäviin. Delegoitaessa työntekijän oppimis- ja kehittymismahdollisuudet lisääntyvät ja esimies voi testata ja vahvistaa työntekijän vastuunkantokykyä.

Tehtävänjako työpaikalla on muokattava alaisten osaamisalueiden mukaan. Työpaikalla on aina rajallinen määrä ihmisiä ja kaikki eivät osaa eivätkä voi tehdä kaikkea. Hyvä johtaja löytää joukostaan ne muutamat avainhenkilöt, joille hän jakaa liiketoiminnan kannalta tärkeimmät tehtävät ja luottaa heihin täydellisesti, sanoo Peeling (2006,100). Esimiehen

täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka hän jakaa vastuuta työpaikalla ja työntekijät ovat tilivelvollisia hänelle, niin lopullinen vastuu työntekijöiden tekemisistä ja tekemättä jättämisistä on aina esimiehellä itsellään. Sitä vastuuta hän ei voi siirtää alaisilleen, sanoo Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996,150).

Kun työtehtäviä delegoidaan onnistuneesti, työntekijä tuntee innostusta ja on motivoitunut uuteen työtehtäväänsä. Hän voi kokea, että delegointi on tunnustusta jostain aikaisemmin hyvin tehdystä työstä ja että delegointi nostaa hänen statustaan työpaikalla. Työntekijä kokee, että hän on saanut mahdollisuuden oppia jotain uutta ja että delegoitu työ on mukavaa vaihtelua työtehtäviin. Kun työntekijä saadaan ajattelemaan näin, on työ delegoitu oikealle henkilölle (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996,150.)

Jotta työtehtävät tulisi delegoitua onnistuneesti, täytyy esimiehen luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa delegoituja tehtäviä ja delegointia arvostetaan. Esimiehen täytyy pitää huolta siitä, että alaiset tietävät, että hän itse hoitaa ne tehtävät mitkä vain hän on velvollinen tekemään. Esimiehen tulee pitää huolta siitä, että hän ei delegoi samoja työtehtäviä usealle henkilölle. Päällekkäiset työtehtävät aiheuttavat hämmennystä työntekijöiden joukossa. Esimiehen on myös huolehdittava, että hän tehtävää delegoitaessa tekee työn ehdot erittäin selväksi. Työntekijän on tiedettävä mitä häneltä vaaditaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 150.)

Kun esimies on delegoinut tehtävän työntekijälleen, on hänen luotettava työntekijäänsä ja maltettava pysyä pois työn suorittamisesta. Motivaatiota alentaa se jos esimies ensin antaa jollekin työtehtävän ja sitten kurkkii olan yli antaen neuvoja, miten hänen mielestään työ tulisi hoitaa. Jos yrityksessä joku tietty henkilö pistetään vastuuseen jostain osa-alueesta, hänen tulisi tietää mikä on hänen vastuualueena, miksi ja mihin mennessä työt tulee hoitaa. Jotta työntekijä oppisi ja kehittyisi työsään kannattaa kuitenkin työntekijän antaa itse pohtia työtavat, millä hän sen suorittaa. Jos kuitenkin työntekijän suoritus lähtee heti alusta lähtien väärään suuntaan, on esimiehen siihen puututtava. Tällöin esimies ottaa vastuun tilanteesta ja toteaa, että hän oli delegoinut työn väärälle ihmiselle. Vaatii hyvää ihmistuntemusta löytää työntekijöistä juuri ne oikeat vastuunkantajat. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996,158.)

Esimies ei kuitenkaan saa käyttää delegointia rangaistuksena sanoo Perkkä-Jortikka(2002,117). Esimies ei saa ruveta jakamaan työntekijöille ikäviä ja epämiellyttäviä tehtäviä kostaakseen tai rangaistakseen työntekijää. Rangaistukset tulee antaa suoraan työntekijälle kasvotusten. Esimies ei myöskään saa delegoida omista tehtävistään aina kaikkein inhottavimpia ja rutiininomaisimpia tehtäviä, vain siksi että hän ei niitä itse halua tehdä. Työntekijät kyllä huomaavat sen ja motivaatio tehtävien suorittamiseen laskee.

Työntekijöiden täytyy aina olla varmoja siitä, että myös esimies hoitaa omat velvollisuutensa, eikä vain kasaa tehtäviä työntekijöilleen välttyäkseen niistä itse.

Delegoinnissa tulee myös ottaa huomioon töiden vaihtelevuus muistuttavat Joutsenkunnas ja Heikurainen(1996,159). Esimiehen on oltava työnjaossa tasapuolinen ja oikeudenmukainen ja hänen on otettava kaikki työntekijät huomioon. Tehtäviä kannattaa jaella vaihtelevasti, jotta mielenkiinto työhön säilyy. On kuitenkin muistettava, että kaikki eivät osaa tehdä kaikkea ja aina tulee käyttää hyväksi työntekijöiden erityistaitoja ja kykyjä.

Esimehellä saattaa olla vaikeuksia töiden jakamisessa työpaikalla, jos hän ei luota muuta kuin itseensä. Hän saattaa olla itse epävarma ja pelätä, että hänen auktoriteettinsa pienenee jos hän delegoi omia tehtäviään. Esimies saattaa myös pantata tietoa, hän ei halua, että kukaan muu osaa tiettyjä asioita. Hän kokee, että se antaa hänelle etulyöntiaseman yrityksessä. Tällainen esimiehen asenne ei motivoi työntekijöitä suoriutumaan perustyöstä hyvin ja työilmapiiri huononee. (Perkka-Jortikka 2002,116.)

3.4 Ohjaus ja tuki

Työntekijöiden ohjaamisella tarkoitetaan välitöntä ja välillistä toimintaa, jolla vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen organisaatiossa. Käytännössä ohjaus tapahtuu välittömänä esimies-työntekijä suhteessa tapahtuvana vuorovaikutustilanteena, jossa käsitellään työn tavoitteita ja ohjeita. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996,47.)

Työnohjauksen on oltava kehittävää ja kannustavaa. Ohjaus on tehtävä niin, että työntekijät pitävät sitä arvossaan ja hyväksyvät sen. Esimiehen epäasianmukainen ohjaus näkyy heti työnteossa ja sitä kautta se heijastuu myös asiakkaisiin. Käytännön ohjauksessa kannattaa esimiehen muistaa että, se miten käyttäydyn alaisiani kohtaan, niin he myös käyttäytyvät asiakasta kohtaan. Jos esimies arvostaa työntekijöitään, arvostavat työntekijät myös asiakkaita.

Esimiehen tulee selvittää työntekijöilleen, mitä hän heiltä odottaa. Työntekijän ohjaukseen kuuluu selkeä toimenkuvasta ja työnlaadusta sopiminen. Työntekijälle on myös selvitettävä työn taustat, eli yrityksen liikeidea ja toimintasuunnitelma, jotta hän tietää miksi hän töitä tekee sanovat Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996,48).

Esimiehen on annettava työntekijälle mahdollisuus onnistua. Työntekijälle täytyy antaa itsenäinen toimivalta tehdä työtä, mutta häntä tulee kuitenkin auttaa työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa. Työntekijän motivoimiseksi kannattaa siirtää työntekijälle osavastuu työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996,49.)

Esimiehen vastuulla on poistaa esteet työntekijöiden tieltä. Esimiehen tulee varmistaa, että työntekijöillä on tavoitettavissa kaikki se tieto mitä hän tarvitsee työn tekemiseen. Esimiehen tulee luoda työpaikalle sellaiset puitteet ja välineet, jotka mahdollistavat työntekijöiden työssä onnistumisen.

3.5 Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden luominen

Kun puhutaan ihmisten johtamisesta, korostetaan aina esimiehen hyviä ihmissuhdetaitoja, sanoo Järvinen (2005,90). Esimiehet pohtivat harvemmin miten tärkeää on, että esimies myös ymmärtää syvemmin syyt, jotka säätelevät ihmissuhteita ja ihmisten kanssakäymistä. Havaittava kanssakäyminen ihmisten välillä ei aina anna oikeaa kuvaa vuorovaikutustilanteesta.

Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut siitä, mitä alaiselle työssään kuuluu ja vielä laajemmin, mitä kuuluu työyhteisön sisäiseen toimivuuteen. Tärkeää on olla todella aidosti ja vilpittömästi kiinnostunut. Esimies tekee väärin kun hän kysyy alaiselta ”mitä kuuluu”, eikä hän aidosti pysähdykään kuuntelemaan mitä työntekijälle oikeasti kuuluu. Monet esimiehet sanovat, että kyllä he kyselisivät työntekijöiltään enemmän, mutta kun ei ole aikaa. Alaisten huomioiminen ei vaadi erillistä aikaa. Riittää kun tervehditään kun kohdataan ja kysytään mitä kuuluu ja jäädään ehkä hetkeksi keskustelemaan. Käytännössä tähän menee korkeintaan pari minuuttia per kerta. (Haapalainen 2005,46.)

Esimiehen tulee aina olla kiinnostunut, mitä työntekijät ajattelevat, varsinkin omasta työstään. Yrityksen menestys on riippuvainen työntekijöiden panoksesta omaan työhönsä. Kyselyllä arvailujen sijaan rakennetaan luottamusta ja lisätään alaisten halua suoriutua työtehtävistään vielä paremmin. Esimies saa tietoa alaisilta yleensä lähinnä vaan niistä asioista mistä hän on kiinnostunut ja mistä hän kyselee. Työntekijälle keskusteluun annettu aika säästyy takaisin alaisten korkean työmoraalin, muutosvastarinnan puuttumisen sekä jälkienselvittelyn ja korjausten vähyyden kautta, vakuuttaa Haapalainen (2005,46).

Työpaikalla vuorovaikutusta tapahtuu, niin työntekijöiden ja esimiehen välillä, kuin työntekijöidenkin kesken. Vuorovaikutus työpaikoilla on lisääntynyt vuosi vuodelta ja yksinäinen työskentely ei ole kovin yleistä nykyään. Yksittäiset asiantuntijatkin on nidottu tiimeiksi, jotka tekevät työnsä toistensa taidot huomioon ottaen. Erilaisen vuorovaikutuksen jatkuva lisääntyminen onkin nostanut työelämän ihmissuhteet ja niissä esiintyvät ongelmat yhä näkyvämmiin esille. Myös ihmisten välisen kanssakäymisen taidot ovat kovemmin koetuksella kuin koskaan aikaisemmin. (Perkka-Jortikka 2002,63.)

Vuorovaikutus ihmisten välillä vaikuttaa kiinteästi työntekoon ja työn sujuvuuteen. Työntekijöiden jaksaminen vaikeutuu, jos työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä on ongelmia. Myös tiedonkulku työpaikalla vaikeutuu ja vääristyy ja yleinen työilmapiiri huononee.

Sosiaalinen tuki on työpaikalla tärkeää. Se perustuu pääasiassa vuorovaikutukseen. Mahdollisuus sosiaaliseen tukeen edistää jaksamista työssä ja vähentää henkistä kuormitusta ja sairastuvuutta. Työntekijöiden välisen yhteistyön parantumisen on todettu vähentävän sairauspoissaoloja. Tämänkin takia on tärkeää, että esimies ottaa vakavasti työpaikalla ilmenevät ilmapiiriongelmat ja kannustaa avoimeen kanssakäymiseen. (Perkka-Jortikka 2002,64.)

Työyhteisöön tuo oman vaikutuksensa myös jokaisen työntekijän yksityiselämä. Oman elämän tapahtumat saattavat joskus heijastua työntekoon. Esimiehen on ainakin jossain määrin hyvä olla tietoinen työntekijöiden yksityiselämän tilanteista. Toisaalta esimiehen on hyvä muistaa, että jokainen ihminen on avoimuudeltaan erilainen. Toisille on kovin luonnollista jakaa kaikki yksityiselämänsä koukerot kun taas toiset haluavat pitää yksityisyyden tiukasti erillään työelämästä. Yksityisasioiden kertomiseen ei voi pakottaa. jokaisen tulee itse saada päättää kuinka paljon jakaa asioita esimiehensä tai työtovereidensa kanssa. Myös tavat kertoa yksityiselämästä poikkeavat. Jos esimiehellä ja alaisella on kovin eri tavat, voivat kohtaamisen tulkinnat olla kaukana toisistaan ja aiheuttaa hämmennystä kommunikaatiossa työntekijän ja esimiehen välillä. Alainen voi toivoa, että esimies kysyisi enemmän, mutta esimies ajattelee, ettei viitsi tungetella. Tällöin esimiehen kysymättömyys voi työntekijästä tuntua välinpitämättömyydeltä. Esimiehen on hyvä aina ääneen ilmaista halunsa kuunnella, jos työntekijällä on jotain sydämellään. Näin alainen saa ainakin mahdollisuuden tulla kuuluksi jos hän niin itse valitsee. (Kaski & Kiander 2005,95.)

Työpaikoilla saattaa esiintyä kaikenlaisia ihmisten vuorovaikutuksesta johtuvia negatiivisiakin tilanteita. Joskus pienetkin asiat ovat sellaisia, että esimiehen kannattaa niihin puuttua toteavat Kaski ja Kiander(2005,96). Esimiehen tehtävänä on puuttua tilanteisiin omalla väliintulollaan. Väliintulo viestittää työntekijöille siitä, että esimies välittää mitä työpaikalla tapahtuu ja, että hän arvostaa työntekijöitään. Välittämisen vastakohtana on aina välinpitämättömyys ja esimies ei saa ikinä viestittää työntekijöilleen välinpitämättömyyden asennetta. Asenne tarttuu helposti koko työilmapiiriin.

Esimiehen tulee jokaisessa tilanteessa kuunnella ja ymmärtää jokaisen työntekijän näkökulmaa ja rohkaista työntekijöitä avoimeen vuorovaikutukseen. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä tuomaan esille omat tunteensa ja kokemuksensa asioista. Näin hän rakentaa ilmapiiriä, jossa erilaisuus ja erilaiset mielipiteet hyväksytään. Samalla työyhteisön

kyky ratkoa eteen tulevia ongelmia vahvistuu. Asioista pitää voida puhua niiden oikeilla nimillä tässä ja nyt. (Kaski & Kiander.2005,97)

3.6 Päivittäinen motivointi ja innostaminen

Päivittäinen motivointi ja innostaminen kokonaisuus käsittää paljon samoja asioita kun edellinen vuovaikutus ja sosiaaliset suhteet asiakokonaisuus. Käsittelen kuitenkin tässä kappaleessa aihetta, joka tulee esille varsinkin monissa pienissä yrityksissä, jossa ei ole eri osastoja ja johtoporrasta, vaan yrityksessä kaikki tekevät lähes kaikkia työtehtäviä, myös esimies. Tai niin hänen ainakin pitäisi tehdä. Omalla esimerkillä johtaminen on todella tärkeää.

Esimies on tehnyt työnsä oikein, jos hän huomaa, että työntekijät toimivat työsään hänen haluamallaan tavalla ilman valvontaa tai erillisiä ohjeita. Tällaiseen tilaan päästään kun esimies määrittelee selkeät toimintaperiaatteet, jotta työntekijät tietävät vaistomaisesti, mikä on työryhmän tapa toimia ja millaisia työtapoja tulee välttää. Lisäksi jos esimies saa nivottua ryhmän toimimaan yhteen hiileen kaikki toimivat yhteisten tapojen mukaisesti. Johtajan johdonmukainen käytös muokkaa ryhmän tapaa toimia. Epäjohdonmukainen käytös esimieheltä taas muokkaa nopeasti toimintatavoista huonosti toimivia. Lähes yhtä paha on, jos esimiehen puheet ja teot ovat ristiriidassa keskenään. Näissä tapauksissa työntekijät uskovat tekoja yli puheen ja esimiehen uskottavuus kärsii. (Peeling 2006,57-58.)

Mielestäni se, mihin esimies käyttää aikansa työpäivänä, kertoo alaisille, mikä on esimiehelle tärkeää. Jos esimies käyttää koko työpäivänsä bisnestapaamisiin, eikä ole ollenkaan mukana alaisten ydintehtävissä ja asiakkaiden palvelussa, voivat työntekijät, jotka kuitenkin tekevät suuren osan käytännön työstä, olettaa ettei esimies arvosta heitä ollenkaan. Työntekijöille tulee tunne, että esimies arvostaa ja todella tietää, mitä kukin tekee, jos esimies osallistuu kaikkeen yrityksen toimintaan.

Esimiehen tärkeä tehtävä on osallisuuden maksimointi työyhteisössä. Osallisuuden maksimointi tapahtuu vuorovaikutuksessa päivittäisissä työtilanteissa. Osallisuuden maksimointi käsittää viisi eri osa-aleutta. Ensimmäinen on sosiaalinen osallisuus. Työyhteisön tulee muodostaa suhdeverkko, johon kuulumisen tyydyttää liittymisen perustarvetta. Jokainen haluaa kuulua johonkin ryhmään, missä hänellä on oma roolinsa. Tiedollinen osallisuus tarkoittaa sitä, että työntekijällä on kaikki tarvittava tieto työstään, sen tavoitteista ja organisaatiosta. Kolmas osa-alue on päätöksen tekoon osallistuminen. Työntekijällä tulee olla vaikuttamisen mahdollisuus. Neljäs osa-alue on jaettu vastuu. Työntekijä haluaa tietää, että kaikki kannattelevat työyhteisöä yhdessä. Viimeinen osa-alue on osallisuus yhteiseen tarinaan. Työntekijän täytyy tietää, että hänen työpanos koetaan

tärkeäksi osaksi koko työyhteisöä ja työprosessia. Esimiehen tehtävänä on toteuttaa nämä osa-alueet jokapäiväisessä työskentelyssä. (Kaski & Kiander 2005,137-138).

3.7 Ristiriitojen hallinta

Ristiriidat ja erimielisyydet kuuluvat jokaisen työyhteisön elämään. Ristiriitatilanteissa työasioista tai päätöksistä työpaikalla ollaan eri mieltä. Ristiriitatilanteet aiheuttavat ihmisissä paljon erilaisia voimakkaita tunteita, esimerkiksi turhautumista, kiukkua ja vihaa. Usein ristiriitatilanteet ovat lyhytaikaisia ja menevät ohi itsestään tai pienellä keskustelulla. Kun esimies ja työyhteisö ovat halukkaita ja valmiita käsittelemään ilmenevät ristiriidat heti niiden ilmettyä, lisääntyy luottamus työpaikalla ristiriidoista selviytymiseen. Silloin työyhteisössä ei pelätä tulevia työhön tai ihmissuhteisiin liittyviä ristiriitatilanteita. Ristiriitatilanteet voivat vahvistaa työyhteisöä jos esimies ja työyhteisö kokevat ristiriidat kehityksen ja oppimisen mahdollisuutena. (Kaski & Kiander 2005, 80-81.)

Osa työyhteisöjen ristiriidoista jää kuitenkin elämään ja niistä selviytyminen on monimutkaisempaa ja työläämpää. Pienistäkin asioista voi syntyä isoja riitoja jos asioita ei selvitetä. Kahden yksilön välinen ratkaisematon ongelma voi jonkin ajan kuluttua näyttäytyä jopa toisiaan vastaan taistelevina ryhminä, jolloin työyhteisö voi jakautua niin sanottuihin klikkeihin, jotka taistelevat keskenään. Seurauksena voi olla myös kiusaamista, häirintää tai henkistä väkivaltaa. Käsittelemätön ristiriita saattaa laukaista negatiivisten tunteiden ketjureaktion, jossa vastavuoroisesti loukataan ja alistetaan toisia. Tilanne kehittyy vakavaksi. (Perkka-Jortikka 2002, 23.)

Ristiriitojen syveneminen lähtee liikkeelle siitä, että ikävää tilannetta ei ole jostain syystä mahdollista käsitellä siellä, missä se on saanut alkunsa. Vaikeat tunteet eivät tule sanotuksi, vaan jäävät painamaan työntekijän mieltä ja sitä kautta työyhteisöä. Useimmiten taustalla on ollut jo aiemmin sattunut tilanne, joka on painettu villasella ja joka nyt putkahtaa pintaan ja vahvistaa, että tilanteeseen ei löydetä ratkaisua. Ristiriita tilanteen käsittelyä vaikeuttaa tällöin ajatus siitä, että mikään ei kuitenkaan muutu. (Kaski & Kiander 2005,82.)

Ristiriitojen syveneminen voi johtaa työyhteisön luopumaan työn tekemisestä, perustehtävän hoitamisesta, jonka takia työpaikalla yleensäkin ollaan. Työntekijöiden aika ja energia kuluu ristiriitatilanteen vatvomiseen. Esimiehen tehtävä on palauttaa joka vaiheessa työyhteisön toiminta työn tekemiseen ja tehtävien hoitamiseen. mitä aikaisemmassa vaiheessa se tapahtuu, sitä helpommin työyhteisö pääsee takaisin tavalliseen työn tekemisen arkeen. Ristiriita tilanteen pitkittyessä voi työyhteisöstä kadota asiallinen, aikuismainen ja ammatillinen käytös. Työntekijät voivat mököttää, piikitellä, ivaila, itkeä, raivota, syyttää,

vastustaa, mitätöidä ja kiusata toisia. Tällainen käytös provosoi helposti myös esimiehen käyttäytymään tunnevaltaisesti. (Kaski & Kiander 2005,83-84.)

Ristiriitatilanteissa tunteiden johtaminen edellyttää jämää puuttumista ja väliintuloa. Esimiehen olisi tarpeellista tällöin pysähtyä itse miettimään tilannetta ja katsoa sitä hieman kauempaa. Hän ei saa itse lähteä samalle tunnetasolle, missä muu työyhteisö on. Hän ei tällöin pysty objektiivisesti ratkomaan tilannetta. Esimiehen täytyy myös muistaa, että työyhteisö voi nähdä, että esimies on osa ongelmaa. Esimiehen tulisi ristiriitatilannetta ratkoessa ruveta miettimään ensin onko kyse yhdestä ongelmasta vai onko merkkejä, että tilanne on jatkunut jo pitkään. Esimiehen tulisi myös huomata mitä haittoja työnteolle ristiriita tilanne aiheuttaa, jääkö työ hoitamatta. Sen jälkeen esimiehen tulisi miettiä, miten hän itse henkilökohtaisesti näkee ja tulkitsee asian ja kuinka tunnepitoisesti hän itse suhtautuu asiaan. Tämän jälkeen esimiehen tulee pureutua faktoihin ja selvittää mitä todella on tapahtunut ja ketkä ovat osallisena tilanteeseen ja kenen työnteekoon tilanne vaikuttaa. Lisäksi tulisi selvittää miten osallinen esimies itse on tilanteeseen. Näiden asioiden selvittyä esimiehen on tehtävä suunnitelma asian ratkomiseksi ja käynnistää suunnitelman pohjalta konkreettiset toimenpiteet. Toimenpiteiden seurauksia tulee valvoa ja seurata ja katsoa kehittykö tilanne positiiviseen suuntaan. Esimiehen on kuitenkin hyvä muistaa, että aina ongelmia ei voi ratkoa yksin, varsinkin jos on itse osallisena tilanteeseen. Tällöin on tärkeää hakea tukea omilta esimiehiltä ja tuoda heidät ulkopuolisena ratkomaan tilannetta. (Kaski & Kiander 2005,84-86.)

Joskus ristiriitatilanteet eivät ole vain ristiriitoja vaan jotain vakavampaa ja kaiken lisäksi laitonta. Vakavimmissa tapauksissa ristiriidat voivat olla työpaikkakiusaamista tai jopa seksuaalista häirintää. Vaikeaksi asian tekee kuitenkin aina se, mikä tulkitaan kiusaamiseksi tai seksuaaliseksi häirinnäksi. Yleisesti se tarkoittaa sitä, että kun joku tuntee tulevansa kiusatuksi tai häirityksi asiaan tulee aina puuttua.

Seksuaaliseen häirintään tulee aina puuttua aktiivisesti. Sen sanoo jo lakikin. Selvästi häirintänä tulee pitää lain mukaan seksuaaliset ehdotukset, eleet ja hävyttömät kuvat. Lisäksi monet muut teot ovat seksuaalista häirintää silloin kun kohde kokee sen häirinnäksi. Jämää esimies kieltää kaiken kähminän ja kopeloinnin riippumatta siitä, kokeeko kohde sen epämiellyttäväksi. Aina on joku joka näkee tilanteen ja kuitenkin vaivautuu näkemästään. Sama koskee ääneen esitettyjä heittoja toisen fyysisistä ulottuvuuksista ja muodoista. Vaikka kohde ei sanoista välittäisikään, joku vierestä katsova työntekijä voi loukkaantua. Myös härskit vitsin kannattaisi kitkeä työpaikoilta. Aina on joku työyhteisössä joka ei pidä niistä, mutta ei vaan viitsi sanoa asiaa ääneen. Kaikki fyysinen seksuaalinen koskettelu on ehdottomasti kiellettävä. esimiehen on myös hyvä muistaa itse nämä ohjeet, sillä

seksuaalinen häirintä esimiehen toimesta on vielä vakavampaa ja johtaa melko varmasti potkuihin asian tultua esille. (Haapalainen 2005, 173-174.)

Jos esimiehen tietoon tulee häirintää, siihen on välittömästi puututtava. Ensimmäiseksi on kuultava häirityksi tulleen kokemukset. Tekojen ei tarvitse olla törkeää koskettelua tai rivoja ehdotuksia. Paljon vähäisempikin riittää, esimerkiksi ulkonäöstä tehdyt kommentit tai esimerkiksi ”niin suositut pornokalenterit” työpaikkojen taukahuoneissa ovat häirintää, jos joku sen niin kokee. Esimies on velvollinen heti keskustelemaan häiritsijän tai sellaiseksi ilmoitetun kanssa. Jos toinen kieltää asian, on silti hänelle tehtävä selväksi työpaikan pelisäännöt ja todettava mikä on sopivaa ja mikä ei. Jos tämä ei auta ja valitukset jatkuvat on syytä ryhtyä aktiivisiin toimenpiteisiin ja selvittää mitä todella on tapahtunut. Pahimmassa tapauksessa asiasta seuraa kirjallinen varoitus tai jopa irtisanominen. Asiat on selvitettävä työpaikalla, tai muuten pahimmassa tapauksessa asiat johtavat kärjäkäsitelyyn. (Haapalainen 2005, 174.)

Kiusaaminen työpaikalla on myös lailla kiellettyä. Vaikeaksi asian tekee se, mikä tulkitaan kiusaamiseksi. Tulkinta on kuitenkin se, että kiusaamista on kaikki, minkä kiusattu kokee kiusaamiseksi. Kiusaamista voi olla esimiehen vaikea tunnistaa, jos kukaan ei tule suoraan kertomaan asiasta, sillä se saattaa olla myös hienovaraisesti tehtyä jonkun tietyn ihmisen syrjintää työpaikalla. Työnantajan kannattaisi kuitenkin pitää silmänsä auki työpaikalla kierrellessään alaistensa keskuudessa. Esimies jolla on hyvät tuntosarvet huomaa kyllä jos työilmapiirissä on jotain pielessä. Esimiehellä olisi hyvä olla joku luottohenkilö työntekijöiden keskuudessa, joka olisi sosiaalinen ja kaikkien kanssa toimeentuleva ja joka pystyisi hienovaraisesti sovitteluun erilaisten persoonien välille syntyviä jännitteitä. Jos kiusaaminen ei helpota pelkällä keskustelulla, tulee esimiehen aina ottaa kiusaaja puhutteluun ja jos ei muu auta, mahdollisesti siirtää kiusaaja yrityksen sisällä muihin työtehtäviin. Usein työpaikalla kiusaaminen tapahtuu kun joku vahva persoona saa kerättyä niin sanotun hovin itselleen, joka sitten ottaa silmätikuksi jonkun heikomman yksilön työpaikan sisältä. Usein tilannetta rauhoittaa se kun saa purettua tämän kiusaajaryhmän. Kukaan kiusaaja ei yksin niin vahva, jos ei ole tukijoukkoja takana. (Haapalainen 2005, 169-170.)

Kiusattu voi olla myös esimies itse. Jos työntekijät huomaavat uuden esimiehen arkuuden tai epävarmuuden johtamisasioissa, työntekijät voivat lähteä mittaamaan mitä uusi esimies kestää. Hänen toimeksiantojaan voidaan jättää toteuttamatta, määrääjoista ei pidetä kiinni ja taukoja pidetään silloin kun itse huvittaa. Epävarma johtaja voi olla neuvoton tilanteen edessä. Silloin hänen tulee uskaltaa ottaa yhteyttä omiin esimiehiinsä. Heidän tulee aina puuttua tilanteeseen. Työntekijöille tulee tehdä selväksi että johtoportaan oltiin tietoisia asiasta ja että työnantajalla on johdon tuki. Johdon tulisi kuitenkin miettiä, onko esimies

soveltuva omaan asemaansa, vai löytyisikö hänelle yrityksen sisältä jokin toinen työtehtävä, joka vastaisi hänen taitoja ja ennen kaikkea luonnetta paremmin. Esimies asemassa olevalta vaaditaan kuitenkin paljon itseensä luottamista ja omien toimintatapojen tuntemista ja kehittämistä. Esimiehen tulee olla johtajana jämäkkä, jotta työyhteisö toimii ja kunnioittaa. (Haapalainen 2005, 172.173)

Työpaikan ilmapiiriä saattavat huonontaa niin sanotut ongelmapersonat. Esimiehen on otettava näihin kantaa ja osattava kohdata ongelmapersonat oikein. Esimiehellä tulisi olla hyvä ihmistuntemus, jotta hän pystyy tunnistamaan nämä luonnetyypit ja käsittelemään niitä oikein. Ongelmia saattaa aiheuttaa muun muassa jyrääjä, löysäilijä, hössö, hiljainen, kaikitietävä, epävarma ja päättämätön. (Leskelä 2002, 110-123.)

Jyrääjä on yleensä menestyvä ja aikaansaava energinen ja isoääninen ihminen, joka saa aikaan tulosta. Jyrääjä voi kuitenkin olla hankala alainen joka ei kuuntele esimiehen ohjeita ja toiveita. Hänellä on todella mustavalkoiset mielipiteet eikä hän kuuntele kenenkään muun mielipiteitä. Hänellä saattaa myös ilmetä pahansuopaa piikittelyä tai kateutta muita kohtaan. Jyrässä on huonoa työyhteisön kannalta erityisesti se, että hän huonontaa työilmapiiriä ylimielisyytensä takia. Hän omii kaikkien muiden mielipiteet ominaan eikä kuuntele ketään muuta. Hän jyrää muut alleen. Jyrääjä taltutetaan isällisen ystävällisesti, mutta jämäkällä ravistelulla, jossa ei ole minkäänlaisia aggressiivisia tunteita läsnä. Jos tämä ei auta, toinen lähes vastakkainen keino on niin sanottu shokkihoito. Siihen tarvitaan voimakastahtoinen esimies. Shokkihoidossa esimies käy jyrääjän kanssa tiukan keskustelun, jossa tuodaan selkeästi esille, että nykyinen meno ei voi jatkua ja että hänellä on kaikki valta käsissään jyrääjän työsuhteen jatkumisen suhteen. Esimiehen on oltava tilanteessa jämäkkä ja pidettävä koko ajan keskustelun ohjat omissa käsissään. Myös kaikitietävää tulee kohdella samalla tavalla. (Leskelä 2002,111-115.)

Jyrääjän vastakohtana voi työyhteisössä olla löysäilijä. Hän on hiljainen tekijä, joka ei tee numeroa itsestään. Yleensä löysäilijä ei aiheuta suurta huolta työyhteisössä, mutta pidemmän päälle työyhteisön muita jäseniä voi ruveta ärsyttämään hänen saamattomuutensa. Hommat on kuitenkin hoidettava ja usein ne kaatuvat sitten muiden työntekijöiden harteille. Löysäilijän esimies saa liikkeelle tutustumalla tähän paremmin. Löysäilijä ei ole laiska, mutta hän tuntee, että kukaan ei kuitenkaan huomaa hänen panostaan. Häntä tulisi huomioida ja kehua päivittäin ja esimiehen tulisi ottaa selvää minkälaiset tehtävät oikeasti innostavat häntä. Löysäilijä ei välttämättä saa itse sanottua toiveitaan esimiehelle. Löysäilijän eteen on esimiehen nähtävä hiukan vaivaa, mutta se varmasti palkitaan, sillä löysäilijä arvostaa pysyvyyttä työpaikalla ja on pitkäaikainen ja lojaali työntekijä. Myös epävarmaa työntekijää koskevat samat neuvot. (Leskelä 2002,111-115.)

Hössö aiheuttaa työpaikalla hankaluuksia oman luonteensa takia. Hän on kyllä sosiaalinen ja aikaansaava ja näyttää tulevan kaikkien kanssa toimeen. Hössö on kuitenkin monille liikaa. Puheliaisuus ei tahdo millään loppua. Työtoverit alkavat kyllästyä hänen jatkuvaan äänessä oloonsa. Hän ei ehdi puhumiseltaan tehdä tuottavaa työtä eikä anna muidenkaan keskittyä töihinsä. Kun työtoverit eivät jaksakaan enää kuunnella hössöä, he sulkevat korvansa ja siirtävät huomion pois hänestä. Tämä vain yllyttää hössöä puhumaan lisää. Hössö pelkää sosiaalista hylkäämistä ja jos häntä ei kuunnella työyhteisössä, on ongelmatilanne päällä. Esimiehen kannattaa olla hössön kanssa keskustellessa läsnä. Hänen kansaan kannattaa keskustella aktiivisesti. Hössöllä on usein hyviä oivalluksia ja kiinnostavia huomioita. Esimiehen tulee kuitenkin tehdä hänelle selväksi tietyt rajat, esimerkiksi aikarajat työntekoon, jotta kaikki työt tulisi hoidettua. Hössön vastakohta on hiljainen. Hiljainen ei varsinaisesti aiheuta hankaluuksia työpaikalla, mutta kohta hän on niin ujo ja hiljainen hän syrjäytyy helposti työyhteisössä. Muut työntekijät eivät tiedä miten häneen suhtautua. Esimiehen on osattava suhtautua hiljaiseen oikein ja aina ottaa asiat esille hänen kansaan kahden kesken. Hiljaisessa on paljon potentiaalia ja hän on ahkera työntekijä. Esimiehen on kuitenkin osattava ottaa hänet mukaan työyhteisöön. (Leskelä 2002,115-119.)

Edellisissä kappaleissa on käsitelty lähinnä tilanteita ja syitä, jotka johtavat heikkoihin työsuorituksiin. Yksittäinen työntekijä saattaa olla työtä tehdessään hyvin aikaansaava, mutta voi silti olla esimiehen kannalta hankala tapaus. Ongelmat saattavat johtua työntekijän persoonallisuudesta tai esimiehen mielestä väärästä asenteesta. Tai sitten ongelma voi olla esimies itse. On hyvä muistaa, että ongelma ei aina lähde työntekijästä. Usein syynä on todellakin esimies ja hänen tapansa johtaa, joko tahallaan tai tietämättään. Esimiehen tulisi aina ongelmien kohdatessa pysähtyä miettimään syitä ennen kuin lähtee syyttelemään ketään. Samalla kun esimies etsii syyllisiä huonoon tilanteeseen työntekijöiden joukosta, tulisi hänen syyttää aina myös osaksi itseään.

Kaikki nämä henkilöstöjohtamisen osa-alueet tulisivat olla esimiehellä hyvin hallussa. Ei riitä, että keskittyy johonkin alueeseen ja jättää muut huomioimatta. Henkilöstön johtaminen on suuri kokonaisuus, jota esimies ei voi hallita heti uran alussa, vaan on paljon kiinni johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista, mitkä osa-alueet ovat hänen vahvoja puoliaan. Hyvä esimies tunnistaa myös erilaiset ihmistyytit ja tajuaa, että kaikki osa-alueet eivät ole jokaiselle työntekijälle yhtä tärkeitä, vaan eri ihmisten kohdalla tulee painottaa johtamisen eri osa-alueita. Esimiehen johtamiskokonaisuuden hallintaan vaikuttavat hänen työkokemuksensa, luonteensa sekä taustalla oleva koulutus pohja. Luonnettaan ei esimieskään voi muuttaa, mutta työkokemus ja henkilöjohtamisen koulutus voivat auttaa siihen, että johtaja tulee hallitsemaan nämä kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet kiitettävästi.

4 OY TEBOIL AB

Suomen Tähtihovit oy on osa Oy Teboil AB:tä. Toimipiste, jossa työskentelen sijaitsee Vantaalla Tammistossa. Työpaikkani on keskisuuri liikenneasema kaupunkiympäristössä. Suurin osa Suomen Tähtihovien asemista sijaitsee maanteiden varsilla. Olen Ollut Tammiston asemalla töissä avautumisesta asti, noin kolme vuotta. Toimin asemalla vuoropäällikkönä.

Suomen Tähtihovit Oy on osa Oy Teboil Ab konsernia. Teboil omistaa kokonaisuudessaan tytäryhtiöt Suomen Tähtihovit Oy:n ja Suomen Petrooli Oy:n. Teboilin omistaa OAO Lukoil, Venäläinen öljy-yhtiö. Teboil harjoittaa öljy- ja energiatuotteiden markkinointia, myyntiä, jakelua ja huoltoasematoimintaa suomessa. Suomen Petrooli vastaa öljytuotteiden hankinnasta. Suomen Tähtihovit Oy vastaa suurten liikenneasemien operoinnista.

Teboil huoltamoketjuun kuuluu noin 360 liikepaikkaa, 190 huoltoasemaa ja 170 automaattijakeluasemaa. Verkosto kasvoi huomattavasti vuonna 2007, kun teboil osti Jet-ketjun. Ketjun automaattiasemista 49 muutettiin Teboilin väreihin. Teboilin markkinaosuus öljytuotteiden myynnistä kulutukseen 2006 oli 24,5 % ja tällä osuudella se on Suomen toiseksi suurin öljy-yhtiö. (www.teboil.fi.)

Suomen Tähtihovit oy on Teboilin 100 % omistama yritys. Se on perustettu vuonna 2000. Ensimmäinen asema, Pirkanhovi, perustettiin Lempäälään. Suomen tähtihovit Oy: liikevaihto on noin 25 miljoonaa euroa. Liikepaikkoja yrityksellä on yhdeksän ja henkilökuntaa noin 220. Liikenneasemat sijaitsevat Tammistossa, Kivenlahdessa, Lapinjärvellä, Vaalimaalla, Närpiössä, Heinolassa, Lempäälässä, Ilmajoella ja Hyvinkäällä. Yrityksen organisaatio on hyvin pieni. Organisaatioon kuuluu venäläinen toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja Jarkko Nissinen, joka hoitaa käytännössä yrityksen johtamisen, piiripäällikkö Petteri Fonsen sekä kaksi muuta päällikköä, jotka hoitavat toinen ravintolapuolen- ja toinen myymäläpuolen asioita. Yrityksellä ei ole erillistä henkilöstöosastoa tai päällikköä, vaan piiripäällikkö hoitaa myös henkilöstöasioita yrityksen päästä. Todellisuudessa henkilöstöjohtaminen tapahtuu näin pienessä yrityksessä liikenneasematasolla. Jokaisella liikenneasemalla on liikenneasemapäällikkö joka vastaa tulosvastuullisesti koko aseman toiminnasta.

5 TUTKIMUS

Tutkimukseni tehtiin Suomen Tähtihovit Oy:lle. Olen itse töissä kyseisessä yrityksessä. Tutkimuksen viitekehyksenä ovat henkilöstöjohtamisen teorian osa-alueet. Aihe tutkimukseen tuli oman kokemuksen kautta. Asemallamme on ollut avauksen jälkeen jo useampi päällikkö ja mielestäni olen huomannut, että jokainen päällikkö ottaa eri lailla huomioon

henkilöstöasiat päivittäisessä työskentelyssä. Tutkimuksen aihe valikoitui myös sen perusteella, että toivon siitä olevan hyötyä myös tulevissa töissäni.

5.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyössäni selvitin vaikuttaako päivittäinen henkilöstöjohtaminen liikenneasemilla työntekijöiden työmotivaatioon.

Tutkimuksessani selvitin miten päivittäisen henkilöstön johtamisen osa-alueet esimiehen henkilöstöjohtamistaidoissa vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Työssäni henkilöstöjohtaminen tarkoittaa ihmisten johtamistaitoa päivittäisessä työskentelyssä. Otin selvää vaikuttaako esimerkiksi palautteen antaminen, ohjaus ja tuki, vastuun antaminen, delegointi, sosiaaliset taidot, ristiriitojen hallinta, tiedon välittäminen ja esimiehen ja työntekijän välinen kanssakäyminen työntekijöiden motivaatioon.

Työn tuloksissa selviää mitkä henkilöstöjohtamisen osa-alueista vaikuttavat työntekijöiden mielestä heidän työskentelyynsä ja missä osa-alueissa on mahdollisia puutteita yrityksen toimipisteissä. Syvennyin näihin päivittäisen henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin tarkemmin saaden näin kattavan tuloksen koko Suomen Tähtihovit ketjun henkilöstöjohtamisesta. Selvitin samalla minkälaisia eroavaisuuksia löytyy yhdeksän eri liikenneaseman tuloksista.

Tutkimuksen tuloksena syntyi selvitys siitä, vaikuttaako ja miten henkilöstöjohtaminen työntekijöiden työskentelyyn Suomen Tähtihovit Oy:ssä. Näiden tulosten pohjalta pohdin miten toimii esimies, joka motivoi päivittäin henkilöstöä tekemään työnsä hyvin.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Yhdistin työssäni kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän. Käytin ensin kvantitatiivista menetelmää ja sen jälkeen tarkennan tuloksia kvalitatiivisella menetelmällä.

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä on nimitetty monistrategiseksi tutkimukseksi. Kvalitatiivisia tuloksia voidaan käyttää kvantitatiivisten tulosten tarkempaan selittämiseen. Tutkimusmenetelmiä voidaan yhdistää monella eri tavalla. Niitä voidaan käyttää peräkkäin, rinnakkain, vuorotellen tai sisäkkäin. Peräkkäin käytettynä voidaan kvantitatiivisen osan perusteella löytää mielenkiintoisia kohtia joita tutkitaan tarkemmin kvalitatiivisella menetelmällä. (Hirsjärvi ym 2001, 29-30.) Käytin itse tätä menetelmien yhdistelmää, koska tunsin, että näin saan mahdollisimman monipuolisen vastauksen tutkimuskysymykseeni.

Ensimmäisenä menetelmänäni käytin kyselylomaketta. Tällä tavalla sain selville mitkä päivittäisen henkilöstön johtamisen osa-alueet osoittautuivat yrityksessä ongelmakohdiksi. Päivittäinen henkilöstön johtaminen on todella laaja aihe käsitellä syvemmin, siihen kuuluu niin monta osa-aluetta. Käytin kyselylomaketta aluksi kartoittamaan useampaa eri osa-aluetta ja niiden tilaa liikenneasemilla. Tutkimuksen toisen osion suoritin teemahaastatteluna, joka tehtiin ryhmähaastatteluna. Jos olisin tehnyt ainoastaan kvantitatiivisen tutkimuksen, olisivat tuloksen olleet pinnallisempia tai sitten kyselylomakkeesta olisi tullut niin pitkä, että vastausprosentti olisi jäänyt vielä alhaisemmaksi. Jos taas olisin tehnyt pelkästään kvalitatiivisen tutkimuksen, olisi ollut riskinä, että olisin voinut ottaa haastatteluun ainoastaan pienen joukon työntekijöitä, jolloin se ei olisi välttämättä ollut kattava näkemys koko yrityksen työntekijöiden näkemyksistä. Yhdistämällä nämä kaksi saan koko yrityksen työntekijöiden näkemyksen esille ja lisäksi saan pohtia syvemmin haastateltavien avulla henkilöstön johtamisen osa-alueita ja sitä miten toimii päivittäin hyvä henkilöstön johtaja.

5.3 Kyselylomake

Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan saada paljon vastauksia ja voidaan kysyä monia eri asioita. Kyselytutkimus eli survey on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Kysymyslomake voidaan lähettää vaikka sadoille ihmisille samaan aikaan. Lomake on helppo analysoida ja käsitellä esimerkiksi tietokoneohjelman avulla. Aineiston käsittelyyn on valmiiksi kehitetyt tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot. Kyselytutkimukseen voi liittyä myös heikkouksia. Aineistoa voidaan pitää pinnallisena ja teoreettisesti vaatimattomana. (Hirsjärvi ym 1998, 191.) Tämän ongelman olen kuitenkin välttänyt jatkamalla tutkimustani kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä.

Postikyselyssä lomake lähetetään tutkittaville, he täyttävät sen ja postittavat sen takaisin tutkijalle. Lomakkeen mukana on lähetettävä palautuskuori, jonka postimaksu on jo maksettu. Menetelmän etuina on nopeus ja tulosten vaivaton saanti. Suurimpana ongelmana on kato. Se, kuinka suureksi kato muodostuu, riippuu vastaajajoukosta ja aihealueesta. Jos lomake lähetetään postitse jollekin erityisryhmälle ja jos aihe on heidän kannaltaan tärkeä, voi vastausprosentti nousta korkeaksi. (Hirsjärvi ym. 1998, 192.) Tämä toteutui mielestäni tässä työssä. Kysely lähetettiin tietyn yrityksen työntekijöille ja aihe kosketti jokaista työntekijää läheisesti.

Lähellä postikyselyä on myös se kyselymuoto, jossa kysely lähetetään jonkin organisaation välityksellä, jolloin vastausprosentti muodostuu yleensä tavanomaista korkeammaksi (Hirsjärvi. 1998,192). Juuri näin toimin oman lomakkeeni kohdalla. Lomakkeet lähetettiin keskitetysti jokaiselle liikenneasemalle. Mukaan laitettiin kuitenkin tarvittava määrä vastauskuoria, jotta työntekijät pystyivät sulkemaan täytetyn lomakkeen heti kuoreen, säilyttäen näin anonymiteettinsä.

5.4 Ryhmähaastattelu

Toinen osa tutkimustani on kvalitatiivinen ja suoritetaan ryhmähaastatteluna, joka on puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Tutkimuksen tiedonkeruutapaa, jossa henkilöiltä kysytään mielipiteitä tutkimuksen kohdeaiheesta ja vastaus saadaan suullisesti, kutsutaan haastatteluksi. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, johon haastateltava tuo aina mukanaan aiemmat kokemuksensa, joihin sopeutettuna tulee haastattelu tulkita. Haastattelu tapahtuu aina haastattelijan ehdoilla taio ainakin hänen johdolla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41-42.)

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa jokin haastattelun näkökanta on jo lyöty lukkoon. Kysymyksiä ei ole määrätty ennalta, mutta haastattelija on jo päättynyt ennen haastattelua tiettyihin oletuksiin joko aiempien tutkimusten tai teorian perusteella. Näiden pohjalta hän on luonut tietyn rungon haastattelulle. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa haastattelun tutkittavien mielipiteille. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

Ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jonka tavoite on kohtalaisen vapaamuotoinen. Siinä haastateltavat kommentoivat melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelijan tehtävänä ryhmähaastattelussa on keskustelun aikaansaaminen ja sen helpottaminen, ei niinkään suoranaisesti haastattelu. Haastattelijan kuuluu myös huolehtia, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa ja että kaikilla osallistujilla on mahdollisuus saada äänensä kuuluville. Ryhmät koostuvat yleensä 6-8 henkilöstä. Ryhmähaastattelua käytetään usein tarkoitukseen, jossa selvitetään ihmisten tarpeita ja asenteita ja pyritään mahdollisesti kehittelemään uusia ideoita joihinkin aiheisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61-62.) Mielestäni omassa tutkimuksessani on juuri kysymys ihmisten asenteista ja kehitysideoiden löytämisestä, joten tämä tutkimusmenetelmä sopii työhöni hyvin.

Teemahaastattelun runkoa laatiessa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueuettelo. Tällöin teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä. Ne ovat alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Haastattelutilanteessa ne ovat haastattelijan muistilistana ja tarpeellisena keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Tutkijan teema-alueiden tulisi olla mahdollisimman väljiä, jotta

koko aihealueen moninaisuuden olisi mahdollista tulla haastattelussa esille. teema-alueiden pohjalta haastattelijä voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimus edellyttää tai haastateltavien edellytykset ja kiinnostus sallivat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66-67.)

Haastattelujen aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Tämä tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti ja sitten sen pelkistämistä. Teemahaastattelun vahvuus on siinä, että kynnys aineistosta analyysiin ei ole korkea. Aineiston voi litteroinnin jälkeen järjestää uudestaan teemoittain niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset juuri siihen teemaan liittyen. Tämän jälkeen aineisto on helppo analysoida teemoittain. Ensin otetaan yksi teema ja sen sisältä antoisimmilta vaikuttavat vastaukset ja näin käydään läpi koko aineisto. (Aaltola & Valli 2001, 41-42.)

5.5 Otos

Tutkimuksen ensimmäiseen osaani kyselylomakkeeseen en tarvinnut erillistä otosta perusjoukosta, vaan kysely lähetettiin koko perusjoukolle. Perusjoukko on Suomen Tähtihovit oy:n liikenneasemien työntekijät pois lukien liikenneasemapäälliköt. Perusjoukon koko on noin 300 henkilöä. Kysely kannatti lähettää kaikille, sillä joukko ei ole liian suuri, eivätkä kaikki kuitenkaan ikinä vastaa kyselyyn.

Tutkimukseni toiseen osioon ryhmähaastatteluun valitsin kyselylomakkeen tulosten perusteella perusjoukoksi Pirkanhovin henkilökunnan. Siellä oli kyselylomakkeen tulosten perusteella kaikkein motivoitunein henkilökunta. Työntekijät siellä ovat koko ketjun tuloksiin verrattuna todella tyytyväinen esimiehensä toimintaan. Pirkanhovin henkilökunnasta valitsin henkilöitä jokaiselta osastolta, keittiöstä, salista ja myymälästä, heidän halukkuutensa perusteella, ryhmähaastatteluun.

6 LOMAKEKYSelyn TULOKSET

Kysely tehtiin lähettämällä jokaiselle liikenneasemapäällikölle henkilökunnan lukumäärää vastaava määrä kyselylomakkeita. Esimies jakoi ne sitten työntekijöilleen. Liikenneasemia oli kyselyssä mukana yhdeksän. Vastauksia tuli seitsemältä asemalta, kaksi asemaa jätti kokonaan vastaamatta kyselyyn. Toinen asemista on henkilökuntamäärältään kohtalaisen pieni, joten tulosten puuttuminen tältä asemalta ei varmasti tule vaikuttamaan kyselyn tulokseen. Toinen kyselystä puuttuva asema on ketjumme henkilöstömäärältään kolmanneksi suurin asema. Henkilökuntaa asemalla on 30. Yhden näin ison yksikön tulosten puuttuminen voi vaikuttaa kyselyn tulokseen. Asema on Rengonhovi ja se ketjun uusin asema, joka on ollut auki vasta vajaa vuoden. Päällikkö oli jakanut palaverissa jokaiselle kyselyn mutta päällikön

mukaan kukaan ei ollut halukas vastaamaan. Syitä tähän en tässä tutkimuksessa tule pohtimaan.

Kyselylomake oli jaettu neljään eri osaan, joista kahdessa ensimmäisessä osiossa vastausten arvoasteikko on 1-5. Kolmannessa osiossa työntekijöiden tuli vastata numeroilla 1-7 kuinka tärkeänä eri johtamisen osa-alueita he pitävät motivaationsa kannalta. Asteikolla ykkönen oli tärkein ja seitsemän vähiten tärkein. Kolmannessa osiossa oli avoin kysymys, jossa jokainen sai sanoa mitä tahansa työhön liittyvää ja tuoda näin mielipiteensä julki. Tulosten analysoinnissa tulen erikseen käymään jokaisen johtamisen osa-alueen läpi ja erikseen vielä tehdä koosteen avoimen kysymyksen kommentteista.

6.1 Vastaja-profiili

Kyselyn vastausprosentti on yhteensä 35 %. (taulukko 1) Ketjumme isoissa asemissa Pirkanhovissa ja Tähtihovissa oli hyvät vastausprosentit, lisäksi asemalla, jossa itse työskentelen, oli vastausprosentti yli viisikymmentä. Tämä johtuu siitä, että pystyin itse peräämään vastauksia päivittäin. Erityisen huono vastausprosentti oli Rajahovissa, joka on myös yksi ketjun suurista asemista henkilökunta määrällä mitattuna. Vastausprosentti olisi voinut kohota suuremmaksi, jos liikenneasemapäälliköt olisivat tiukemmin pistäneet ihmisiä vastaamaan kyselyyn. Kysely koski kuitenkin heitä itseään ja heidän toimintatapojaan, joten se saattoi laskea liikenneasemapäälliköiden innostusta huolehtia kyselyyn vastaamisesta.

Taulukko 1

asema	lähetetty	vastauksia	vastausprosentti
Pirkanovi	43	20	46
Tähtihovi	36	24	67
Tammisto	21	11	52
Rengonhovi	30	0	0
Svetsinhovi	21	5	24
Lapinjärvi	8	5	63
Rajahovi	30	5	17
Rantahovi	14	6	43
kivenlahti	13	0	0
yhteensä	216	76	35

Kyselyssä kysyttiin vastaajien työtehtävää. Vastauksena oli joko Sali- tai keittiötyöntekijä. Lisäksi kysyttiin työvuosien määrää saman liikenneasemapäällikön alaisuudessa. Tein kuitenkin päätöksen jättää seikat tulosten analysoinnissa huomioimatta. Lähes kaikki kyselyn vastauksista tuli salihenkilökunnalta, keittiöhenkilökunnan vastauksia tuli suunnilleen yksi per asema, jos sitäkään. Poikkeuksen tekee kuitenkin Tähtihovi, jossa keittiöhenkilökunta halusi saada oman näkemyksensä esille. Tulen ottamaan nämä mielipiteet huomioon.

Keittiöhenkilökunnan haluttomuus vastata kyselyyn ihmetytti, joten päätin kysellä ihan epävirallisesti keittiöhenkilökunnalta syytä tähän. Vastauksissa kävi ilmi, että keittiöhenkilökunta tuntee liikenneasemapäällikön hyvin etäiseksi. Keittiö on kovin pieni tiivis yksikkö, jota johtaa keittiöpäällikkö. Henkilökunta tuntee keittiöpäällikön omaksi esimiehekseen, eivätkä he juuri kommunikoi liikenneasemapäällikön kanssa. Keittiön asiat liikenneasemapäällikön kanssa hoitaa aina keittiöpäällikkö. Asia on ihan ymmärrettävä, mutta silti toivoisi, että päälliköt huomioisivat keittiöhenkilökuntaa enemmän, sillä he tekevät kuitenkin ison osan aseman tuloksesta. Työvuosien määrä jätettiin tutkimuksesta pois, sillä suurin osa vastauksista oli noin vuosi.

Kyselytulosten yhteiskeskisarvo oli 3,23. Tutkimukseni keskiarvoa vääristää hieman se, että yhden aihealueen kysymykset on esitetty negatiivisesti, eli mitä pienempi arvo vastauksessa on sitä parempi. Jos tämä aihealue jätetään kokonaiskeskiarvosta pois, kokonaiskeskiarvoksi tulee 3,6. Tämä on todellinen keskiarvo. Negatiiviset kysymykset on otettu huomioon jokaista osa-aluetta analysoitaessa.

6.2 Johtajan ominaisuudet

Tutkimuksessa työntekijät saivat arvioida esimiehensä ominaisuuksia johtajana. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä esimiehille. Joillekin ne tulevat luonnostaan, mutta jos niissä on puutteita, kannattaisi esimiehen kehittää itseään. Koko ketjun esimiehen hyvien ominaisuuksien keskiarvo oli tuloksessa 3,5 (Taulukko 2).

Taulukko 2.

asema	mukautuva	avoinsosiaalisti	kunnianhimoinen	jämäkkä	yhteistyökykyinen	luotettava
pirkanhovi	4,5	4,5	4,1	4,3	4,7	4,8
tähtihovi	3,5	3,25	4	3,7	3,1	3,125
tammisto	3,4	2,6	2,6	1,9	2,5	2,45
rantahovi	3	3,7	3,8	2,7	2,8	2,7
rajahovi	2	2	3,4	2,2	2,2	3,4
lapinjärvi	3	3,2	3,6	3,2	3,2	3,2
hyvinkää	4,2	4,4	3,8	3,6	4	3,6
Total	3,5	3,5	3,75	3,4	3,4	3,5

sinnikäs	luottaa itseensä	stressinsietokykyinen	vastuunkantaja	oppi virheistä	keskiarvo
4,7	4,6	4,6	4,7	4,7	4,6
4	4,125	3,8	3,6	3,3	3,6
2	2,7	2,2	2	2,2	2,4
3,3	3,5	2,7	3,2	2,5	3,1
2,8	2,6	1,6	2,8	1,8	2,4
3,6	3,4	2,6	3	3	3,2
3,6	4	4,2	4	4	3,9
3,7	3,8	3,5	3,6	3,3	3,5

Todella huolestuttavaa on, se että tuloksissa oli nähtävästi selvästi eroavaisuuksia eri liikenneasemien välillä. Paras tulos oli ehdottomasti Pirkanhovissa, jossa kaikki ominaisuudet olivat saaneet joko neljä tai viisi pistettä. Tulos kuvastaa hyvin sitä, että kaikissa osa-alueissa Pirkanhovi sai parhaimmat tulokset. Siellä työntekijät ovat kaikkein motivoituneimpia ja tyytyväisiä työilmapiiriin. Pirkanhovissa on päällikkö, joka on ollut yhtiön palveluksessa jo pidemmän aikaa. Ennen liikenneasemapäälliköksi siirtymistä hän toimi samalla asemalla myymäläpäällikkönä. Päällikön hyvät ominaisuudet ovat varmasti muotoutuneet vuosien esimiestyön tuloksena. Lisäksi kun on ollut saman yrityksen palveluksessa pitkään, ei aikaa kulu enää yrityksen toimintatapojen opetteluun, vaan hän pystyy keskittymään tekemään itsestään hyvää henkilöstöjohtajaa.

Myös Hyvinkäällä ja Tähtihovissa esimiehen ominaisuuksia arvostettiin. Tulokset olivat hyvät. Molemmilla asemilla on päällikkönä kokeneet johtajat, jotka ovat olleet esimies asemassa jo pitkään. Mielestäni se vaikuttaa tutkimustuloksiin. Heille on ehtinyt kertyä jo tietty varmuus itseensä ja omaan osaamiseensa ja se heijastuu myös työntekijöihin.

Alle kolmen tulos henkilökohtaisissa ominaisuuksissa tuli kahdella asemalla, Tammistossa ja Rajahovissa. Molemmissa tulos oli 2,4. Rajahovissa oli kuitenkin todella pieni vastausprosentti

suureen henkilökuntamäärään nähden. Uskon, että Rajahovissa ovat vastanneet juuri, ne työntekijät, joilla on ollut jotain painavaa sanottavaa. Tällaiseen kyselyyn saattavat vastata juuri ne, joilla on sillä hetkellä joitain ongelmakohtia työssään. Ne työntekijät jotka ovat keskiverto tyytyväisiä työhönsä, eivät välttämättä tunteneet tarvetta vastata. Tämä vääristöä mielestäni selvästi Rajahovin tulosta.

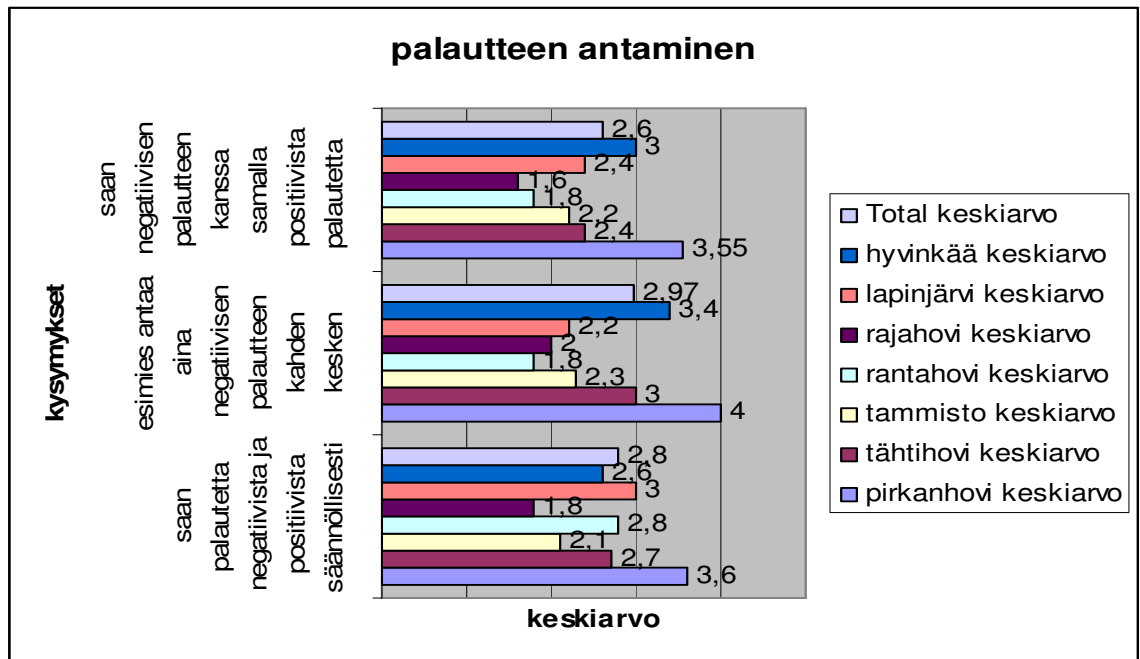
Tammiston tuloksessa yli kolmosen vastauksia ei juuri tullut ja ykkösiäkin oli kohtalaisen paljon. Tammistossa päällikkö on nuori, jolla esimieskokemusta on vielä kohtalaisen vähän, hän on ollut keittiöpäällikkönä samassa yrityksessä noin vuoden verran, ennen etenemistään liikenneasemapäälliköksi. Olen työssä juuri kyseisellä liikenneasemalla, joten Tammiston tuloksia kaikilta osin analysoitaessa on muistettava, että mielipiteisiini saattaa vaikuttaa se, että katson tilannetta aivan liian läheltä ja että tunnen päällikön henkilökohtaisesti. Tammiston päällikkö on vasta uransa alussa ja nuori, joten se saattaa vaikuttaa siihen, että hänen esimiehenä vaadittavat ominaisuutensa eivät ole vielä kehittyneet tarpeeksi. Jotta esimies pääsisi kehittymään johtajana, olisi hänellä oltava hyvä itsetuntemus, jotta hän pystyisi tunnistamaan ja myöntämään ne osa-alueet missä kehitystä tarvitaan. Hiukan huolestuttavaa on se, että henkilökunta ei koe esimiestä luotettavana. Myös Rantahovissa luotettavan esimiehen keskiarvo jäi alle kolmen. Jos esimieheen ei voi luottaa, se voi vaikuttaa huomattavasti työntekoon.

6.3 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen osa-alueessa oli kolme kysymystä:

- Saan palautetta sekä positiivista, että negatiivista säännöllisesti.
- Esimies antaa negatiivisen palautteen aina kahden kesken
- Saan negatiivisen palautteen yhteydessä positiivista palautetta työn hyvin tehdystä osasta.

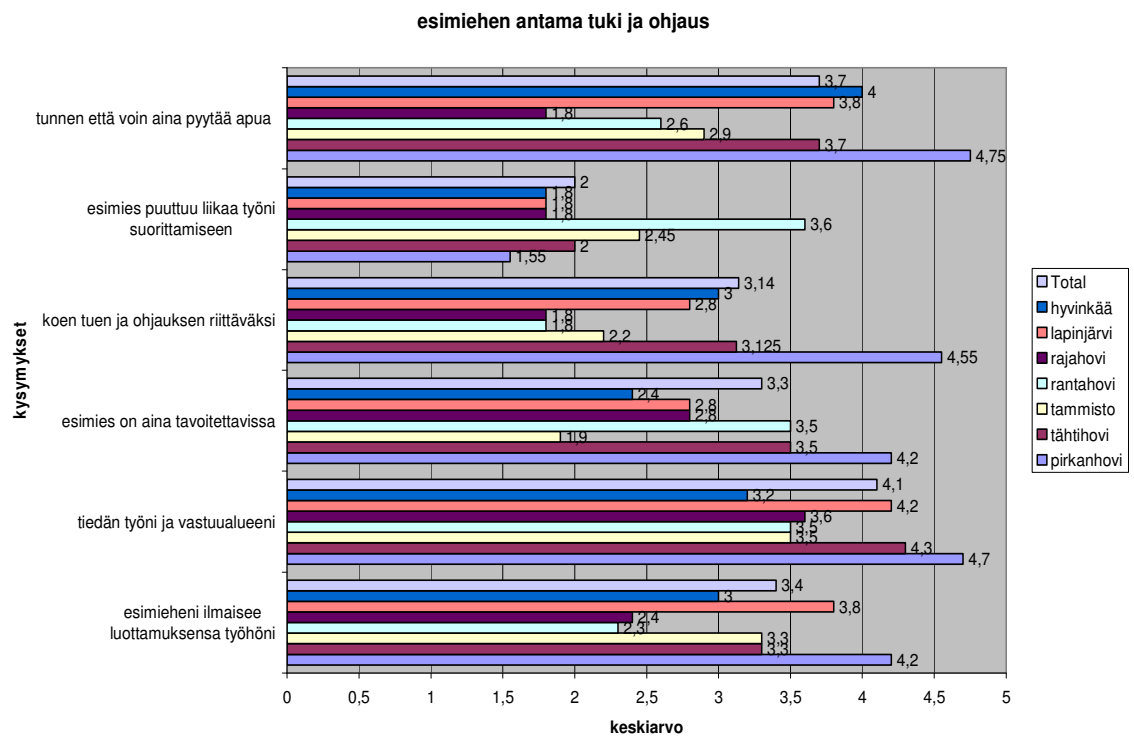
Taulukko 3.



Palautteen antamisen keskiarvo koko ketjussa on yhteensä 2,79. (Taulukko 3.) kun lasketaan kaikkien kysymysten ja kaikkien asemien keskiarvo. Tulos on ihan hyvä. Ketjussa on yleisesti ottaen palautteen anto kunnossa. Ketjun sisällä on kuitenkin havaittavissa hajontaa eri liikenneasemien välillä. Ainoastaan kahdessa asemassa olivat tulokset menneet yli keskiarvon kysymyksessä, saan palautetta säännöllisesti. Palautteen anto on kohdallaan Pirkanhovissa ja Hyvinkäällä. Tammistossa, Rantahovissa ja Rajahovissa on selvästi havaittavissa puutteita palautteen annossa. Palautetta ei saada tarpeeksi ja jos saadaan, se on negatiivista, lisäksi palautteen antaminen ei tapahdu luottamuksellisesti kahden kesken.

6.4 Esimiehen antama tuki ja ohjaus

Taulukko 4.



Osa-alueessa on kuusi kysymystä:

- Tunnen, että voi aina pyytää esimieheltä apua työni suorittamiseen.
- Esimies puuttuu liikaa työni suorittamiseen
- Koen tuen ja ohjauksen riittäväksi.
- Esimieheni on aina tavoitettavissa, kun tarvitsen häntä.
- Tiedän työni ja vastualueeni.
- Esimieheni ilmaisee luottamuksensa työhöni.

Aihealueen keskiarvo koko ketjussa on 3,6 (Taulukko 4). Keskiarvo on laskettu siten, että negatiivisesti asetellun kysymyksen keskiarvo on laskettu käänteisesti, eli kysymyksen keskiarvo 2 on laskettu mukaan nelosena, jotta saadaan oikea tulos. Koko ketjun tulos on hyvä. Se osoittaa, että esimiehet ovat osanneet ohjeistaa työntekijänsä oikein, jokainen tietää mitä tekee ja jos ei tiedä niin aina voi mennä kysymään apua esimieheltä. Varsinkin kysymys, tiedän työni ja vastualueeni, antoi selkeän kuvan siitä, että jokaisella työntekijällä on selkeä toimenkuva työpaikalla. Myös asemat kuten Tammisto, Rantahovi ja Rajahovi, joissa muut vastaukset eivät olleet kysymysten keskiarvojen yläpuolella, saivat hyvät pisteet

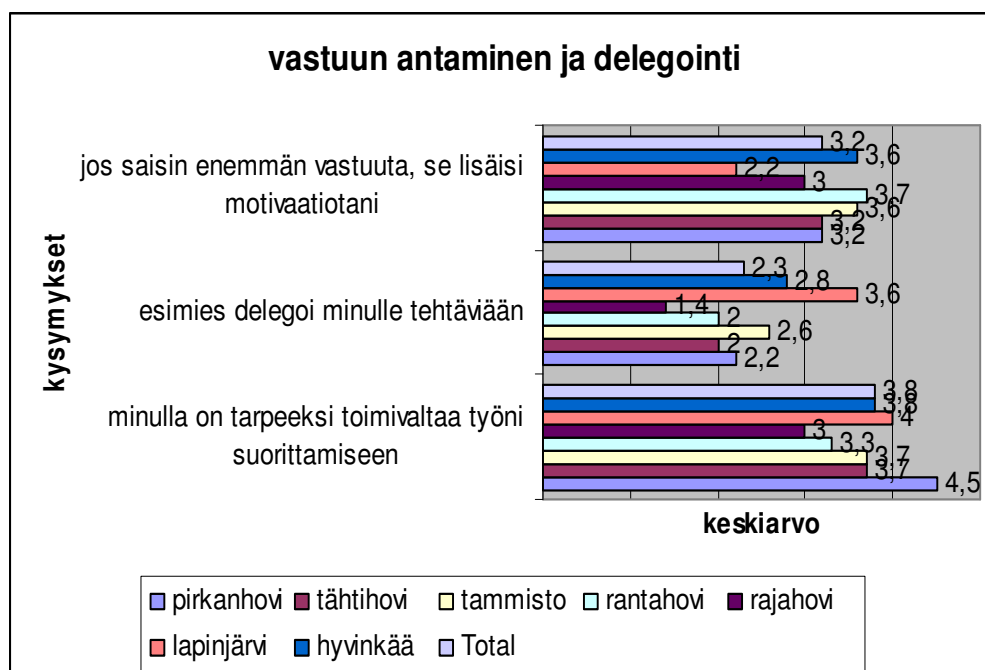
kyseisestä kysymyksestä. Pirkanhovi sai aihealueesta selvästi muita paremmat pisteet. Koko aihealueen kysymysten keskiarvo oli Pirkanhovissa 4,3. Huonoimmin suoriutuneista asemista Tammistolla oli keskiarvo 2,7 ja Rantahovilla 2,5. Kummassakaan asemassa ei koettu, että tuki ja ohjaus olisi riittävää. Rantahovissa oli selvästi havaittavissa yhteys kahden kysymyksen välillä. Siellä koettiin, että esimies puuttuu liikaa työn suorittamiseen, mutta sitten toisaalta esimies on heidän mielestään aina tavoitettavissa. Tammistossa ei taas puututa niinkään työntekijöiden työntekoon, mutta siellä ei myös esimies ole tavoitettavissa. Tammistossa esimiehen tavoitettavuus sai 1,9 keskiarvon. Täytyy kuitenkin muistaa, että esimiehen tavoitettavuus voi eri ihmisille merkitä eri asiaa. Jotkut työntekijät voivat olettaa, että esimiehen on aina vastattava puhelimeen. Esimies on kuitenkin vain ihminen, joka voi olla jollain hetkellä paikassa jossa ei voi puhelimeen vastata. Todellisuudessa esimiehen tavoitettavuus saattaa olla kaikissa paikoissa olla ihan normaalitasoa, jotkut työntekijät vain kokevat asian eri tavalla.

6.5 Vastuun antaminen ja delegointi

Aihealueessa oli kolme kysymystä:

- Jos saisin enemmän vastuuta, se lisäisi työmotivaatiotani
- Esimies delegoi minulle tehtäviään.
- Minulla on tarpeeksi toimivaltaa työni suorittamiseen.

Taulukko 5.



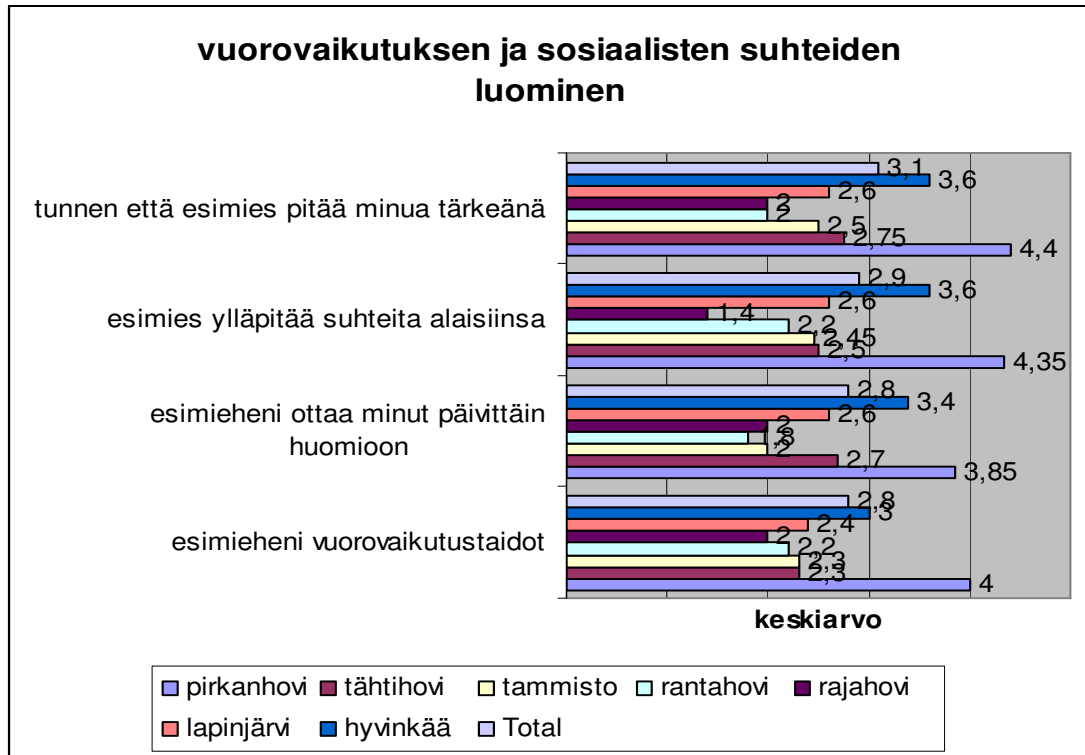
Aihealueen keskiarvo ketjussa on 3,1.(taulukko 5.) Eriyisen hyvän tuloksen saivat kaikki kysymyksestä, jossa kysyttiin onko työntekijällä toimivaltaa suorittaa tehtävänsä. Kaikissa toimipaikoissa toimivaltaa oli riittävästi. Ketjussa on siis itse työnteko mielestäni selkeää. Jokainen tietää mitä pitää omaan toimenkuvaan kuuluu ja pystyy myös suorittamaan työtehtävänsä. Näiltä osin on selvästi koko ketjussa selkeät yhtenäiset toimintatavat. Vastaukset olivat kaikilta osin hyviä. Kysymykseen, jossa kysyttiin delegoiko esimies tehtäviään, vastaukset olivat hieman huonommat. Esimies ei delegoi kovin paljon tehtäviään muualla kuin Lapinjärvellä. Kysymyksen voisi ajatella myös toisin päin, eli saattaa olla työntekijän kannalta hyvä asia, että esimies ei delegoi tehtäviään, silloin hän ainakin hoitaa sen mikä hänelle kuuluu, eikä myöskään delegoi niitä epämiellyttäviä tehtäviä. Vastauksista ei käy ilmi delegoiko Lapinjärven päällikkö positiivilla tavalla, vai delegoiko hän niitä tehtäviä, mitä ei itse halua tehdä. Avoimesta kysymyksestä ei tullut ainakaan ilmi mitään tyytymättömyyttä tähän osa-alueeseen. Lisäksi kysymykseen voi vaikuttaa se, että Lapinjärven päällikkö on uusi ja kokematon, joten hän ehkä jakaa herkemmin vastuuta opetellessaan vielä itsekin tehtäviään.

6.6 Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden luominen

Aihealueeseen kuului neljä kysymystä:

- Tunnen, että esimies pitää minun työtäni tärkeänä.
- Esimies ylläpitää henkilökohtaisia suhteita alaisiinsa.
- Esimieheni ottaa minut päivittäin positiivisesti huomioon.
- Esimieheni ylläpitää ja lisää työpaikan keskinäisiä vuorovaikutusmahdollisuuksia.

Taulukko 6.



Aihealueen keskiarvo ketjussa oli 2,9 (taulukko 6). Vastauksista tulee ilmi, että useassa paikassa työntekijät eivät tunne, että esimies pitää heitä tärkeänä. Ainoastaan Pirkanhovissa ja Tähtihovissa työntekijät tuntevat, että heitä arvostetaan. Pirkanhovissa ja tähtihovissa olivat muutkin osa-alueet kunnossa. Näissä toimipaikoissa esimies ottaa päivittäin jokaisen huomioon ja näkee vaivaa tutustuakseen työntekijöihinsä. Esimies pitää myös yllä työpaikalla sellaista ilmapiiriä, jossa työntekijöiden välinen vuorovaikutus on jokapäiväistä ja luontevaa.

Huolestuttavaa on kaikkien ketjun muiden asemien vastaukset. Jokaiseen aihealueen kysymykseen on saatu keskiarvoksi alle kolme. Useimmissa kysymyksissä keskiarvo on kahden luokkaa. Mistä se sitten kertoo? Voi olla, että näillä asemilla esimies on enemmänkin asijahtaja, joka keskittyy siihen, että asema tulee hyvin hoidettua. He eivät ehkä kuitenkaan kiireessä muista sitä, että työntekijöiden huomioiminen voisi tuoda vielä paremman tuloksen asemalle. Jos työntekijät tuntevat, että heidän työtään arvostetaan ja, että esimies huomaa heidät ja heidän panoksensa, he tekisivät työnsä vieläkin paremmin. alaisiinsa. Esimerkiksi hyvät työteholukemat olisi helpompi saavuttaa kiireisissä paikoissa jos työntekijöiden panosta arvostettaisiin enemmän. Kolme tyytyväistä työntekijää tekee enemmän töitä kuin viisi tyytymätöntä, koska tyytyväiset työntekijät tekevät kokemuksen mukaan ahkerammin töitä. Lisäksi olen sitä mieltä, että henkilöstön vaihtuvuus pienenesi toimipaikoissa, jos työntekijöitä

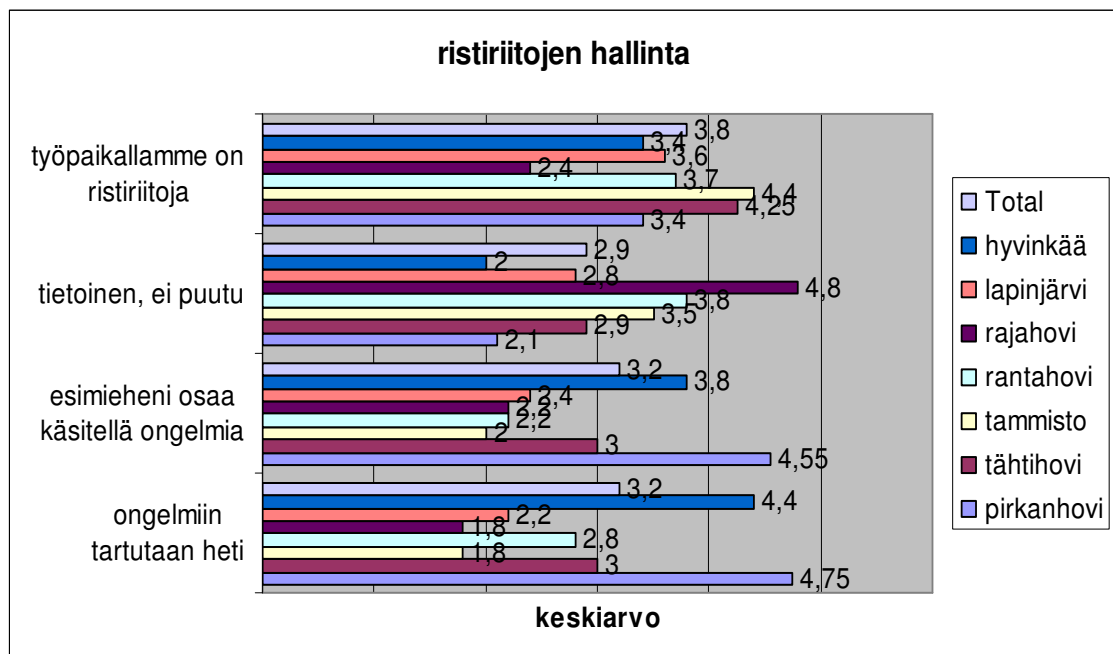
otettaisiin enemmän huomioon ja heidän työtään arvostettaisiin. Silloin työntekijä luultavasti pysyisi samassa työpaikassa pidempään. Tämä vähentäisi myös työntekijä kustannuksia ketjussa, sillä uusien työntekijöiden kouluttaminen maksaa aina enemmän. Liikenneasemilla, joissa tämän osa-alueen tulos on huono, voi työntekijöiden vaihtuvuus olla aina suuri.

6.7 Ristiriitojen hallinta

Tässä osa-alueessa oli neljä kysymystä:

- Työpaikallamme on tai on ollut ristiriitoja työntekijöiden välillä.
- Esimieheni saattaa olla tietoinen ongelmista, mutta ei puutu niihin.
- Esimieheni osaa käsitellä ongelmia ja ristiriitatilanteita.
- Esimieheni tarttuu työpaikalla ilmenneisiin ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.

Taulukko 7.



Tämän aihealueen keskiarvo ketjussamme oli 2,7 (taulukko 7). Negatiivisten kysymysten vastaukset on keskiarvoa laskettaessa käännetty toisin päin. Keskiarvo on ihan hyvä.

Pirkanhovin ja Tähtihovin tulos on jälleen hyvä. Heidän vastauksistaan tuli ilmi, että ristiriitoja kyllä on tai on ollut, mutta esimiehet ovat aina heti puuttuneet niihin ja heillä on ollut taitoa ratkoa ilmenneet ristiriidat. Pirkanhovissa ja Tähtihovissa on henkilöstöjohtamiseen oltu muissakin osa-alueissa tyytyväisiä. Jos päällikön ristiriitojen hallintataidot ovat kunnossa, voivat työntekijät kokonaisuudessaan paremmin. Työpaikalla

voidaan keskittyä itse työntekoon, eikä turhaa aikaa kulu erimielisyyksien kanssa painiskelemiseen.

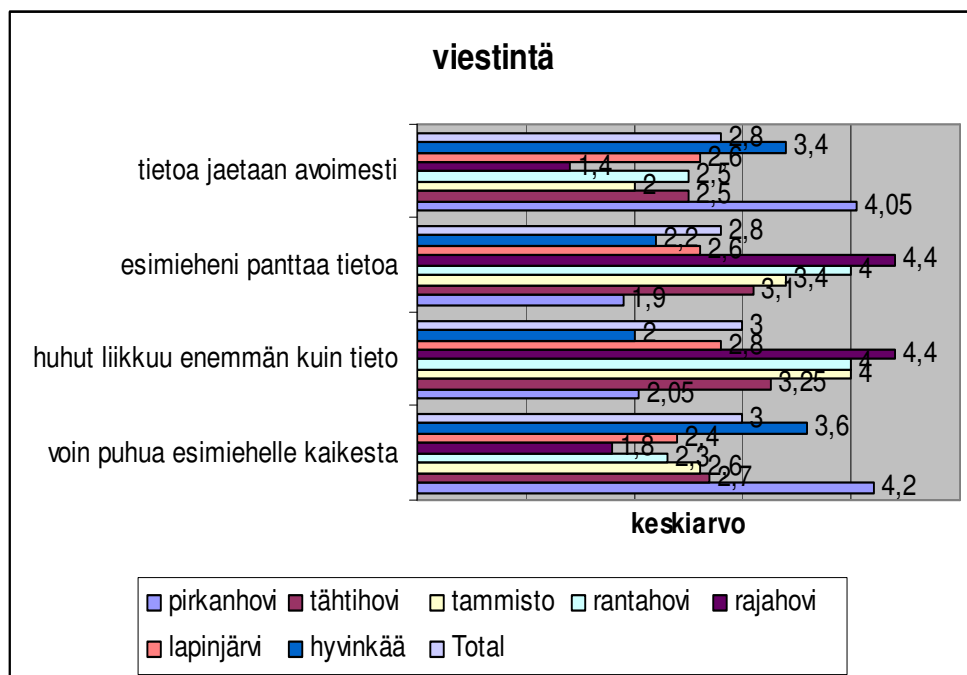
Rantahovin ja Tammiston vastauksista ilmenee, että asemilla on ollut ristiriitoja. Huonolta näyttää se, että työntekijät eivät usko, että esimies osaa ratkoa eteen tulevat ongelmat. Lisäksi työntekijät ovat havainneet, että esimies ei tartu ongelmiin heti niiden ilmettyä, vaikka on tietoinen ongelmista. Näissä liikepaikoissa menee turhaa aikaa siihen, kun työntekijät keskenään joutuvat ratkomaan ongelmatilanteita. Esimiehen tulisi aina puuttua ongelmiin työpaikalla ja olla ulkopuolisen asemassa ja puolueettomana ratkomassa työntekijöiden ongelmia, muuten ongelmat saattavat jäädä hautomaan ja tulla esille myöhemmin vielä pahempina.

6.8 Viestintä

Osa-alueessa oli neljä kysymystä:

- Esimies jakaa tietoa avoimesti työpaikalla.
- Joskus minusta tuntuu, että esimieheni panttaa tietoa.
- Saan enemmän tietoa työasioista huhu- ja puheista kuin esimieheltä.
- Esimies saa minut tuntemaan, että voin puhua hänelle mistä vaan.

Taulukko 8.



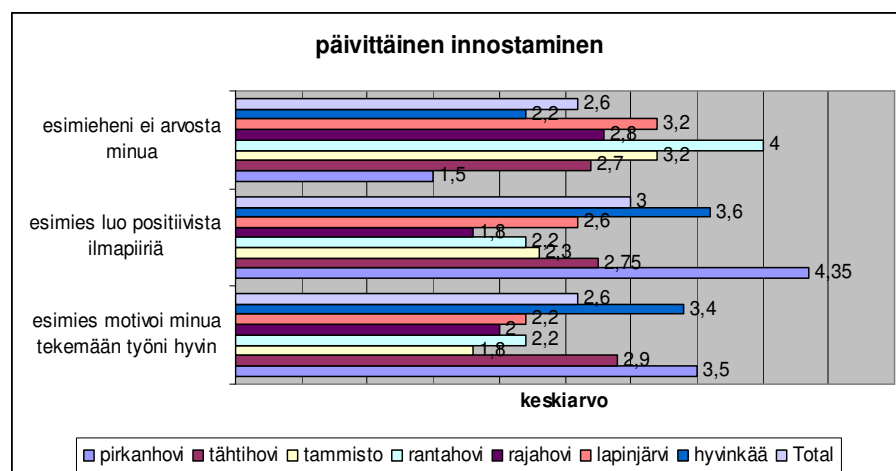
Aihealueen keskiarvo koko ketjussa on 2,5 (taulukko 8). Tulos on keskitasoa. Pirkanhoviissa ja Tähtihoviissa vastausten perusteella viestintä toimii. Näillä asemilla tieto kulkee, eivätkä turhat huhut pääse liikkumaan. Esimies jakaa tietonsa aina tehokkaasti alaisille. Muissakaan liikepaikoissa ei tulos ollut kovin huono. Tammistossa tunnettiin kuitenkin, että tietoa ei jaeta avoimesti ja, että huhut liikkuvat. Rajahoviissa työntekijät tuntevat, että heitä ei informoida ja huhut liikkuvat. He tuntevat, että tietoa ei jaeta avoimesti ja, että esimiehen kanssa ei voi puhua. Vastausprosentti oli kuitenkin niin pieni, että tulos on tuskin näin yksiselitteinen. Asemalta löytyy varmasti työntekijöitä, jotka ovat tyytyväisempiä tilanteeseen. Voi olla, että juuri nämä ihmiset, jotka ovat vastanneet Rajahoviissa kyselyyn, ovat jostain syystä jääneet tiedotuksen ulkopuolelle asemalla ja ovat siksi olleet kokonaisuudessaan tyytymättömiä esimiehen toimintaan. Huono viestintä tuo ensimmäisenä mieleen asemien yötyöntekijät. He jäävät liian helposti tiedonantojen ulkopuolelle. Siksi esimiesten tulisi kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että kaikki tieto saavuttaa myös heidät. Muuten saattaa syntyä todella helposti huhuja jotka liikkuvat yötyöntekijöiden keskuudessa, eikä oikea tieto koskaan tavoita heitä. Yövuorolaiset voivat tahattomasti tehdä pitkäänkin asioita väärin, jos ei ole tarkistettu, että ohjeet ovat tavoittaneet myös heidät.

6.9 päivittäinen innostaminen ja motivointi

Osa-alueessa oli kolme kysymystä:

- Joskus minusta tuntuu, että esimieheni ei arvosta minua.
- Esimieheni luo omalla esimerkillään positiivisen ilmapiirin työpaikalle.
- Esimies motivoi mielestäni minua päivittäin tekemään työni hyvin.

Taulukko 9.



Aihe-alueen kokonaiskeskiarvo ketjussa oli 2,7 (taulukko 9). Hyvän tuloksen saivat kyselyssä Pirkanhovi, Tähtihovi ja Hyvinkää. Kaikissa näissä paikoissa työntekijöistä tuntui, että esimies motivoi heitä tekemään työnsä hyvin. Lisäksi heistä tuntui, että esimies luo omalla esimerkillään positiivisen ilmapiirin työskennellä. Erityisesti Pirkanhovissa työntekijät tuntuivat olevan sitä mieltä, että ilmapiiri on esimiehen ansiosta työpaikalla erittäin hyvä.

Lapinjärvellä, Tammistossa ja Rantahovissa työntekijöistä tuntui siltä, että esimies ei arvosta heitä. Rantahovissa tulokseen varmasti vaikuttaa se, että työntekijät siellä tuntevat, että heihin ei täysin luoteta, sillä esimies tekee todella paljon töitä itse. Samoilla asemilla työntekijöiden mielestä esimies ei myöskään osaa omalla esimerkillään luoda positiivista työilmapiiriä. Ei voi olettaa, että työntekijät ovat motivoituneita ja ahkeria ja, että heillä on keskenään hyvä ilmapiiri, jos esimies toimii itse aivan päinvastoin.

7 KOMMENTTEJA HENKILÖKUNNALTA

Avoimessa kysymyksessä työntekijät saivat itse kommentoida mitä tahansa työhön, johtamiseen ja työilmapiiriin liittyvää asiaa omalla työpaikallaan. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli halunnut sanoa jotain, jotkut negatiivista moni myös positiivista. Rantahovissa oli monessa kyselyn osa-alueessa tullut hieman keskiarvoa huonommat vastaukset. Työntekijät ovat sitä mieltä, että esimies tekee liikaa itse eikä täysin luota alaistensa kykyyn hoitaa asioita. Se ei motivoi työntekijöitä tekemään töitään, sillä heistä tuntuu, että päällikkö voi tehdä ne itse. Työntekijät kommentoivat päällikön viettävän liikaa aikaa työpaikalla, joskus jopa iltaan asti. Iltatyöntekijöistä se tuntuu joskus turhautavalta. Lisäksi työntekijät olivat kommentoineet sitä, että oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus voisi olla paremmalla mallilla. Esimerkkeinä mainittiin keittiö ja salityöntekijöiden eriarvoinen kohtelu. Keittiötyöntekijät eivät tunteneet, että heitä arvostetaan ja, että keittiö jää aina viimeiselle huomiolle. Lisäksi eriarvoisuutta todettiin työvuorojen tasapuolisessa jaossa. Nämä seikat ovat varmasti vaikuttaneet Rantahovin arvosanaan kyselyssä.

Tammiston kyselytuloksissa huonoja osa-alueita olivat muun muassa tiedon kulku, ristiriitojen hallinta ja vuorovaikutus. Tammiston vastauksissa tuli ilmi, että ongelmatilanteisiin ei puututa tarpeeksi vaan koko esimiesjoukko Tammistossa työntekijöiden mielestä siirtelee liikaa vastuuta toisilleen, jolloin loppuen lopuksi kukaan ei hoida asiaa. Ehkä esimiesten kannattaisi keskenään määritellä vastualueet paremmin, jotta jokainen tietäisi mitkä asiat kenenkin kuuluu hoitaa. Tämä selkeyttäisi työntekijöidenkin tilannetta. Toinen suuri ongelma työntekijöiden mielestä on se, että tieto ei ikinä tavoita kaikkia ja jos päälliköltä kysyy jotain vastaus saattaa jäädä saamatta tai se on todella epäselvä. Monilla työntekijöillä on epävarmuus siitä, miten oikeasti tulee toimia. Työntekijöiden mukaan asemalla huhut liikkuvat ja saattavat välillä paisua todella isoihin mittoihin.

Rajahovin vastausprosentti on todella pieni, joka on varmasti vääristänyt tulosta. Näistä vähistä vastauksista yhdestä löytyi kommentointia. Ainoa asia oli, että uudistuksia ei toteuteta, vaikka olisi käsketty ylhäältä päin. Asiat pysyvät paikallaan vuodesta toiseen ja kaikki tehdään aina samalla tavalla vaikka uudistuksia kaivattaisiin, tämä vaikuttaa varmasti joidenkin työmotivaatioon. ei jakseta panostaa kun tuntuu, ettei mikään kuitenkaan muutu. Mutta tämä oli vain yhden ihmisen vastaus.

Sveitsinhovin kyselyvastaukset olivat hyvää keskiluokkaa ja joissain osa-alueissa jopa yli keskiarvon, kuten päivittäisessä innostamisessa. Sveitsinhovin vastauksissa kommentoitiin kaikissa vain yhtä asiaa. Työntekijöistä tuntui, että esimies ei tiedä mitä kaikkea työntekijät oikeasti tekevät. Haluttiin, että esimies perehtyisi paremmin kaikkien työvuorojen työtehtäviin. Ilta ja yövuorolaisista tuntui, että heidän työtään ei arvosteta, koska esimies ei oikeasti tajua kuinka paljon työtä kaikissa vuoroissa tehdään. Toivottiin tasapuolista kohtelua jokaiselle työvuorolle. Tämä on valitettavan yleinen asia alalla, jossa ollaan auki 24 tuntia vuorokaudessa. Työntekijöistä alkaa jossain vaiheessa tuntua, että esimiehen tulisi tehdä myös vuorotyötä, jotta tajuaisi paremmin koko kokonaisuuden.

Työntekijöiden tunne Lapinjärvellä oli se, että heidät on jätetty hieman syrjään ketjussa ja, että ketään ei oikein ketjussa kiinnosta mitä heille kuuluu. Se tuntui laskevat työntekijöiden motivaatiota. Miksi tehdä mitään jos ketään ei kiinnosta?

Tähtihovi sai kyselyssä lähes jokaisesta kysymyksestä keskiarvoa paremman arvosanan. Avoimessa kysymyksessä olikin keuhuttu, että palautteen anto toimii hyvin ja työntekijät huomioidaan työpaikalla, esimerkiksi tervehtimällä ja lyhyillä keskusteluilla ihan jokapäiväisessä työnteossa. näinkin pieni asia on tärkeä työntekijälle, että hän tulee huomioituksi. Nekin työntekijät jotka harvoin tapaavat liikenneasemapäällikköä, olivat tyytyväisiä siitä, että asemalla on myös hyvä myymäläpäällikkö, jonka kanssa kommunikointi toimii. Monet pitävät häntä lähimpänä esimiehenään. Työntekijöiden mielestä myös hyvään työilmapiiriin vaikuttaa se, että liikenneasemapäällikkö ja myymäläpäällikkö toimivat hyvin yhdessä. Negatiivista palautetta tuli kuitenkin useammassa lomakkeessa samasta asiasta. Työpaikalla on joku tietty työntekijä, joka huonontaa työntekijöiden mielestä työilmapiiriä vuoronsa aikana huomattavasti. Työntekijöiden mielestä esimiehen tulisi tietää asiasta ja puuttua kyseisen henkilön toimintaan. Muutama oli kuitenkin sitä mieltä, että esimies ei taida olla tietoinen tilanteensa. Tällöin olisi hyvä jos joku informoisi esimiestä, asia ei korjaannu itsestään.

Pirkanhovin tulokset kyselyssä olivat erinomaiset. Palaute oli ainoastaan positiivista. Kaikkein tärkeimpänä työntekijät pitivät sitä, että päällikkö johtaa aina omalla esimerkillään. Päällikkö liikkuu asemalla koko työpäivänsä ajan ja osallistuu muiden mukana kaikkien

työtehtäviin. Työntekijöistä tuntuu, että päällikkö tietää kaikkien työtehtävät ja arvostaa jokaisen panosta. Päälliköstä sanottiin myös, että hän hoitaa aina eteen tulevat ongelmat heti ja tarmokkaasti ja tämän takia on turha juoruilu ja huhupuheet lähes kokonaan kadonneet asemalta. Päällikkö innostaa ja motivoi jokaista henkilökohtaisesti päivittäin ja saa omalla innostuksellaan muutkin innostumaan työnteosta. Mielestäni, se että Pirkanhovi oli ainoa asema jossa työntekijät tunsivat niin voimakkaasti, että esimies johtaa omalla esimerkillään, kertoo sen, että se on todella tärkeä asia työntekijöiden motivaation kannalta. Mallia otetaan kuitenkin aina ylhäältä päin.

8. RYHMÄHAASTATTELU JA PÄÄLLIKÖN HAASTATTELU

Ryhmähaastattelu yrityksen työntekijöille tehtiin Pirkanhovissa. Haastattelu tehtiin juuri siellä, koska Pirkanhovista tuli kaikkein parhaimmat tulokset kyselyssä. Tämän takia valitsin, myös Pirkanhovin esimiehen haastatteluun. Ajattelin, että voisimme yhdessä ryhmähaastattelussa ja päällikön haastattelussa pohtia, minkälainen on hyvä esimies, joka saa työntekijät motivoitumaan työntekoon. Lisäksi Pirkanhovin tulos oli parantunut kaikkein eniten verrattuna edellisvuonna tehdyn työtyytyväisyyskyselyn osioon, jossa kysyttiin työntekijöiden mielipidettä työpaikan esimiehen toiminnasta.

8.1 Haastattelun kulku

Ryhmähaastattelu pidettiin hiljaisessa tilassa Pirkanhovin yläkerrassa. Haastattelu nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla, jotta pystyin paremmin käymään läpi haastattelun jälkikäteen. Nauhoite onnistui muuten hyvin, mutta noin 15 minuuttia lopusta olivat hieman epäselviä, johtuen alakerrassa tehtävästä remontista ja kovasta porauksen äänestä. Ryhmähaastatteluun osallistui viisi työntekijää. Haastateltavat olivat toimineet toimipisteessä 1.5-7 vuotta. Haastateltavia oli kaksi ravintolan puolelta, yksi keittiöstä ja yksi myymätyöntekijä. Sain näin kattavat mielipiteet työn joka osa-alueelta. Haastattelu kesti vähän yli tunnin. Päällikön haastattelu suoritettiin erikseen samana päivänä Pirkanhovin tiloissa. Haastattelu kesti noin tunnin ja se nauhoitettiin.

Analysoin haastattelut teemoittelemalla ja tyyppittelemällä. Tämä sopi mielestäni aiheeseeni parhaiten, koska aiheeni koostuu selkeistä aihealueista. Pystyin helposti keräämään molemmista haastatteluista aiheiteemoittain vastaukset ja nostaa aihealueiden vastauksista oleelliset asiat esille.

Haastattelussa keskityttiin yleisiin esimiehen ominaisuuksiin ja henkilöstöjohtamisen tilaan yrityksessä, tukeen ja ohjaukseen, ristiriitojen hallintaan ja palautteen antamiseen. Olin valinnut tuen ja ohjauksen, ristiriitojen hallinnan ja palautteen antamisen kyselylomakkeen

aihealueista sillä perusteella, että niissä tuntui olevan parantamisen varaa jokaisella liikenneasemalla. Lisäksi halusin kysellä mitä mieltä työntekijät ovat yrityksen yleisestä linjasta henkilöstöasioissa ja siitä, minkälaisia ominaisuuksia hyvältä henkilöstön johtajalta vaaditaan.

8.2 Esimiehen ominaisuudet

Päällimmäisenä haastattelusta kävi ilmi, että esimiehen henkilöstöjohtamisen taidot, ovat erittäin tärkeitä. Esimies voi olla todella hyvä työssään ja hoitaa kaikki asiat mitä häneltä vaaditaan, mutta jos hän ei ota henkilöstöä huomioon ja johda ihmisiä oikein, koko paketti luhistuu. Yritys ei voi pidemmän päälle tuottaa hyvää tulosta tai ainakaan kehittyä, jos esimies ei saa motivoitua ja sitoutettua henkilöstöä mukaan yrityksen toimintaan. Työntekijät olivat sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen korostuu vielä enemmän palvelualalla, jossa työntekijät ovat yrityksen käyntikortteja asiakkaille päin ja vaikuttavat paljolti siihen tuleeko asiakas enää takaisin. Esimiehen on pystyttävä luomaan hyvät puitteet työntekijöiden toiminnalle. Esimies oli aivan samaa mieltä. Hänen mielestään esimiehen tulisi myös palvella asiakkaita samalla innolla kuin työntekijöidenkin ja esimiehen ominaisuuksiin palvelualalla kuuluvat kiinteästi asiakaspalvelu henkisyys ja ihmisläheisyys.

Työntekijät pohtivat haastattelussa minkälaisia ominaisuuksia hyvällä esimiehellä tulisi olla, jotta hän olisi hyvä henkilöstöjohtaja alaisilleen. Työntekijöiden mielestä esimiehen tulee olla ennen kaikkea jämäkkä ja pysyä omien päätönsä takana. Hänen tulee olla johdonmukainen päätöksissään ja oikeudenmukainen kohdellessaan alaisiaan. Oikeudenmukaisuus ja kaikkien työntekijöiden tasavertainen kohtelu on ensisijaisen tärkeää. Esimies ei saa koskaan tulla liian lähelle työntekijää eikä esimerkiksi olla kenenkään paras kaveri. Se johtaa eriarvoiseen kohteluun tai ainakin tunteeseen, että jotain työntekijää kohdellaan eri lailla kuin muita. Esimiehen tulee olla sellainen, että työntekijät pystyvät häntä kunnioittamaan. Hänen tulee olla tällä alalla myös itse asiakaspalveluhenkilö. Työntekijät eivät pysty ottamaan neuvoja esimieheltä, joka ei itse pysty palvelemaan asiakkaita samalla innolla kun hän olettaa työntekijöiden palvelevan asiakkaita.

Esimiehen tulee olla luonteeltaan pitkäpinnainen ja rauhallinen. Hänellä tulee olla kärsivällisyyttä ja jämäkkyyttä ja hänen tulee olla kiinnostunut ihmisten kanssa työskentelemisestä. Hänen tulee olla joustava ja pystyttävä mukautumaan minkälaiseen tilanteeseen tahansa, miettii Pirkanhovin päällikkö aihetta esimiehen näkökulmasta.

8.3 Henkilöstöjohtamisen tila

Työntekijät olivat vahvasti sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen on yrityksessämme hyvin hoidettu. He kokevat, että henkilöstö otetaan yrityksessä hyvin huomioon. Kun kysyin, minkälaisia henkilöstön motivoimiskeinoja tarvittaisiin yrityksessämme, työntekijät olivat sitä mieltä, että eivät kaipaa mitään. Työntekijät jotka olivat olleet yrityksen palveluksessa useamman vuoden, olivat sitä mieltä, että henkilöstöasiat ovat menneet viimeisten vuosien aikana harppauksen eteenpäin ja nykyään henkilöstöä pidetään tärkeänä. Näihin mielipiteisiin saattaa vaikuttaa mielestäni jonkun verran se, että yrityksen pääkonttori sijaitsee toimipisteen yhteydessä. Henkilökunnalla voi olla hieman parempi mahdollisuus kommunikoida henkilöstöasioista vastaavan kanssa, kuin muiden liikenneasemien työntekijöillä.

Esimiehen mielestä henkilöstötaitojakin voisi kouluttaa, sekä esimiehen aloittaessa, että myöhemmin. Koulutus ja sisään ajaminen tehtävään on ketjussa kovin vähäistä ja koko ketju voisi hyötyä siitä, että esimiehiä koulutettaisiin paremmin tehtävään. Esimies kuitenkin toteaa, että ketjussa päälliköt saavat hyvin tukea hallinnolta ja apua niin henkilöstö- kuin muihinkin ongelmiin aina tarvittaessa. Hallinto antaa päälliköille hyvät valtuudet hoitaa henkilöstöään ja pysyy päälliköiden tekemien päätösten takana. Myös esimiehen mielestä henkilöstöasioiden hoitaminen Suomen Tähtihovit Oy:ssä on mennyt huimasti eteenpäin viimeisen kahden vuoden aikana.

8.4 Tuki ja ohjaus

Liikenneasema on niin monipuolinen kokonaisuus, että esimiehiä on useampia. Liikenneasemapäällikkö johtaa koko palettia, pitää kaiken kasassa ja sanoo tarvittaessa viimeisen sanan, mutta monelle työntekijälle hän ei ole lähin esimies. Keittiössä on oma keittiöpäällikkö joka koetaan vahvasti keittiössä omaksi lähimmäksi esimieheksi, samoin myymälää johtaa myymäläpäällikkö. Ravintolan salihenkilökunta kokee liikenneasemapäällikön lähimmäksi esimieheksi, mutta myös vuoropäälliköt koetaan esimiehiksi. Kaikkien näiden esimiesten toiminta vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja kaikkien näiden ihmisten henkilöstöjohtamistaitojen tulisi olla kunnossa, jotta henkilöstö voisi hyvin. Moni työntekijä ei välttämättä edes välitä, vaikka ei näkisi liikenneasemapäällikköä päivittäin, sillä oman lähimmän esimiehen toiminnalla on suurempi merkitys.

Päällikön tulisi olla aina tavoitettavissa työaikana. Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus saada ohjausta ja tukea sitä tarvittaessa. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että esimiehen ei tule olla aina tavoitettavissa työajan ulkopuolella. Heidän mielestään esimies on kuitenkin vain ihminen, jolla on menoja siinä missä työntekijöilläkin.

Esimiehen tehtävä on saada työpaikalle aina sellainen työtiimi, jossa joku pystyy ottamaan vastuun ongelmien syntyessä. Tätä varten ovat olemassa vuoropäälliköt. Esimiehen tulisi kuitenkin työntekijöiden mielestä soittaa työpaikalle aina takaisin, jos häntä on yritetty tavoittaa. Joskus voi olla kyseessä suurikin ongelma ja päällikkö on viime kädessä vastuussa siitä mitä liikenneasemalla tapahtuu.

Hyvä esimies luo itselleen hyvän luottotiimin työpaikalle. Esimiehen mielestä hänen ei tarvitse olla aina tavoitettavissa. Hänen mielestään kuitenkin puhelimen tulee aina olla auki, ja jos mitään pakottavaa estettä ei ole siihen tulee aina vastata. Esimies ei kuitenkaan voi elää työpaikalle 24 tuntia vuorokaudessa, joten luottohenkilöitä tarvitaan. Esimies ei myöskään voi tietää kaikesta kaikkea, joten on hyvä, että hänellä on ammattilaiset niihin asioihin joita hän ei hallitse tai ei kerkeä itse tekemään. Hyvällä esimiehellä on rinnallaan luotettavia ammattilaisia joiden puoleen työntekijät voivat myös kääntyä työssä eteen tulevilla tilanteilla.

Hyvä esimies on aina samalla tasolla työntekijöiden kanssa, sanoo esimies. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ollaan liian lähellä työntekijöitä. Työntekijöiden jutuissa ja keskusteluissa saa ja pitääkin olla päivänmittaan mukana, se lisää yhteishenkeä. Koko yksityiselämänsä ei kuitenkaan kannata jakaa työntekijöiden kanssa ja tietty etäisyys kannattaa aina pitää, jotta auktoriteetti säilyy myös ongelmatilanteissa. Esimiehen ei ole viisasta lähentyä liikaa jonkun tietyn työntekijän kanssa, se voi aiheuttaa ongelmia. Muut työntekijät voivat luulla, että joku saa erityiskohtelua, vaikka näin ei oikeasti olisikaan. Hyvä esimies ei myöskään tuo henkilökohtaisia ongelmia työpaikalle. Esimiehestä ei saa näkyä jos hänellä on omia ongelmia, työntekijöiden tehtävä ei ole kuunnella ja ratkoa esimiehen ongelmia.

Esimiehen tehtävä on kuitenkin kuunnella työntekijän ongelmia, ainakin jos ne vaikuttavat työn tekoon, miettii esimies. Ketään ei voi pakottaa puhumaan, mutta esimies kehottaa kuitenkin rohkaisemaan työntekijöitä puhumaan, jos ongelmia on, kysymällä ihan ystävällisesti, että onko kaikki kunnossa ja tarjoutua kuuntelemaan, jos aihetta on. Tämä luo luottamusta työntekijän ja esimiehen välille. Usein ihmisten henkilökohtainen elämä vaikuttaa työntekoon, vaikka emme sitä haluaisikaan. Mielestäni silloin kun esimies auttaa työntekijää, hän samalla auttaa koko työyhteisöä.

Ohjaus ja tuki päällikön toimesta ovat tärkeitä työntekijöille. Työsuhteen alussa työntekijöiden ohjaaminen on välttämätöntä. Perehdytys työhön voidaan kuitenkin haastateltavien mielestä delegoida esimerkiksi vuoropäälliköille. Tällöin päällikön tehtäväksi jää vain seurata uusien työntekijöiden edistymistä ja tarkistaa heiltä, että he ovat oppineet kaiken tarvittavan.

Esimiehen ei pidä työntekijöiden mielestä puuttua jokaisen työntekijän työtehtäviin. Heidän mielestään on tärkeää, että heihin luotetaan. Jos jollekin on annettu tietty työtehtävä, arvostetaan sitä, että työtehtävä saadaan hoitaa rauhassa. Apua tulisi kuitenkin saada tarvittaessa kysymällä. Työntekijät olivat sitä mieltä, että päivittäinen tuki ja ohjaus tulee harvoin liikenneasemapäälliköltä, vaan useimmiten keittiö-, myymälä- ja vuoropäälliköiltä.

Hyvä esimies ei haastatellun esimiehen mielestä puutu liikaa muiden työntekoon. Hänen mielestään samojen työtehtävien tekeminen kuin työntekijätkin ei saa tarkoittaa sitä, että tekee perässä jonkun toisen töitä tai omii itselleen töitä mitkä on jo jollekin työntekijälle osoittanut. Tällöin tilanne voi kääntyä päinvastaiseksi ja työntekijän motivaatio laskee. Hän luulee, että hänen työpanokseensa ja osaamiseensa ei luoteta.

Erityisen tärkeänä pidettiin kuitenkin sitä, että esimies tietää mitä työpaikalla tapahtuu missäkin vuorossa ja mitä kukakin tekee. Vain näin esimies pystyy oikein arvostamaan työntekijöidensä työpanosta. Haastateltavat painottivat sitä, että esimiehen tulee aina johtaa omalla esimerkillään. Esimiehen tulisi olla valmis tekemään kaikkia liikenneasemalla esiintyviä työtehtäviä siinä missä muidenkin. Esimiehen tulisi olla mukana päivittäisessä työnteossa työntekijöiden keskuudessa. Sitä arvostetaan todella paljon. Jos esimies on ihan niin kuin kaikki muutkin työntekijät, eikä nosta itseään mihinkään jalustalle, jossa vain valvoo ja käskee, niin työntekijät ovat paljon sitoutuneempia työntekoon.

Esimiehen mielestä henkilöstö motivoituu parhaiten kun päällikkö näyttää omalla esimerkillään työnteon suunnan. Hyvä esimies palvelee asiakkaita työntekijöiden keskuudessa ja omalla asenteellaan ja palvelualltiudellaan luo positiivisen ja motivoituneen työilmapiirin. Esimies ei saa hautautua toimiston uumeniin ja tulla vain esille jaellakseen käskyjä, vaan hyvä esimies on aina valmis tekemään kaikkia töitä ja työvuoroja tarvittaessa.

Esimiehen mielestä hänen tehtävänä on tarjota työntekijöille kaikki tieto, mitä on tarjolla, jotta työntekijät voivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. On tärkeää että esimies välittää kaiken tarpeellisen tiedon eteenpäin ja niin että se tavoittaa kaikki. Esimiehen on hyvä luoda tehokas tiedotusväline työpaikalle, jotta kaikki tietävät varmasti mistä tieto löytyy ja niin että tieto on kaikkien saatavilla. Tämä edesauttaa myös sitä, että työpaikalla ei liiku turhia huhuja, jotka aiheuttavat epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa. Esimieskään ei voi tietää kaikkea, mutta hänen tulee olla aina valmiina ottamaan selvää asioista, jos tarve vaatii

8.5 Palautteen antaminen

Palautteen antamisesta työntekijät olivat sitä mieltä, että palautteen antaminen joka päivä ei ole välttämätöntä. Työntekijät näkivät positiivisen palautteen kohdalla tärkeämpänä

palautteen työkavereiltaan kuin esimieheltään. Heidän mielestään työtä tehdään tiimissä ja toisia tukien ja auttaen, joten työntekijöitä motivoi, jos työkaveri huomaa hyvän työpanoksen ja antaa positiivista palautetta. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jos esimies antaa kehuja, se ihan mukavaa. Positiivisen palautteen puute ei kuitenkaan vaikuta alentavasti työmotivaatioon. Kukaan haastateltavista ei ole ikinä pyytänyt esimieheltä erikseen palautetta, he eivät kokeneet sitä tarpeelliseksi. Työntekijät olivat myös sitä mieltä, että positiivisen palautteen annon voi esimies jossain määrin delegoida alaspäin, esimerkiksi keittiö- ja vuoropäälliköille.

Negatiivisen palautteen annon kohdalla työntekijät olivat vahvasti sitä mieltä, että tehtävä kuuluu aina liikenneasemapäällikölle. Sitä ei voi delegoida kenellekään muulle. Palautteen annon olisi oltava aina aiheellinen ja jostain tietystä asiasta. Palaute pitäisi antaa ehdottomasti kahden kesken. Jos kyseessä on työtehtävään liittyvä palaute, tulisi negatiivisen palautteen yhteydessä aina esittää oikea toimintamalli palautteen saajalle. Negatiivinen palaute ei ole rakentavaa, jos esimies ei samalla anna ehdotusta siitä, miten asiat tulisi tehdä paremmin.

Hyvä esimies antaa palautetta, niin negatiivista kuin positiivista, tarvittaessa. Esimiehen mielestä palautteen antaminen kuuluu hänen tehtäviinsä. Positiivista palautetta kannattaa antaa aina kun siihen löytyy aihetta. Työntekijöitä motivoi se, jos he näkevät, että esimies on huomannut jonkun erityisen työpanoksen. Esimiehen tulisi huomioida myös ne työntekijät, joita hän näkee harvemmin, kuten esimerkiksi yötyöntekijät. Huomion ei tarvitse olla mitään suurta, vaan pelkkä lyhyt ohimennen käyty keskustelukin voi riittää siihen, että työntekijä tulee tyytyväiseksi. Negatiivinen palaute tulee aina antaa henkilökohtaisesti ja kahden kesken ja niin, että työntekijälle ei jää palautteen annosta vain sellaista tunnetta, että häntä haukuttiin.

Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja reagoivat erilaisiin tilanteisiin eri tavalla, muistuttaa esimies. Hyvällä esimiehellä on hyvä ihmistuntemus ja hän osaa suhtautua erilaisiin työntekijöihin kunkin vaatimalla tavalla. jotkut ihmiset tarvitsevat paljon enemmän kannustusta ja palautetta kuin toiset ja toiset ihmiset saattava vain haluta tehdä työnsä rauhassa, ilman että kukaan sen kummemmin puuttuu työn tekemiseen. Hyvä esimies osaa motivoida työntekijöitä kunkin vaatimalla tavalla.

8.6 Ristiriitojen hallinta

Ristiriitojen hallinta on työntekijöiden mielestä tärkeä taito esimiehelle. Jokaisessa työpaikassa on joskus ollut pienempiä tai suurempia ristiriitoja. Jos ne jäävät selvittämättä, voi työilmapiiri huonontua huomattavasti. Yksi tilanne, joka voi aiheuttaa ristiriitoja

työpaikalla, on uusien henkilöiden tulo taloon. Haastateltavien mielestä esimiehen tehtävänä on valvoa, että uusia työntekijöitä kohdellaan reilusti ja varmistaa uusilta työntekijöiltä, että he ovat saaneet kaiken tuen minkä he tarvitsevat, jotta he voivat aloittaa työntekonsa motivoituneesti.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että on hyvä kertoa esimiehelle kaikki työpaikan ristiriidat. Heidän mielestään ei ole kuitenkaan yksin liikenneasemapäällikön tehtävä ratkoa ristiriitoja työpaikalla. Työyhteisön kannalta olisi hyvä, jos työntekijät pystyisivät keskenään ratkomaan eteen tulevia ongelmia. Tärkeänä pidettiin myös muiden päälliköiden roolia vaikeissa tilanteissa. Koettiin, että jokaisesta vähemmän vakavasta asiasta ei tarvitsisi mennä päällikön puheille, vaan vuorosta vastaava esimies voisi ratkaista tilanteen heti sen synnyttyä. Työntekijöiden mielestä ristiriitojen ennaltaehkäisy ja ratkominen on koko työyhteisön tehtävä. Työpaikalla hankala tilanne saattaa syntyä myös jos joku työntekijä on niin sanottu alisuorittaja. Jos alisuorittaja haittaa työntekoa pienemmällä työpanoksella kuin mihin hänellä olisi mahdollisuuksia, haastateltavat olivat sitä mieltä, että työyhteisö puuttuu hyvin äkkiä tilanteeseen. Heidän mielestään päällikön tehtävä ei ole puuttua tilanteeseen kuin vasta sitten jos muu työyhteisö ei saa työntekijään vauhtia. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työpaikalla ihmiset tukevat ja kannustavat toisiaan, mutta myös puuttuvat tahallaan heikkoihin työsuorituksiin. Päällikön vastuu tilanteen hoitamisesta tulee silloin esiin, kun alisuorittaminen johtuu siitä, että työntekijän rahkeet eivät riitä parempaan suoritukseen. Tällöin päällikön tulee hoitaa tilanne niin, että työntekijä saa kykyjään vastaavaa työtä. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa se, jos toisten työntekijöiden annetaan suorittaa puoliteholla kun muut joutuvat antamaan 100 % panoksen työpaikalleen.

Ongelmatilanne kuten alisuorittajatkin voidaan hoitaa hyvällä ihmistuntemuksella. Jotkut ihmiset saattavat vaikuttaa laiskoilta tai hitailta, mutta he saattavat vain tarvita hiukan enemmän neuvomista tai kehuja ja kannustusta. Heistä voi tulla hyviä työntekijöitä, kun heille suo hieman enemmän huomiota kuin normaalisti. Lisäksi Petra muistuttaa, että paras keino saada muut tekemään ahkerammin tai paremmin työnsä, on näyttää omalla esimerkillä millä tahdilla ja miten esimies haluaa homman hoidettavan. Esimiehen innokkuus ja ahkeruus kyllä tarttuu suurimpaan osaan työntekijöistä.

Haastateltavien mielestä ristiriidat työpaikalla voivat johtua myös esimiehestä itsestään. Esimiehen tulisi olla aina tilanteen rauhoittaja, ei riitojen lietsoja. Jotkut esimiehet saattavat olla muuten kohtalaisen hyviä henkilöstöjohtajia, mutta erimielisyyksien noustessa pintaan, he lähtevät mukaan työntekijöiden välisiin riitatilanteisiin. Tilanne vain pahenee jos esimies ei osaa olla ulkopuolisena tilanteessa. Tämä aiheuttaa pidemmällä aikavälillä sen, että työntekijät eivät enää luota siihen, että esimies osaa ratkoa ongelmatilanteita. Esimiehelle ei

enää kerrota ongelmista ja ne saattavat jäädä kytemään pinnan alle, kun kukaan ei niihin puutu.

9. TULOSTEN LUOTETTAVUUS

Tuloksia luettaessa kannattaa muistaa, että tutkimuksen vastausprosentti oli kovin pieni joillain asemilla ja se vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Tuloksista ei voida vetää mitään kovin suuria johtopäätöksiä näin pienellä vastausmäärällä. Lisäksi täytyy aina muistaa, että tämän aihealueen kysely vetoaa tunteisiin ja tulos voi olla erilaisissa olosuhteissa tai eri aikaan tehtynä. Kysymyksissä arvioidaan ihmistä ja vastaajan sen hetkinen mieliala voi vaikuttaa vastauksiin. Huomasin itsekin tuloksia analysoidessani, oman mielialani vaikuttavan vastausten analysointiin. Tulini siihen tulokseen, että minun kannatti kirjoittaa analysointia useampana päivänä ja lukea kirjoittamaani tekstiä useampaan kertaan, jotta osaisin olla mahdollisimman objektiivinen tuottamassani tekstissä. Kysymykset ovat myös arkaluontoisia, niissähän arvostellaan omaa esimiestä. Pelko siitä, että joku lukee vastaukset voi silottaa vastauksia.

Ryhmähaastattelussa puhutaan aroista asioista omalla nimellä, joten vastaukset eivät välttämättä ole täysin rehellisiä. Ei uskalleta sanoa aivan kaikkea. Mielestäni kysely ja haastattelu antavat kuitenkin jonkinlaisen kuvan siitä minkälainen on johtamisen tila yrityksessä ja mitä mieltä työntekijät ja esimies ovat hyvän henkilöstöjohtajan ominaisuuksista. Koko työtä luettaessa täytyy muistaa, että tämä on todella pienimuotoinen tutkimus ja tuloksia ei voi yleistää. Lisäksi kaikki omat pohdintani ja tulkintani vastauksista ovat vain yhden ihmisen eli minun sen hetkisiä mielipiteitä, mietteitä ja tulkintoja saamistani vastauksista. Ne eivät ole yleistettävä totuus henkilöstöjohtamisesta ja niihin on varmasti tahtomattani vaikuttanut se, että työskentelen kyseisessä yrityksessä.

10. YHTEENVETO

Tutkimuksestani tuli yllättävän laaja ja siihen kuuluu monta osa-aluetta. Aihepiiriä henkilöstöjohtaminen tutkittiin useammasta eri näkökulmasta. Ensin työntekijät saivat vastata kyselyyn, jossa kartoitettiin heidän oman esimiehensä henkilöstöjohtamisen taitoja ja sitä miten ne vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Sen jälkeen kokosin työntekijöistä ryhmän, joka pohti, miten esimiehen tulisi toimia jokapäiväisissä tilanteissa työpaikalla, jotta henkilöstö pysyisi motivoituneena työhönsä. Mukaan otin vielä esimiehen näkökulma henkilöstöjohtamiseen. Näin sain hyvän kokonaiskuvan henkilöstöjohtamisen tilasta ja sen vaikutuksista työntekijöihin. Lisäksi sain pohdintaa niihin ongelmakohtiin, joita yrityksen eri toimipisteissä esiintyy.

Tutkimukseni perusteella henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Kyselylomakkeen tuloksista voin todeta, että niillä liikenneasemilla, joissa työntekijät vastasivat alle kolmen pisteen joihinkin osa-alueisiin, vastasivat niin myös toisiin osa-alueisiin. Niillä asemilla missä esimies taas sai hyviä pisteitä, hän sai hyviä pisteitä melkein kaikilta osa-alueilta. Näiden tulosten perusteella henkilöstöjohtaminen on hyvin vahvasti kokonaisuus, josta esimies ei voi erikseen erottaa mitään palasta, mihin hän keskittyy. Koko kokonaisuus vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja jos useat osa-alueet eivät toimi, kokonaisuus tuntuu työntekijöistä huonolta ja hyvätkin asiat unohtuvat helpommin. Olen itse pohtinut, että tämä on saattanut vaikuttaa joidenkin asemien tulokseen negatiivisesti. Ihmisillä on taipumus vastata mielialan mukaan tunteisiin vaikuttaviin kysymyksiin. Jos vastaushetkellä jokin asia on työntekijän mielestä huonosti, on hän voinut vastata huonommin myös muiden osa-alueiden kysymyksiin.

Liikenneasemapäällikkö ei yksin ole vastuussa henkilökunnan työmotivaatiosta. Kaikilla yrityksen liikenneasemilla esimiehet, kuten myymäläpäällikkö, keittiöpäällikkö ja vuoropäälliköt ovat kiinteä tiimi yhdessä liikenneasemapäällikön kanssa ja heidän muodostama esimiesten kokonaisuus vaikuttaa työntekijöihin.

Haastatteluista kävi ilmi se, että työntekijöillä ja esimiehellä on hyvin samankaltaiset mielipiteet henkilöstöasioista. Molemmat olivat sitä mieltä, että henkilöstöasioita ei voi irrottaa muusta johtamisesta. Esimies ei voi olla hyvä johtaja ja saada yrityksestä parhainta mahdollista tulosta, jos hän ei saa motivoitua henkilökuntaa yrityksen tavoitteeseen mukaan. Molemmissa haastatteluissa tärkeiksi asioiksi ihmisten johtamisessa nousivat esille:

- omalla esimerkillä johtaminen
- tasapuolisuus
- oikeudenmukaisuus
- jäämäkkyys
- ammattitaitoiset luottohenkilöt
- aito kiinnostus ihmisiin
- työkokemus

Mielestäni esimiehen kaikkia ominaisuuksia ei voi oppia, mutta niitä voi kehittää ajan kanssa. Kaikki esimiehet eivät ole luonteeltaan samankaltaisia, mutta monet esimiehen ominaisuuksista kehittyvät kokemuksen myötä. Esimiehelle tulee enemmän tilannetajua ja ihmistuntemusta vain kokemuksen kautta ja myös virheistä oppii.

Mielestäni ketjussamme on esimiehinä kovin nuorta väkeä ja moni voisi kaivata tukea ja ohjausta enemmän aloittaessaan tehtävässään. Lisäksi kaikki eivät välttämättä ole käyneet

esimies koulutusta tai minkäänlaista henkilöstö koulutusta. Olisi hyvä antaa esimiehille ja esimieheksi pyrkiville mahdollisuus ketjun tukemana saada teoreettista tukea jokapäiväisiin tilanteisiin työpaikalla. Kokeneetkin päälliköt tarvitsevat tietojensa päivittämistä aika ajoin. Tarjoamalla esimiehille lisäkoulutusta työn ohella, voisi innostaa heitä pohtimaan henkilöstöasioita uudesta näkökulmasta omalla liikenneasemallaan.

11. TYÖPROSESSI JA OMA OPPIMINEN

Opinnäytetyöprosessi oli todella pitkä ja hankala. Aloitin työn tekemisen muita ryhmäläisiä myöhemmin, enkä pysynyt virallisessa aikataulussa mukana. Lisäksi suurin ongelma työtä aloittaessa oli se, että olen aloittanut koulun yhdeksän vuotta sitten ja käynyt kaikki kurssit jo useita vuosia sitten. Kaikki tiedot tutkimuksellisesta otteesta olivat unohtuneet kokonaan ja kaikki piti aloittaa aivan alusta. Lisäksi kaikkien näiden väli vuosien aikana motivaationi opiskeluun oli aivan pohjalukemissa, enkä meinannut saada millään itseäni motivoitua työn tekoon. Työtäni helpotti se, että sain tehdä opinnäytetyöni omalle työpaikalleni. Olen omaan työhöni erittäin motivoitunut, joten se auttoi löytämään motivaatiota myös opinnäytetyön teolle.

Aiheen valinta oli vaikea, sillä yrityksessämme olisi kyllä löytynyt aiheita vaikka kuinka paljon. Johtamisen valitsin aiheekseni, koska tunsin sen olevan tärkeä itselleni. Halusin itse oppia teorian kautta, miten henkilöstöä tulisi johtaa. Aihetta käsiteltiin todella vähän koulu aikana. Työn edetessä aloin kuitenkin katua hieman valitsemaani aihetta, sillä minusta tuntui, että kyselylomakkeen tulokset ovat niin sidonnaisia tiettyyn hetkeen ja tilanteeseen työpaikalla. Näin sen itse mielestäni omalla työpaikallani ja olin aivan vakuuttunut, että jos kysely olisi tehty hieman myöhemmin, tulos olisi ollut erilainen. Mietin olisiko näin ollut myös muilla liikenneasemilla. Tämän johdosta oma työn tulokset alkoivat tuntua turhilta. Pääsin kuitenkin turhautumisesta yli ja ajattelin, että työstä on jotain hyötyä ja antaahan se ainakin suuntaa antavan tilanteen yrityksen toimipaikkojen henkilöstöjohtamisesta. Lisäksi kun työssä on lisäksi haastattelujen pohjalta yleistä pohdintaa johtamisesta, se lisää työn arvoa.

Teorian keruu oli työläs prosessi. johtamisesta on kirjoitettu lukemattomia kirjoja ja juuri oikeiden lähteiden valinta niin suuresta tarjonnasta oli vaikeaa. Oli vain selattava kymmenittäin kirjoja ja jossain vaiheessa tehtävä päätös ja valita omasta mielestä omaan työhön sopiva kirjallisuus. Jotain tärkeää on varmasti jäänyt pois lähdekirjallisuudesta, mutta sain mielestäni paljon tärkeää ja olennaista tietoa työhöni, juuri niistä kirjoista mitä valitsin.

Kun kaikki taustatyö ja suunnittelu oli ohi, mielestäni työnteko alkoi helpottua. Olin jo päässyt taas sisään opiskelun maailmaan ja itse tutkimuksen toteuttaminen oli todella antoisaa. Varsinkin haastattelujen tekeminen Pirkanhoviissa antoi minulle itselleni paljon ja

hyödytti minua sekä opinnäytetyön että oman työni osalta. Mielestäni opin tämän opinnäytetyön teosta. Olen varma, että jos joskus pääsen päälliköksi, olen tästä työstä oppinut, ainakin teoriassa minkälainen on hyvä esimies palvelualalla. Lisäksi sain työstä paljon oppia nykyiseen työtehtävääni vuoropäällikkönä.

LÄHDELUETTELO

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus
- Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat. Juva. WSOY
- Drucker, P. 2006. Johtajan ajatuksissa. Jyväskylä. Gummerus
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työtilanteiden ratkaisijana. Helsinki. Edita
- Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki. Edita
- Harward business school press. 2005. Haasteellisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Art-print
- Harward business school press: 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Art-print
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-paino Oy
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Painoporras Oy
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo. WSOY
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOY: Juva. Edita
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki
- Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino
- Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu
- Peeling, N. 2006. Loistopomo. Helsinki: Edita
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Suomen ekonomiliitto. 2005. Johtajuus. Keuruu: Otavan kirjapaino
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita
- <http://www.teboil.fi>

liite 1

Henkilöjohtamisen vaikutus työmotivaatioon

case: Suomen Tähtihovit Oy

Ympyröi jokaisen alapuolella luetellun kohteen oikealta puolelta numero, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi.

Käytä taulukon ylimmällä rivillä olevaa arvosteluasteikkoa.

	Asteikko				
	Täysin eri mieltä	jokseenkin samaa tai erimieltä			Täysin samaa mieltä
1. Saan palautetta, negatiivista ja positiivista säännöllisesti	1	2	3	4	5
(1. Esimies antaa aina negatiivisen palautteen kahden kesken	1	2	3	4	5
2. Saadessani negatiivista palautetta saan myös samalla palautetta työn hyvin tehdystä osasta	1	2	3	4	5
3. Esimieheni ilmaisee luottamuksensa siihen, että osaan työni hyvin.	1	2	3	4	5
4. Tiedän työni ja vastualueeni tarkasti.	1	2	3	4	5
5. Esimies on aina tavoitettavissa kun siihen on tarvetta	1	2	3	4	5
6. Koen esimieheltäni saamani tuen ja ohjauksen riittäväksi.	1	2	3	4	5
7. Esimies puuttuu liikaa työtehtävieni suorittamiseen.	1	2	3	4	5
8. Tunnen, että voin aina pyytää apua esimieheltäni työtehtävän suorittamisessa.	1	2	3	4	5
9. Minulla on tarpeeksi toimivaltaa työni suorittamiseen	1	2	3	4	5
10. Esimies delegoi minulle tehtäviään.	1	2	3	4	5
11. Jos saisin enemmän vastuuta, se lisäisi työmotivaatiani.	1	2	3	4	5
12. Esimieheni ylläpitää ja lisää työpaikan keskinäisiä vuorovaikutusmahdollisuuksia.	1	2	3	4	5
13. Esimieheni ottaa minut päivittäin huomioon positiivisesti	1	2	3	4	5
14. Esimies ylläpitää hyviä henkilökohtaisia suhteita alaisiinsa ottaen huomioon heidän tarpeensa ja hyvinvoinnin.	1	2	3	4	5
15. Tunnen, että esimies pitää minua ja työtäni tärkeänä.	1	2	3	4	5
16. esimieheni tarttuu työpaikan sisäisiin ongelmiin heti, kun ne ilmaantuvat	1	2	3	4	5

Henkilöjohtamisen vaikutus työmotivaatioon

17. esimieheni osaa käsitellä ongelmia ja ristiriitatilanteita	1	2	3	4	5
18. esimieheni saattaa olla tietoinen työpaikan sisäisistä ongelmista, mutta ei puutu niihin.	1	2	3	4	5
19. Työpaikallamme on tai on ollut ongelmia ja ristiriitoja työntekijöiden välillä.	1	2	3	4	5
20. Esimies saa minut tuntemaan, että voin puhua hänelle mistä vain.	1	2	3	4	5
21. saan enemmän tietoa työasioista enemmän huhupuheista kuin suoraan esimieheltä.	1	2	3	4	5
22. Joskus minusta tuntuu, että esimieheni panttaa tietoa.	1	2	3	4	5
23. Esimies jakaa tietoa avoimesti työpaikalla.	1	2	3	4	5
24. Esimies motivoi mielestäni minua päivittäin tekemään työni hyvin.	1	2	3	4	5
25. Esimieheni luo omalla esimerkillään positiivisen ilmapiirin työpaikalle.	1	2	3	4	5
26. Joskus minusta tuntuu, että esimieheni ei arvosta minua.	1	2	3	4	5
ESIMIEHENI OMINAISUUDET esimieheni on:					
27. Erilaisiin tilanteisiin mukautuva	1	2	3	4	5
28. Avoin sosiaaliselle ympäristölle	1	2	3	4	5
29. Kunnianhimoinen	1	2	3	4	5
30. Vakuuttava ja jämäkkä	1	2	3	4	5
31. Yhteistyökykyinen	1	2	3	4	5
32. Luotettava	1	2	3	4	5
33. Sinnikäs	1	2	3	4	5
34. Itseensä luottava	1	2	3	4	5
35. Stressinsietokykyinen	1	2	3	4	5
36. Vastuunkantaja	1	2	3	4	5
37. Valmis oppimaan omista virheistään	1	2	3	4	5

Mikä on sinun mielestäsi työmotivaatioosi eniten ja vähiten vaikuttava tekijä näistä esimiehen tehtäväalueista. Aseta nämä tärkeysjärjestykseen työmotivaatiosi kannalta.

(1.tärkein-6. vähiten tärkein.)

palautteen antaminen _____

esimiehen antama tuki ja ohjaus _____

vastuun antaminen ja delegointi _____

vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden luominen _____

ristiriitojen hallinta _____

Viestintä ja tiedon välittäminen _____

Liite 2.

PÄIVITTÄISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Olen Tiina Kortesmäki ja työskentelen Suomen Tähtihovit Oy:ssä Tammiston liikenneasemalla vuoropäällikkönä. Opiskelen samalla restonomiksi Laurea ammattikorkeakoulussa. Nyt olen tekemässä opinnäytetyötäni ja tarvitsisin siihen apuasi.

Opinnäytetyöni aiheena on päivittäisen henkilöjohtamisen vaikutus työmotivaatioon.

Tarkoituksena on tutkia miten yrityksessämme päivittäinen liikenneasemilla tapahtuva henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työmotivaatioomme. Tämä Kysely lähetetään koko Suomen Tähtihovit oy:n henkilökunnalle. Kysely on ensimmäinen osio kaksiosaisesta tutkimusta, jonka toinen osa suoritetaan ryhmähaastatteluina kahdella eri asemalla.

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa yrityksen johdolle tietoa siitä, kuinka meitä henkilöstöä johdetaan liikenneasemillamme. Tutkimustulokset esitellään hallinnolle ja liikenneasemien päälliköille, joten mielipiteillänne on väliä.

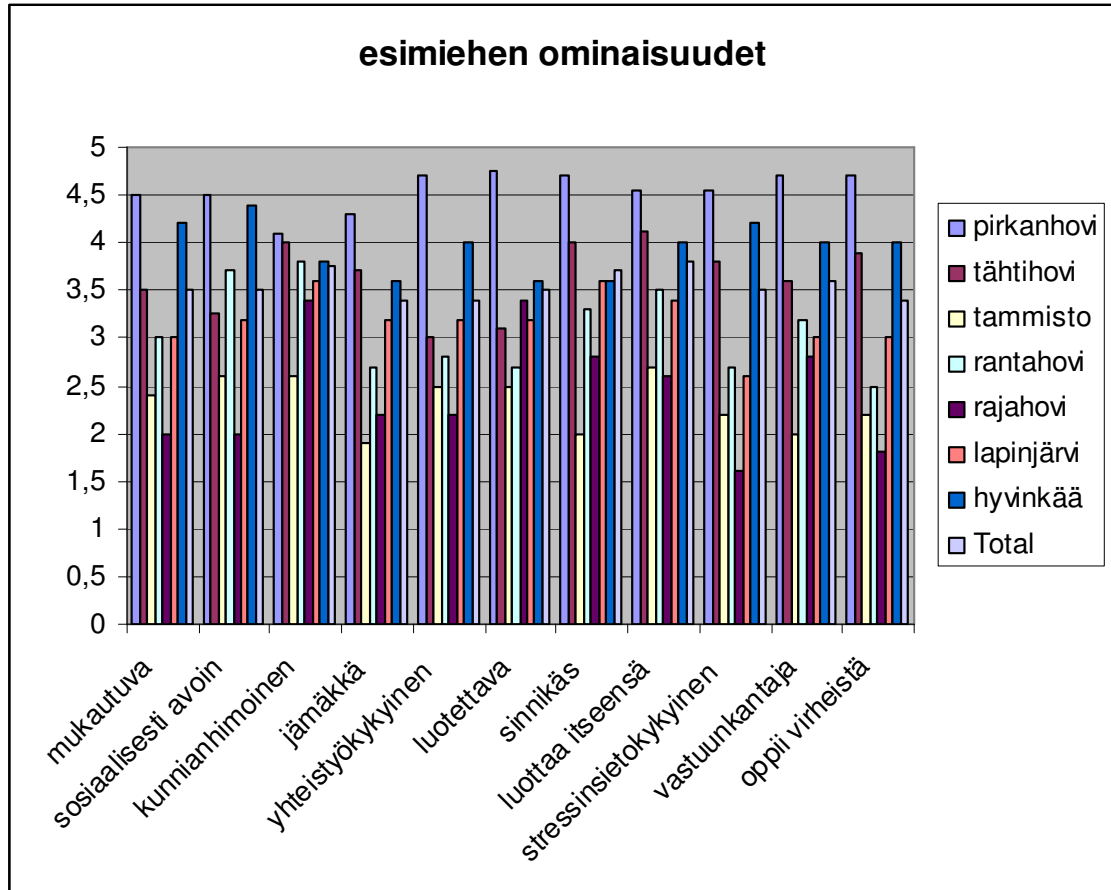
Vastauksenne käsitellään täysin luottamuksellisesti ja ketään yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa vastauksista. Tutkimuksen tulokset esitetään yrityksen johtohenkilöille valmiina tilastoina, joten he eivät voi tunnistaa ketään vastauksista. Täytähän lomakkeen huolella ja rehellisesti, niin autat liikenneasemapäälliköitä paremmin tunnistamaan meidän työntekijöidemme tarpeet ja reagoimaan niihin.

Ympyröi lomakkeesta mielipidettäsi vastaava vaihtoehto. Kysymykset koskevat omaa liikenneasemapäällikköäsi, eli arvioit tässä hänen toimintaansa. sulje täytetty lomake mukana tulleeeseen kirjekuoreen ja palauta päälliköllesi. hän lähettää vastaukset eteenpäin suljetuissa kuorissa.

Tiina Kortesmäki, puhelin: 0407732266
tiina.kortesmaki@pp2.inet.fi

Liite 3.

Esimiehen ominaisuudet



liite 4

Teemahaastattelun runko

1. esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet

- kenen miellät lähimmäksi esimieheksesi, tuntuuko liikenneasemapäällikkö etäiseltä
- minkälaisia ominaisuuksia työntekijän mielestä esimieheessä täytyy olla
- minkälainen luonne pärjää henkilöstöjohtajana
- voiko olla hyvä johtaja työntekijän mielestä muilta ominaisuuksiltaan, vaikka henkilöstöjohtaminen ei niin sujuisikaan.

2. henkilöstöjohtamisen tila

- vaikuttaako se työmotivaatioon jos yrityksessä ei ole kunnan henkilöstöjohtamista
- meidän ketjun henkilöstöjohtamisen tila, mitä kaivataan lisää.

3. palautteen antaminen

- onko esimiehen tehtävä antaa palautetta päivittäin
- tarvitsevatko eri ihmiset eri määrän palautetta
- pitäisikö työntekijöiden antaa palautetta keskenään, toimiiko se työpaikalla
- odotanko palautetta myös esimerkiksi keittiöpäälliköltä, vuoropäälliköiltä
- pitäisikö palautteen antaminen jotenkin olla organisoitu
- vaikuttaako se työntekoon, jos ei ole pitkään aikaan saanut palautetta esimieheltä
- käykö kukaan itse kysymässä palautetta jos sitä ei kuulu
- mikä on oikea tapa antaa negatiivista palautetta
- onko esimerkkejä huonosta palautteen annosta
- pitääkö jokaisesta virheestä sanoa

4. ristiriitojen hallinta

- aiheuttaako alalla tapahtuva jatkuva henkilöstön vaihtuminen ristiriitatilanteita työssä
- otetaanko uudet työntekijät aina hyvin vastaan
- miten päällikön tulisi edistää uusien ihmisten sopeutumista työpaikalle
- onko aina esimiehen tehtävä puuttua ristiriitoihin
- tarvitseeko esimies ihmistuntemustaitoja
- kulkeutuvatko mielestäsi kaikki ristiriidat esimiehen korviin
- olisiko hyvä jos työpaikalla työntekijät tai vuoropäälliköt keskenään ratkoisivat ongelmia
- vaikuttaako negatiivinen työilmapiiri työntekoon

- minkälaisia ongelmia työpaikalla kohdataan
- miten esimies voisi torjua negatiivista työilmapiiriä
- millaisia ongelmaihmisiä töissä voi olla
- vakavia ongelmia, varastelu, kiusaaminen, syrjintä, onko aina kerrottava esimiehelle
- tapahtuuko vakavia ongelmia mielestäsi ketjussamme
- kuinka esimiehen tulisi ratkoa ongelmatilanteita, kuinka kohdata ongelmaihmiset
- alisuorittaminen, vaikuttaako muiden työntekoon
- miten esimiehen tulisi toimia, pitäisikö muiden toimia
- voiko joskus ristiriitatilanteet työpaikalla johtua esimiehestä itsestään
- voiko ihmisiä kouluttaa hallitsemaan ristiriitatilanteita

5. esimiehen antama tuki ja ohjaus

- ohjaako esimies tarpeeksi työni tekoa
- onko perehdytystä esimiehen toimesta suoritettu riittävästi
- onko esimies tarpeeksi tavoitettavissa työpäivän aikana
- tavoitettavuus työajan ulkopuolella, onko tarpeellista. tuleeko esimiehen olla aina tavoitettavissa
- kuka hoitaisi neuvomisen, jos esimies ei ole tavoitettavissa, keittiöpäällikön tavoitettavuus
- olenko motivoituneempi tekemään työtä jos minua on opastettu kunnolla
- kuinka paljon esimiehen tulee puuttua päivittäiseen työntekoon
- kuuluuko esimiehen olla työntekijöiden keskuudessa ja tehdä samoja töitä kuin muutkin
- motivoiko se enemmän jos esimies tekee samaa kuin minäkin
- olenko päivittäin tekemisissä esimieheni kanssa
- haetko tukea ja ohjeita joltain muulta kuin liikenneasemapäälliköltä
- kuuluisiko esimiehen olla joka päivä tekemisissä kaikkien työntekijöidensä kanssa
- miten haluaisit, että esimies käyttäytyy sinua kohtaan, kaveri, etäinen, jämäkkä tasa-arvoinen
- voiko esimies olla ystävä
- tuleeko esimiehen näyttää käyttäytymismallia työpaikalla
- tietääkö esimies mitä kukin tekee, tarvitseeko tietää kaikkien työtehtäviä

6. vastuun jakaminen ja informaation kulku, huhut, työnkierto

Liite 5.

esimiehen haastattelurunko

tukeeko ketju päälliköiden henkilöstöjohtamista
saako ketjulta koulutusta aloitettaessa tai tarvittaessa henkilöstöjohtamiseen
onko ketjulla selkeä linja henkilöstöjohtamiseen
tarvitseeko esimies mielestäsi työn ohella jonkinlaista koulutusta
onko sinulle tarjottu esimieskoulutus mahdollisuutta
osaatko ratkoa ristiriitatilanteita riittävän hyvin
minkälaisia ristiriitatilanteita kohtaat työpaikallasi
tukeeko johto ratkaisujasi ristiriitatilanteissa
voiko ristiriitojen hallintaa opetella
mitkä ominaisuudet auttavat ristiriitojen hallinnassa
miten käsitellä alisuoriutujat ja aina sairastajat
mitä teet jos huomaat, että jotain ei oikein kiinnosta, kuinka motivoit
kuinka innostaa lannistunutta, mitä mieltä työnkierrosta
pitääkö aina olla tavoitettavissa
oletko aina tavoitettavissa
minkälaisen tukiverkoston olet luonut
onko koko henkilökunta tietoisia kuka vastaa, jos sinua ei saa kiinni
mitä johto ohjeistanut tavoitettavuudesta
miten hoidat henkilöstösuhteita päivittäisellä tasolla
tiedätkö aina mitä työntekijöille kuuluu elämässä, tarviiko
kuinka läheinen voi olla työntekijöiden kanssa
koetko olevasi samalla tasolla työntekijöiden kanssa
kuuluuko perehdytys ja töiden ohjeistaminen aina sinulle
kenelle sen voisi delegoida
annatko palautetta päivittäin
annatko negatiivista palautetta
kuinka annat negatiivista palautetta
roolisi tiedonkulussa
mikä on toimiva järjestelmä töissä, että tieto tavoittaa kaikki
kuuletko huhuja, kuinka leikkaat huhuilta siivet
kuinka ennaltaehkäistä huhujen kulkua
minkälaisia ominaisuuksia juuri tällä alalla tarvitaan
miten esimiehen ominaisuudet kehittyvät vuosien varrella

