

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Majoitus- ja ravitsemisala, Imatra  
Matkailun koulutusohjelma

Heidi Sipponen

**Esimiestyön vaikutukset työntekijöiden  
motivaatioon, vuorovaikutukseen ja  
sitoutumiseen, case: hotellin vastaanotto**

Opinnäytetyö 2011

## **Tiivistelmä**

Heidi Sipponen

Esimiestyön vaikutukset työntekijöiden motivaatioon, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen, case: hotellin vastaanotto, 56 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Majoitus- ja ravitsemisala, Imatra

Matkailun koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2011

Ohjaaja: lehtori Heli Korpinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden vuorovaikutukseen, sitoutumiseen ja motivaatioon hotellin vastaanoton työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös, onko esimiestyössä alaisten mielestä puutteita ja ongelmakohtia. Esimiestyön vaikutuksia tutkittiin syväjohtamisen peruspilarien: luottamuksen rakentamisen, inspiroivan tavan motivoida, älyllisen stimuloinnin ja yksilöllisen kohtaamisen kautta.

Teoriaosuudessa käsitellään syväjohtamista ja sen neljää peruspilaria. Selvitetään myös lyhyesti transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden piirteitä ja niiden eroavaisuuksia, koska syväjohtamisen malli perustuu pitkälti transformationaaliseen johtamiskäyttämiseen. Lisäksi käsitellään esimiestyötä palveluyrityksessä ja esimiestyön merkitystä vuorovaikutukselle, motivaatiolle ja sitoutumiselle työyhteisössä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tietoa kerättiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelu sopi tiedonkeruumenetelmäksi, koska haluttiin saada tietää työntekijöiden kokemukset esimiestyöstä mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksessa oli viisi haastateltavaa, jotka kaikki työskentelevät tai ovat lähiaikoina työskennelleet kyseisen hotellin vastaanotossa.

Tutkimuksessa havaittiin, että jokainen syväjohtamisen neljästä peruspilarista toteutuu hotellin esimiestyössä vain osittain. Kehittämisen kohteita havaittiin luottamuksessa, motivoinnissa, kannustamisessa ja työntekijöiden yksilöllisessä kohtaamisessa. Tutkimuksen tulosten perusteella selvisi, että esimiestyössä ilmenevät puutteet vaikuttivat suoraan työntekijöiden vuorovaikutukseen, sitoutumiseen ja motivaatioon. Tuloksista ilmeni myös, että esimiestyötä voitaisiin kehittää hyödyntämällä syväjohtamisen mallia.

Asiasanat: syväjohtaminen, motivointi, vuorovaikutus, sitoutuminen, esimiestyö

## **Abstract**

Heidi Sipponen

Leadership Effects on Workers' Motivation, Interaction and Commitment,  
Case: Hotel Reception

56 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Tourism and Hospitality, Imatra

Degree Programme in Tourism

Bachelor's Thesis 2011

Instructor: Lecturer Heli Korpinen, Saimaa University of Applied Sciences

The main purpose of this study was to find out how leadership affects employees' interaction, motivation and commitment among workers in the hotel reception. Another purpose was to find out missing themes and problem areas in management in the hotel. Leadership effects were studied through the deep leadership basic pillars which are building the trust, inspiring way to motivate, intellectual stimulation and the individual encounter.

The theoretical part of this thesis deals with deep leadership and its four basic pillars. Transactional and transformational leadership features and differences were also explained briefly. Deep leadership model is based largely on transformational leadership.

The theoretical part also deals with leadership in a service company, leadership role in the interaction, motivation and commitment of the work environment.

The survey was carried out by using a qualitative method. As interview method was used personal theme interviews. The theme of the interview was well suited to research methods because the aim was to get to know employees' experiences of leadership work as comprehensively as possible. The study had five interviewees, all of whom have worked or are currently working in the hotel.

The study found out that each of the four pillars of deep leadership takes place in the managerial work only partially. There were weaknesses in managerial work in confidence, motivation, encouragement and employees' individual encounter. Research results showed that the managerial weaknesses in the work of employees directly affected the interaction, commitment and motivation. The results also revealed that the leadership could be developed by utilizing the deep leadership model.

Keywords: Deep Leadership, Motivation, Interaction, Commitment, Leadership

## Sisällys

1 Johdanto .....	6
2 Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen .....	8
3 Syväjohtaminen .....	10
3.1 Syväjohtamisen perusajatus .....	11
3.2 Syväjohtamisen kulmakivet .....	12
3.2.1 Luottamuksen rakentaminen .....	13
3.2.2 Inspiroiva tapa motivoida .....	13
3.2.3 Älyllinen stimulointi .....	14
3.2.4 Yksilöllinen kohtaaminen .....	15
3.2.5 Syväjohtamiseen muut vaikuttavat tekijät .....	16
3.2.6 Ammattitaito, tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu .....	17
4 Esimiestyö palveluyrityksessä .....	18
4.1 Esimiestyön merkitys vuorovaikutukselle .....	21
4.2 Esimiestyön merkitys motivaatiolle .....	23
4.3 Esimiestyön merkitys sitoutumiselle .....	24
5 Tutkimuksen toteuttaminen .....	26
5.1 Tutkimusmenetelmä .....	27
5.2 Tutkimusaineiston hankinta .....	28
5.3 Aineiston litterointi ja analysointi .....	30
6 Tulokset .....	31
6.1 Luottamuksen rakentaminen .....	31
6.2 Inspiroiva tapa motivoida .....	33
6.3 Älyllinen stimulointi .....	36
6.4 Yksilöllinen kohtaaminen .....	38
7 Johtopäätökset .....	41
7.1 Luottamuksen rakentaminen .....	42
7.2 Inspiroiva tapa motivoida .....	43
7.3 Älyllinen stimulointi .....	45
7.4 Yksilöllinen kohtaaminen .....	46
7.5 Esimiestyön vaikutus työntekijöiden motivaatioon, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen .....	48
8 Yhteenveto .....	50
Lähteet .....	53

Liitteet  
Liite 1 Haastattelurunko

## 1 Johdanto

Yhteiskunta on kokenut suuria muutoksia viime vuosien aikana. Työelämän murrokseen kuuluvat nopeat muutokset, tiimityöskentelyn korostaminen ja pätkätöiden valtava kasvu. Muutokset tuovat tullessaan kilpailun kovenemisen työelämässä. Rajuissa muutostilanteissa ihmiset yleensä reagoivat ensin sydämellään ja vasta sitten järjellään. Usein muutokset nähdäänkin uhkina eikä mahdollisuuksina. Nämä toistuvat muutokset ovat asettaneet myös esimiestyöhön lisää haasteita jatkuvan itsensä, johtamistapojensa ja henkilöstönsä kehittämisen vuoksi. Nykypäivänä esimiehen täytyy johtaa muuttuvan organisaation lisäksi vielä muuttuvaa maailmaa. (Tamminen 2001; Salmimies & Salmimies 2002.)

Esimiehelle alaiset ovat joukkue, jonka hän tarvitsee ympärilleen menestyäkseen (Eräsalo 2008,116). Koripallovalmentaja Phil Jackson on mielestäni osuvasti ilmentänyt joukkueen jokaisen yksilön tärkeyttä ja merkitystä lauseella: ” *Joukkueen vahvuus on sen jokaisessa pelaajassa, ja jokaisen pelaajan vahvuus on joukkueessa.*” Menestyvässä työyhteisössä jokaisen panos on yhtä tärkeä, vaikka roolit ovat erilaiset. Esimies ansaitsee työntekijöiden silmissä kunnioituksen ja arvostuksen ainoastaan sillä, kuinka hyvin hän täyttää oman roolinsa. Hyvän esimiehen on pystyttävä luomaan ilmapiiri, jossa yksilöt hyväksyvät työyhteisön yhteiset tavoitteet ja ovat valmiita sitoutumaan niihin. (Tamminen 2001.)

Nykyajan esimiestyössä menestyminen vaatii yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Pelkkä jonkun alan asiantuntijuus ei enää riitä vaan tarvitaan kykyä kuunnella ja lähestyä alaisia, antaa heille mahdollisuus omien näkemysten ja kysymysten esittämiseen, vastata heille ja luoda eheä kokonaisuus siitä mitä alaisilta odotetaan. Nykypäivän työntekijä odottaa, että hänet kohdataan yksilönä ja että häntä arvostetaan ja kunnioitetaan. (Salmimies & Salmimies 2002.) Arvostus on sitä, että ihmiselle välittyy kokemus hänen tarpeellisuudestaan ja että hänen työpanostaan arvostetaan.

Arvostus on ihmisille kuin polttoainetta, joka heitä liikuttaa (Ahola & Furman 2002, 20.) Esimiehen tulisi kyetä välittää työntekijöille hyväksytyksi tulemisen tunne. Näiden tunteiden aikaansaamiseksi ei ole konkreettisia työvälineitä vaan esimiehellä tulisi olla ihmissuhdetaitoja ja valmiuksia kohdata nämä tilanteet. Henkisesti hyvinvoiva työyhteisö on myös tehokas ja tuloksellinen työyhteisö. (Salmimies & Salmimies 2002.)

Johtamisen haasteellisuus ja monimuotoisuus ovat kiinnostaneet minua jo pitkään, ja tästä lähti ajatus tähän opinnäytetyöhön. Esimiestyöllä on todella tärkeä merkitys työyhteisön hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Esimiehen johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa suoraan alaisiin ja heidän hyvinvointiin. Hyvä esimies pystyy toiminnallaan luomaan energisen ja tuottavan ilmapiirin työyhteisössä. Huono esimiestyö usein taas näkyy työyhteisön passiivisena ja negatiivisena henkenä työyhteisössä.

Tässä opinnäytetyössä tutkin sitä, miten esimiestyö vaikuttaa hotellin vastaanoton työntekijöiden motivaatioon, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Viitekehystenä tutkimukselle on syväjohtamisen periaatteen neljä tärkeintä kulmakiveä: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Tutkin työntekijöiden näkökulmasta, miten nämä syväjohtamisen neljä tärkeintä peruspilaria ilmenevät ja toteutuvat tutkittavan hotellin esimiestyössä. Näiden syväjohtamisen kulmakivien avulla yritän saada selville, onko esimiestyössä ongelmakohtia ja löytää työntekijöiden näkökulmasta mahdollisiin puutteisiin kehittämideoita.

Erilaisia johtamismalleja on nykypäivänä runsaasti, ja valitsinkin syväjohtamisen mallin opinnäytetyöhön sen monipuolisuuden ja mielenkiintoisuuden vuoksi. Syväjohtaminen kuvaa mielestäni nykyaikaista johtajuutta, jossa työntekijät ja heidän hyvinvointinsa otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti.

Toivoisin työskenteleväni sellaisen esimiehen alaisuudessa, joka on omaksunut syväjohtamisen periaatteet ja toteuttaa niitä käytännössä. Toivottavasti saan itse joskus mahdollisuuden työskennellä esimiesasemassa ja toteuttaa työssäni syväjohtamisen mallia. Syväjohtamisen omaksuminen on haastavaa mutta samalla myös erittäin opettavaista ja mielenkiintoista. Syväjohtamisen mukanaan tuomalla oppimisen matkalla ihmisellä on mahdollisuus kasvaa henkisesti ja toteuttaa syväjohtamisen ideologiaa jokapäiväisessä kanssakäymisessä niin työelämässä kuin myös vapaa-ajalla.

## **2 Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen**

Johtajuutta on tutkittu paljon ja aiheesta on tehty monia tutkimuksia ja erilaisia johtamismallien suuntauksia on kehitelty monien vuosikymmenien ajan (Piili 2006, 15–16). Johtamiseen on yleisesti kuulunut liiketoiminnan ja ihmisten johtaminen, ja usein esimiehen työssä näitä asioita ei voida erottaa. Työelämä on kehittynyt ja muuttunut jo pitkään, ja jatkuva uudistusten virta vain jatkuu. Kansainvälistyminen, koventunut kilpailu, teknologian jatkuva kehitys ja vaativammat asiakkaat ovat tuoneet asiantuntijuuden, jatkuvan oppimisen ja osaamisen hallinnan monen yrityksen menestyksen avaimiksi.

Muutokset työelämässä ovat tuoneet paljon parannuksia työntekijöiden oloihin vuosien saatossa mutta samalla monesta työympäristöstä on tullut suorituskeskeinen, mikä voi olla työntekijän mielestä kuluttavaa ja yksitoikkoista. Muutokset ovat tuoneet mukanaan jatkuvaa kehittymistä, luovuutta, erilaisuuden hyväksymistä ja uuteen sopeutumista. Esimiehen asemassa onkin haastavaa rakentaa tyytyväisyyden tasapaino yrityksen johdon, omistajien, työntekijöiden ja asiakkaiden välille. (Piili 2006, 18.)

Nykypäivänä merkittävä näkökulma johtajuuteen on jakaa johtamiskäyttäytymisen mallit transaktionaaliseen ja transformationaaliseen



johtajuuteen. Alun perin tämän jaottelun teki transformationaalisen johtajuuden yksi tärkeimmistä suunnannäyttäjistä James Burns vuonna 1978 julkaisemassaan teoksessa "Leadership". (Nissinen 2004, 127.)

Vuonna 1985 professori Bass esitti oman näkemyksensä transformationaalista johtamisesta, ja monilta osin tämä pohjautui Burns'n ideologiaan. Heidän näkemyksissään on hienoisia eroja, ja Bass tarkasteleekin ihmisten johtamista hieman laajemmasta näkökulmasta. Eniten Bassin ja Burns'n näkemykset eroavat juuri transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen välisessä suhteessa. Burns'n mielestä nämä kaksi ovat johtajuuden ääripäitä. Bass taas mieltää asian näin:

*Sekä käsitteellisesti että empiirisesti voidaan osoittaa, että useimmat johtajat käyttävät vaihtelevasti niin transaktionaalista kuin transformationaalistakin johtamista – kysymys onkin siitä, mikä on näiden kahden ulottuvuuden suhde johtajan käyttäytymisessä.* (Nissinen 2004, 130–131.)

Transaktionaalinen johtaminen ilmenee niissä johtamismalleissa, joissa esimiehen ja alaisen toiminta perustuu vastavuoroisuuteen. Esimies ei kehitä alaisiaan vaan ainoastaan vaihtaa alaisen kanssa palkkaa työhön. Transaktionaalisessa johtajuudessa merkittävintä on saada alaiset saavuttamaan tietyt tavoitteet välittämättä heidän tarpeistaan tai tavoitteistaan. Tämän johtamismallin ydinajatus voidaan esimerkillistää sosiaalisen vaihdon teorialla, joka perustuu behaviorismiin. Tämän teorian mukaan yksilön tavoitteena on sosiaalisissa suhteissa saada mahdollisimman paljon mahdollisimman vähillä kustannuksilla. Vaihdon välineiksi sosiaalisissa suhteissa luokitellaan esimerkiksi palvelut, tieto, raha, tavarat ja arvonanto. (Nissinen 2004, 128.)

Burns'n mukaan transformationaalisisessa johtajuudessa keskeisenä ajatuksena on alaisuuden ja johtajuuden yhdistäminen (Northouse 2004, 170). Transformationaalinen johtaminen on huomattavasti haastavampaa ja monimutkaisempaa (Nissinen 2004, 128). Northousen (2004,169) mukaan transformationaalinen johtajuus on kokonaisvaltainen prosessi, joka muuttaa ja muokkaa yksilöitä. Siinä otetaan huomioon työntekijöiden tavoitteet,

tunteet ja arvot. Tässä johtamismallissa on tärkeää, että esimies tunnistaa ja huomioi alaistensa tarpeita ja vaatimuksia ja pyrkii myös tyydyttämään ne.

Bassin (1985, 20) mukaan transformationaalinen johtaja pystyy omalla johtamiskäyttäytymisellä motivoimaan alaisiaan tekemään enemmän kuin heiltä on alun perin odotettu. Tämän mahdollistaa se, että transformationaalinen johtaja lisää työntekijöiden tietoisuutta tavoitteiden tärkeydestä ja arvosta. Transformationaalisessa johtajuudessa alaiset nähdään kokonaisina ja tasavertaisina yksilöinä. Näillä toiminnoilla pyritään saamaan alaiset sitoutuneeksi yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Päämääränä on saavuttaa alaisten ja johtajien välille stimuloiva ja kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa molempien tavoitteet lähestyvät toisiaan. (Nissinen 2004, 128.)

### **3 Syväjohtaminen**

Everstiluutnantti ja kasvatustieteen tohtori Vesa Nissinen on kehittänyt Suomen puolustusvoimille johtajakoulutusohjelman, jota kutsutaan nimellä syväjohtaminen. Syväjohtamisen opit perustuvat Bassin kehittämään transformationaaliseen johtamiseen. Syväjohtamisen malli soveltuu käyttöön, oli sitten kyse johtamisesta, opettamisesta, valmentamisesta tai jopa lasten kasvatuksesta eli kaikilla elämän osa-alueilla.

Nissisen (2004) mukaan ihmisten johtaminen ei ole tiedettä eikä taidetta vaan johtaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta, jota voi harjoitella ja kehittää. Syväjohtaminen on malli, joka antaa keskeisimmät avaimet johtajaksi kehittymiseen ja kasvamiseen. Vanhanaikaisen ajattelun mukaan ”johtajaksi synnyttään”, mutta syväjohtaminen pyrkii kumoamaan tämän väitteen, koska kukaan ei ole täydellinen johtaja, ja jokaisen esimiehen tulisi kehittää itseään johtajana. Hyvä johtaja yleensä kyllä tarvitsee synnynnäisiä ominaisuuksia, mutta ne eivät vielä pelkästään riitä (Reinikainen 2004).

Jokaisella on yleinen käsitys siitä, mitä hyvä johtajuus on, ja usein siihen mielletään sanat luottamus, arvostus, kannustus ja oppiminen. Nämä samat ominaisuudet löytyvät syväjohtamisen neljästä peruspilarista; luottamuksen rakentamisesta, inspiroivasta tavasta motivoida, älyllisestä stimuloinnista ja yksilöllisestä kohtaamisesta. Syväjohtamisen lähtökohta on siinä, miten johtajuutta voi oppia. (Nissinen 2004.)

Syväjohtaminen antaa selkeän mallin perinteisten monimutkaisten johtamismallien rinnalle, josta myös alainen saa ymmärrettävän käsityksen (Nissinen 2004, 9-10). Esimiehen on kuitenkin käsitettävä, että syväjohtamisen malli ei anna kaikkiin ongelmiin suoraa vastausta vaan suunnan ja perustan johtajana kehittymiselle. Syväjohtamisen sisältö keskittyy pääasiallisesti ihmisten johtamiseen eli vuorovaikutustaitoihin, ja tästä syystä syväjohtamisen käyttämiseen täytyy suhtautua pienellä varauksella. Syväjohtaminen antaa esimiehelle mahdollisuuden haastaa itsensä kehittymään johtajana läpi koko työuran. Samalla prosessi on ihmisenä kasvamista, jolloin oppiminen vaikuttaa jokaiseen elämän osa-alueeseen. Syväjohtamisen oppiminen vaatii esimieheltä sitoutumista, nöyryyttä ja itsensä likoon laittamista. (Nissinen 2004, 20.)

### **3.1 Syväjohtamisen perusajatus**

Syväjohtamisen malli muodostaa yhteyden teorian ja käytännön välille. Yhteyden löytäminen vaatii käyttäjältään kuitenkin kriittistä ajattelua. Tämä ajattelu koskee niin itseä kuin muita ihmisiä. Johtajuuden kehittyminen lähtee pitkälti muiden antamasta palautteesta, joten vain myönteisellä ja nöyrällä asenteella pystyy todella muuttamaan omaa käyttäytymismalliaan. (Nissinen 2004, 23.)

Syväjohtamisen työkaluna toimii kysymyssarja, jonka tarkoituksena on saada esimiehille palautetta alaisiltaan. Palautteen kautta muodostuu jokaiselle

henkilökohtainen johtajaprofiili. Avoin sanallinen palaute voidaan myös hyödyntää profiilissa, jolloin saadaan tarkennusta esimiehen kehittämisalueista ja vahvuuksista. Kysymyssarjassa esiintyy vain sellaisia osa-alueita, jotka voidaan luotettavasti arvioida palautteen avulla. Palautteet antavat myös tietoa siitä, kuinka syväjohtamiseen on suhtauduttu ja kuinka se on vaikuttanut työyhteisöön. Yksi tärkeimmistä asioista oppimisen kannalta on, että pystyykö esimies ottamaan palautteen vastaan ja oppimaan siitä. Tätä prosessia kutsutaan syväoppimiseksi. (Nissinen 2004, 39.)

Syväoppimisen tarkoituksena on saada esimies itse löytämään omassa toimintamallissaan kehitystarpeita. Vain käsittelemällä ja poistamalla nämä asiat voi pysyvää muutosta saada aikaan. Ilman tätä prosessia muutokset ovat usein vain hetkittäisiä ja pinnallisia. Syväjohtamisessa on tarkoitus saavuttaa aitoa, persoonallista ja luonnollista johtamiskäyttäytymistä. (Nissinen 2004, 41.)

### **3.2 Syväjohtamisen kulmakivet**

Johtamiskäyttäytyminen voidaan määritellä ”tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi”, jolloin käsite on helpompi ymmärtää käytännössä. Ilman tavoitteellista vuorovaikutusta syväjohtamisen ei ole mahdollista toimia tasapainoisesti. (Anttalainen, Kauppinen & Nissinen 2008,90.)

Syväjohtamisen mallissa esiintyy neljä tärkeää perusajatusta, joiden ympärille erinomainen johtamiskäyttäytyminen rakentuu. Näitä piirteitä on havaittavissa ihmisen menneisyydessä ja nykypäivänä myös kaikissa kulttuureissa ja jokaisessa organisaatiossa. Syväjohtamisen uskotaan vaikuttavan laajalti myös tulevaisuudessa. Johtamisen yksi vaikeimmista asioista on löytää tasapaino pysyvyyden ja muutoksen ristiriidassa, ja syväjohtamisen kulmakivistä on mahdollista löytää ratkaisuja tähän haasteelliseen tehtävään. (Nissinen 2004, 32-36.)

### **3.2.1 Luottamuksen rakentaminen**

*”Luottamus voi syntyä luottamusta rakentamalla”* (Anttalainen ym. 2008,91). Tärkein syväjohtamisen kulmakivistä on juuri luottamuksen rakentaminen. Esimiehen ja alaisen keskinäinen luottamus luo vahvan pohjan hedelmälliselle vuorovaikutukselle. Esimiehen lähtökohta on toimia rehellisesti alaisiaan kohtaan. Esimiehen täytyy toteuttaa antamansa lupaukset, mutta hän ei saa kuitenkaan antaa turhia lupauksia tai toiveita työntekijöilleen. (Nissinen 2004, 42.) Kaivolan ja Launilan (2007, 99) mukaan aitous ja rehellisyys ovat luottamuksen peruslähtökohtia, jolloin myös virheiden myöntäminen ja niiden välitön korjaaminen ovat inhimillistä toimintaa.

Luottamuksen rakentamisessa tärkeänä ajatuksena on, että toimintatapojen pitää olla johdonmukaisia ja kaikki osapuolet huomioonottavia. Esimiehen tulee olla valmis tekemään päätöksiä myös tiukoissa tilanteissa ja tarvittaessa nostamaan alaistensa tarpeet omien tarpeidensa yläpuolelle. (Nissinen 2004, 42.)

### **3.2.2 Inspiroiva tapa motivoida**

Motivaatio on keskusteltu aihe tämän hetken työelämässä. Tutkimusten mukaan moni yritys kärsii työntekijöiden motivaatiopulasta. Työmotivaation merkitys organisaation joka osa-alueelle on kuitenkin hyvin tärkeä tuottavuuden ja kannattavuuden kannalta. Motivoitunut henkilökunta pystyy toimimaan tehokkaammin ja tuottavammin organisaatiossa. Innostava ja inspiroiva työyhteisö vaikuttaa myös ihmisen henkilökohtaiseen elämään positiivisella tavalla. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 96.)

Tämä syväjohtamisen toinen kulmakivi liittyy motivoimiseen, toiminnan tavoitteellisuuteen ja sitoutumiseen. Inspiroivassa tavassa motivoida esimies ja alaiset yhdessä rakentavat ryhmälle omat tavoitteet ja pelisäännöt, joita

jokainen, esimies mukaan lukien, sitoutuu noudattamaan. Määrätietoisten tavoitteiden on tarkoitus haastaa ja motivoida ryhmää työskentelemään tiiviimmin yhdessä. (Nissinen 2004, 43.)

Esimiehen kannustava ja inspiroiva esimerkki on erittäin tärkeää, jolloin myös ryhmän luottamus tulevaisuuteen kasvaa. Yhtenä merkittävänä seikkana on, että esimies kehuu ja kiittää alaisiaan hyvästä työpanoksesta. Työntekijöiden innostusta ja inspiraatiota pidetään yllä kannustamalla hyvistä suorituksista erilaisilla palkinnoilla. Myönteinen ja positiivinen ajattelumalli ja huumori piristävät arkista työntekoa ja vahvistavat ryhmän toimintakykyä. (Nissinen 2004, 43.)

### **3.2.3 Älyllinen stimulointi**

Syväjohtamisen kolmas kulmakivi on älyllinen stimulointi, joka ilmenee esimiehen tukena alaisten luovuudessa ja innovatiivisuudessa. Tarkoituksena on kyseenalaistaa ongelmien perusratkaisut uusilla mahdollisuuksilla ja erilaisilla näkökulmilla. Työntekijöitä otetaan mukaan ongelmaratkaisuprosesseihin, ja heiltä pyydetään uusia ajatuksia ja ideoita. Älyllisen stimuloinnin keskeisin tarkoitus on rohkaista työntekijöitä luovuuteen, saada ajatukset virtaamaan yli rajojen ja normaalien toimintamallien. Tällä menetelmällä on alaisten mahdollisuus löytää työstään uusia virikkeitä, haasteita ja uusia näkökulmia. (Nissinen 2004, 43.) Uuden kehittämisen rinnalla on kuitenkin tärkeää jakaa alaisille vastuuta tasapuolisesti henkilökohtaisten tietojen ja taitojen mukaan, jotteivät työntekijät turhaudu työyhteisöissä. (Toukoluoto 2005,35.)

Tärkeänä elementtinä älyllisessä stimuloinnissa on taitava palautteen käyttäminen (Nissinen 2004, 43). Palautteen saaminen on yksi tärkeä asia oppimisen kannalta. Palautteen avulla voidaan minimoida samojen virheiden toistaminen. Esimiehen tulee antaa palautetta kuin myös osata ottaa sitä vastaan. Palautetta pitää pystyä antamaan niin positiivisissa kuin

negatiivisissa asioissa. Palautteen antaminen myös työntekijöiden kesken on työyhteisön kehittymiselle tärkeää. (Piili 2006, 56.)

Virheet kuuluvat osana tätä toimintatapaa, ja ne ovat osana kehittymistä. Esimies ei syväjohtamisen mallissa rankaise alaisiaan virheistä, vaan niistä on tarkoitus oppia ja niiden kautta uusia ideoita pystytään jalostamaan. Esimiehen kuuluu myös myöntää omat virheensä ja toimia eräänlaisena valmentajana omassa työyhteisössään. (Nissinen 2004, 43.)

### **3.2.4 Yksilöllinen kohtaaminen**

Nykypäivänä muutosten työyhteisössä esimiehiltä odotetaan enemmän ymmärrystä ja aikaa kuunnella alaisiaan jotta voi syntyä molempia osapuolia kehittävää vuorovaikutusta (Kaivola & Launila 2007,39). Neljäs syväjohtamisen kulmakivi, yksilöllinen kohtaaminen tarkoittaa juuri sitä, että johtajalla on myönteinen asenne ja on aidosti kiinnostunut alaisistaan ja heidän elämässään tapahtuvista asioista. Esimiehen tulisi viettää aikaa alaistensa seurassa ja näin ollen oppia tuntemaan heitä syvällisemmin. Johtajan tulisi olla helposti lähestyttävä alaisten keskuudessa, koska vuorovaikutus on yksilöllistä jokaisen alaisen kanssa. (Nissinen 2004, 44.)

Ryhmässä jokainen yksilö eroaa tiedoiltaan ja taidoiltaan toisistaan ja jokainen yksilö tulee kohdata ainutlaatuisena ja arvokkaana. Yksilöiden kohtaamisessa täytyy esimiehen huomioida jokainen omalla tavallaan, parhaiten alaista sopivalla tavalla. Johtajan tulisi myös ymmärtää ihmisten erilaisuus ja nähdä se voimavarana ja rikkautena työyhteisössä. (Kaivola & Launila, 2007,46.) Johtajalta odotetaan myös inhimillistä asioiden ymmärtämistä, esimerkiksi perhettä ja terveyttä koskevat asiat menevät työtehtävien edelle (Mönkkönen & Roos 2009, 110). Johtajan on hyvä aina muistaa, että hänen muita korkeampi asemansa ei tee kenestäkään parempaa ihmistä (Bergqvist 2003).

### 3.2.5 Syväjohtamiseen muut vaikuttavat tekijät

Edellä käsiteltyjen neljän syväjohtamisen kulmakivien lisäksi tähän johtamismalliin liittyy myös muita vaikuttavia tekijöitä. Nämä eivät ole keskeisimpiä vaikuttajia syväjohtamisessa mutta luovat tärkeiden kulmakivien tueksi eheän kokonaisuuden johtamismallille ja johtajaprofiilille.

Kontrolloiva johtaminen on valvonnan, seurannan, sanktioiden ja muihin vallankäyttöön liittyvien menetelmien ulottuvuus. (Nissinen 2004, 44.)

Tämä on ns. ”ei niin tehokas” –ulottuvuus , mutta olemassa oleva tekijä, joka ilmenee käytännön johtamisessa (Bergqvist 2003). Tutkimusten mukaan kontrolloiva johtaminen on todettu luottamuksen ääripääksi, mutta silti sitä ei voida kokonaan sivuuttaa ihmisten välisessä johtamisessa. Tämä tarkoittaa sitä että, mitä enemmän työyhteisössä on kontrollia, sitä vähemmän siellä myös on luottamusta. Kontrolloiva johtaja pyrkii tekemään tärkeimmät asiat itse, koska ei luota tarpeeksi alaisten osaamiseen. Hän myös uskoo, että ainoastaan tiukan valvonnan alaisena työntekijät suorittavat työtehtävänsä hyvin. Kontrolloivassa johtamisessa esimiehen toiminta on monesti virheiden etsimistä ja niistä rankaisemista työyhteisössä. Tällainen käytös johtajalta aiheuttaa usein alaisissa motivaation heikkenemistä, oma-aloitteisuus ja innovatiivisuus katoavat. (Nissinen 2004, 44 - 45.) Syväjohtamisessa esimiehen on merkittävää toimia pääsääntöisesti neljän tärkeän kulmakiven mukaan, jolloin kontrolloivan johtamisen määrä on hyvin pieni (Bergqvist 2003).

Toinen ns. ”ei niin tehokas”- ulottuvuus on passiivinen johtaminen. Passiivinen johtaminen on käytännössä ei-johtajuutta. Passiivinen johtaja toimii ja työskentelee pääasiassa yksin omissa oloissaan. Esimies puuttuu asioihin ja tilanteisiin vasta, kun on aivan pakko, ja silloin virhe on jo usein tapahtunut. Passiivisen johtajan käyttäytymismalli johtuu usein hänen menettämästään mielenkiinnostaan työtä kohtaan tai sitten hän luottaa siihen, että alaisilla on riittävät rutiinit työn perus suorittamiseen. (Bergqvist 2003.)



Passiivista johtajaa voidaan pitää tehokkaan johtamisen vastakohtana, koska esimies ei ole sosiaalisessa kanssakäymisessä alaistensa kanssa, ei ota kantaa asioihin eikä välttämättä ole edes tavoitettavissa. Hän mielellään siirtää vastuun jonkun muun hartioille eikä hän myöskään pysty toimimaan todellisena johtajana ongelmatilanteissa. Työyhteisössä tarvitaan järjestelmällistä päätöksentekoa, ja tämä ominaisuus passiiviselta johtajalta uupuu. (Nissinen 2004, 44.) Kontrolloivan johtamisen määrä on tehokkaassa syväjohtamisessa vähäinen, kuten on myös passiivisen johtamisenkin (Bergqvist 2003).

Nissinen (2004, 44- 45) on syväjohtamisen maailmanlaajuisen empiirisen aineiston pohjalta käyttänyt kolmea perusajatusta, jotka tähän johtamismalliin liittyy. Nissisen mielestä johtajat jotka käyttävät syväjohtamisen kulmakiviä hyödykseen, ovat tehokkaimpia esimiehiä. Passiiviset johtajat eivät pysty yhtä tehokkaaseen toimintaa kuin aktiiviset kontrolloivat johtajat. Tehokkuus myös lisääntyy huomattavasti, kun siirrytään passiivisesta kontrolloivaan johtamiseen ja siitä yhä edelleen syväjohtamiseen. Syväjohtamista noudattavan johtajan käyttäytymisprofiili on samanlaista organisaatiosta ja kulttuurista riippumatta, joten syväjohtamista voidaan hyödyntää monella eri tavalla.

### **3.2.6 Ammattitaito, tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu**

Vesa Nissisen kehittämässä syväjohtamisen mallissa on myös neljän elintärkeän kulmakiven lisäksi muita johtamiskäyttäytymistä tukevia ulottuvuuksia. Edellä mainittujen ulottuvuuksien lisäksi niitä on vielä ammattitaito, tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. (Bergqvist 2003.)

Johtamiskäyttäytyminen perustuu ammattitaitoon ja johtamiseen liittyvään potentiaaliin (Bergqvist 2003). Tässä tapauksessa ammattitaidolla tarkoitetaan muiden ihmisten arviota esimiehen nykyisessä asemassa

omaavistaan taidoista ja tiedoista. Monesti esimiehen ajatus tarvittavasta osaamisesta ei vastaa kuitenkaan muiden ihmisten käsitystä asiasta. (Nissinen 2004, 41.)

Tyytyväisyyden ulottuvuus kohdistuu syväjohtamisessa suoraan esimieheen. Alaiset ovat tyytyväisiä esimiehen toimintaan ja haluavat työskennellä hänen kanssaan ja hänen alaisinaan. Tästä syystä esimiehen toiminta miellyttää koko organisaatiota ja sen ulkopuolellakin. (Nissinen 2004, 49.)

Tehokkuuden ulottuvuuden tarkoitetaan koko organisaatiota koskevaa tehokkuutta, jonka esimies saa toiminnallaan aikaiseksi työyhteisön sisällä. Koko ryhmässä vallitsee toimiva ja tehokas ilmapiiri, jonka myötä vuorovaikutus on avointa ja kannustavaa. Nämä positiiviset tekijät vaikuttavat siihen, että työyhteisössä määritellyt tavoitteet saavutetaan ja jopa ylitetään. (Nissinen 2004, 49.)

Viimeinen ulottuvuus käsittää yrittämisen halun, jota hyvä esimies pystyy kasvattamaan omassa toimintaympäristössään. Tärkeintä tässä on alaisten sitoutuminen niin esimieheen, yhteisiin tavoitteisiin kuin myös koko työyhteisöön. Alaisten sitoutuminen työyhteisöön saa aikaan ilmapiirin, jossa työntekijät haluavat panostaa työhönsä entistä enemmän ja vapaaehtoisesti. Työyhteisön tai koko organisaation menestyksen myötä esimies pyrkii kannustamaan alaisiaan yhä parempiin suorituksiin. (Nissinen 2004, 49.)

#### **4 Esimiestyö palveluyrityksessä**

Palveluyrityksen esimiehen tehtäviä voidaan kuvata mielenkiintoisiksi, monipuolisiksi ja haastaviksi. Tätä luetteloa voisi jatkaa lukuisilla erilaisilla tehtävillä, koska esimiestyö on laaja-alaista toimintaa. Yksinkertaistettuna ja tiivistettynä esimiehen tehtävät voidaan jakaa kahteen eri osaan eli huolehtia asioista ja huolehtia ihmisistä. Asioista huolehtiminen käsittää esimerkiksi

tavoitteiden määrittämistä, asiakaspalvelun suunnittelua ja tulosten arvioimista. Ihmisten huolehtimisessa tärkeitä seikkoja ovat mm. alaisten tarpeiden huomioonottaminen, kannustaminen ja työntekijöiden jatkuva kehittäminen. Haastavaksi esimiestyön tekee se, että näistä kahdesta puolesta on koko ajan huolehdittava ja pidettävä ne tasapainossa keskenään. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999.) Hieman yksityiskohtaisemman näkökulman mukaan esimiehen tehtävät sisältävät mm. suunnittelua, organisoimista, kontrollointia, vaikuttamista, päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua (Piili 2006, 14).

Yleisesti palveluyritykset ja organisaatiot ymmärretään tahoina, jotka tuottavat erilaisia palveluita kun taas vastakohtana ovat tuotteita valmistavat yritykset. Palveluyrityksen määrittelyä hankaloittaa hieman se että, teollisuuden aloilla moniin tuotteisiin liittyy myös palvelua kuten esimerkiksi huoltopalvelua tai koulutusta ja opastusta. Heikurainen ja Joutsenkunnas (1999, 14) näkevät että, vaikka palvelualoilla muutokset ovat herkässä ja ne tapahtuvat usein nopeasti, niin silti palveluyritysten merkitys on erittäin suuri yhteiskunnassa.

Yksilön näkökulmasta palveluyritykset ovat myös tärkeitä, sillä yhä useampi työskentelee palvelusektorilla. Työntekijälle tärkeää on saada tekemästään työstä taloudellista turvaa kuin myös tuottaa henkistä mielihyvää. Taloudellinen turvallisuus voidaan ylläpitää palveluelinkeinojen tuottavuudella, kun taas henkinen tyydyttävyys riippuu paljon työn organisoimisesta, sisällöstä ja johtamisesta. Palveluyrityksissäkin näistä ensisijaisesti huolehtivat yrityksen johto ja esimiehet. Heidän päätökset, toiminta ja ammattitaito vaikuttavat kaikki siihen, miten hyvin yritykset ja organisaatiot täyttävät tehtävänsä sen kaikkien jäsenien näkökulmasta. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 16–17.)

Nykypäivänä palveluyrityksen esimiestyö on vaativaa, koska moni asiakas työskentelee itse palvelualalla. Asiakkaiden omat kokemukset vaikuttavat

paljon siihen, kuinka paljon he itse vaativat palvelutilanteelta. Mitä vaativammassa palveluympäristössä he itse työskentelevät, sitä tiukempi on heidän vaatimustasonsa asiakkaana. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 16–17.) Nykypäivänä suuntaus on muuttunut entistä enemmän kohti laadun seurantaa, ja monissa yrityksissä järjestään säännöllisiä laadun mittauksia käytännön asiakaspalvelutilanteissa (Koivisto 2001, 119). Luovuutta ja innovatiivisuutta tarvitaan nykyään yhä enemmän palvelun kehittämiseksi ja laadun säilyttämiseksi (Piili 2006, 17).

Koiviston (2001, 118) mukaan esimiehet ovat tahtomattaankin yrityksessä roolimalleja, joista alaiset ottavat esimerkkiä omalle toiminnalleen. Tästä syystä on tärkeää, että yrityksellä on selkeät tavoitteet, yhteiset arvot ja toimintamallit joiden mukaan koko yritys toimii. Koko työyhteisön kesken tapahtuvat suunnittelut ja keskustelut helpottavat yhteisten pelisääntöjen rakentamista. Esimiehen on myös tunnistettava oman alansa erityispiirteet ja selvitettävä itselleen yrityksen keskeinen liikeidea ja sen menestystekijät (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 16).

Yhtenä merkittävämpänä tekijänä palveluyrityksen esimiehen tehtävässä on kyky ymmärtää ja ohjata itsensä lisäksi alaisiaan ja asiakkaita. Tiukentuneet vaatimukset työn tehokkuudesta ja ylimääräisten resurssien karsimisesta ovat tuoneet mukanaan lisää haasteita esimiestyölle. Nykyään esimiehen on tärkeää suunnitella ja ohjata työt tuottavalla tavalla. Esimies on viime kädessä vastuussa osaston tai ehkä jopa koko yrityksen tai organisaation toiminnasta. Tästä syystä esimiehellä tulisi olla hyvä itsetuntemus. Hänen olisi oltava vahvasti sitoutunut tehtäväänsä ja uskottava omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Esimiehen tulisi tiedostaa omat vahvuutensa ja kehittämistä vaativat alueet. (Piili 2006, 24.) Esimiehen ja johtamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää yrityksessä, sillä se vaikuttaa positiivisesti työyhteisön koko ilmapiiriin ja yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen (Anttalainen ym. 2008,91).

#### 4.1 Esimiestyön merkitys vuorovaikutukselle

Mönkkönen ja Roos (2009, 145) vertaavat osuvasti ihmisten välistä vuorovaikutusta tanssiin. Joskus askeleet sopivat saumattomasti yhteen ja toisinaan taas tanssiminen on tahmeaa törmäilyä. Taitavalla vuorovaikutustanssijalla on taito tunnustella toisen rytmiä ja antaa tilaa myös toisen askelille.

Organisaatioissa moni asia, kuten esimerkiksi johtaminen, yhteistyö ja asiakaspalvelu toteutuvat vuorovaikutuksen kautta. Erityisen tärkeää vuorovaikutus on palveluyrityksissä, koska niissä toiminta on niin ihmiskeskeistä.

Esimiehen työnkuvaan kuuluu monia seuraavia tilanteita, joissa hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja tarvitaan. Esimiehen on tärkeä saada alaisensa ymmärtämään organisaation visiot ja tavoitteet, jotta he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja ymmärtävät organisaation toiminnan kokonaisuudessaan. Esimies vastaa tiedonkulusta työyhteisössä, jossa nykyään välitetään uudet tiedot alaisille henkilökohtaisen viestinnän kautta ja käyttämällä erilaisia teknisiä tietokanavia. Esimiehen jokapäiväiseen työviestintään sisältyy mm. toimeksiannot, palaute, tuki, kannustus ja toimintatapojen kertominen alaisille. Esimies jakaa työntekijöille työntekoa edellyttävät ja helpottavat tiedot sopivassa määrin ja ymmärrettävässä muodossa ja oikeaan aikaan. Esimies on myös tärkeä linkki alaisensa ja muun organisaation ja sidosryhmien kesken.

Esimiehen vuorovaikutuksen vastuualueisiin kuuluu myös alaisten rekrytointi ja uuden työntekijän perehdyttäminen työhön, yhteisöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Monessa organisaatiossa esimiehen toimenkuvaan kuuluu myös esimiehen ja alaisen väliset tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut, jotka työyhteisön kannalta ovat hyvin positiivisia. Oman työyhteisön asioiden käsittely palaverissa ja erilaisissa epävirallisissa

yhteyksissä vie paljon esimiehen aikaa. Näissä tilanteissa jaetaan tietoa ja annetaan myös alaisille mahdollisuus vaikuttaa asioihin. (Piili 2006, 70–71.)

Piilin (2006, 70) mukaan ihmisen minuus rakentuu pitkälti vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Voidaan siis todeta, että vuorovaikutus on ihmisten välistä toimintaa jossa on kaksi konkreettista ulottuvuutta: määrä ja laatu. Työyhteisöissä pitäisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, kuinka ihmiset kohtaavat toisensa. Tärkeintä työyhteisön kannalta on, että vuorovaikutussuhteissa toimitaan rehellisesti ja avoimesti (Hyppänen 2007, 152).

Hyvä vuorovaikutus toimii kaksisuuntaisesti työyhteisössä. Tämä tarkoittaa, että vuorovaikutusta tapahtuu niin esimieheltä alaisille kuin myös toisinpäin. Vaikka vuorovaikutus tapahtuu kaksisuuntaisesti, niin silti esimies kantaa vastuun vuorovaikutuksen ylläpidosta ja kehittämisestä. (Nissinen 2004 158, 163.) Monesti myös esimiesasemassa olevien käsitykset asioista saattavat muokata todellisuutta voimakkaasti auktoriteettiaseman takia. Tämä tekee esimiesten toiminnan erittäin vastuulliseksi, koska he tietoisesti ja tiedostamattaan ohjaavat työyhteisön ajattelua tiettyyn suuntaan. (Mönkkönen & Roos 2009, 145.) Vuorovaikutus on merkittävää esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa, mutta tärkeää on myös työtovereiden välinen hyvä vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutuksella on kokonaisvaltainen vaikutus koko työyhteisössä. (Puttonen 2006, 15.)

Mäkipeskan & Niemelän (2005, 25) mukaan hyvin toimiva työyhteisö poistaa vuorovaikutuksen esteitä ja rohkaisee avoimeen ja selkeään vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus on keino luoda työyhteisöön hyvä ilmapiiri ja antaa mahdollisuus avoimelle kommunikaatiolle (Piili 2006, 71). Hyvän vuorovaikutuksen avulla esimies pystyy selvittämään alaistensa tarpeet, motiivit ja tavoitteet, jotka ovat tärkeitä tekijöitä koko työyhteisön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuorovaikutuksessa ei voida koskaan saavuttaa täydellisyyttä vaan on tärkeää ymmärtää erilaisten ristiriitojen ja

näkemyserojen kuuluvan jokaiseen työyhteisöön. Tärkeäksi kysymykseksi nousee se, millaiset valmiudet työyhteisöllä on käsitellä ja selvittää esiin nousevia ristiriitoja. Tätä valmiutta yhteisön tulisi jatkuvasti kehittää ja ylläpitää, jotta ongelmat pystytään ratkomaan. (Anttalainen ym. 2008, 101.)

#### **4.2 Esimiestyön merkitys motivaatiolle**

Koiviston (2001, 34.) mukaan motivoitunut henkilöstö edellyttää organisaatiolta yksilöllisyyden arvostamista, erilaisuuden hyödyntämistä, tasavertaisuuden kunnioittamista ja vaikutusmahdollisuuksia. Palveluyrityksessä työmotivaatiolla on suuri merkitys, koska työntekijät ovat koko palvelutapahtuman vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Niin hyvä kuin huono motivaatio heijastuvat suoraan asiakaspalveluun ja sitä kautta myös yrityksen kannattavuuteen.

Yksinkertaisesti ajateltuna esimiehen työ on motivoida ihmisiä saavuttamaan yhteiset tavoitteet (RMD 2005, 126). Esimiehen tehtävä ei ole rakentaa motivaatiota työyhteisössä vaan luoda edellytykset motivaation syntymiselle ja kehittymiselle. Motivaation perustaksi tarvitaan selkeä merkitys toiminnalle tavoitteen muodossa ja tavoitteen saavuttamiseksi riittävä määrä resursseja, kuten esimerkiksi aikaa, osaamista ja tukea (Wiskari 2009, 144). Loppujen lopuksi jokainen yksilö on itse kuitenkin avainasemassa oman motivaationsa säilyttämiselle ja kehittämiselle. Motivoitunut työyhteisö saavuttaa määrittelemänsä tavoitteet ja yltää jopa odotettua parempiin suorituksiin. Luodakseen alaisilleen motivoitunutta työilmapiiriä palveluyrityksessä täytyy esimiehen olla itse innostunut ja motivoitunut työstään. Esimiehen oma asenne ja esimerkki toimivat parhaiten alaisten motivoimisessa. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 108.)

Työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät, kuten esimerkiksi johtamistapa, työyhteisön ilmapiiri, organisaation rakenne ja säännöt ja jopa asiakkaat.

Esimiehen onkin tärkeää ottaa huomioon näiden tekijöiden moninaisuus. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 109.)

Yksi tapa määritellä ihmisen motivointitekijät on jakaa ne kahteen osaan eli sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät liittyvät yleisesti työn sisältöön ja näkyvät tunteiden muodossa. Nämä tekijät ovat myös yleensä kestävämpiä ja tehokkaampia. Nämä tekijät ilmenevät ihmisten käyttäytymisessä, esimerkiksi haluna tehdä merkittävää työtä, toteuttaa omia ideoita, olla hyödyksi muille ja innostua uusien taitojen oppimisesta. Sisäisesti palkitsevissa ja luovissa ammateissa ihminen yleensä uppoutuu täysin työhönsä ja todella nauttii siitä, mitä tekee. (Piili 2006, 48.)

Ulkoiset motivaatiotekijät taas ovat lyhytvaikutteisempia ja organisaatiosta johdettavissa. Näihin tekijöihin luetaan palkka, erilaiset palkkiot, ylennykset, kannusteet ja julkiset tunnustukset. Hyvänä esimerkkinä voidaan ulkoisten tekijöiden lyhytkestoisuudesta pitää palkankorotusta. Se tuntuu hetken todella hyvältä ja vaikuttaa myönteisesti motivaatioon, mutta tämä vaikutus hiipuu vähitellen. Ihmisten ajatukset ja toiveet heitä motivoivista tekijöistä eroavat suuresti toisistaan. Toiselle tärkeä motivointitekijä voi olla toiselle täysin merkityksetön. (Piili 2006, 48–49.)

Parhaiten esimies selvittää alaistensa motivaatiotekijät kysymällä suoraan, sillä näitä tekijöitä on luultavasti yhtä paljon kuin on ihmisiäkin työyhteisössä. Haastavaksi ja mielenkiintoisaksi työntekijöiden motivoimisen tekeekin juuri ihmisten yksilöllisyys ja erilaisuus. Esimiestoiminnassa tärkeää on myös jatkuvasti ylläpitää ja kehittää työyhteisönsä motivaatiota aktiivisella toiminnalla. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 108–109.)

#### **4.3 Esimiestyön merkitys sitoutumiselle**

Jokivuori (2004) on todennut, että sitoutuminen käsitteenä ei ole kovin yksiselitteisesti tulkittavissa. Jopa eri tieteenalojen harjoittajat ovat



määritelleet sen hieman toisistaan poikkeavasti. Yleisesti sitoutuminen mielletään sosiaalipsykologiseksi ilmiöksi, jossa korostuu yksilön ja yrityksen välinen yhteys. (Hohteri 2008, 9.)

Nykyaikana työelämässä työntekijöiltä odotetaan samanaikaisesti tehokkuutta, joustavuutta ja sitoutumista. Sitoutumisessa on kyse alaisten innostuksesta työtään kohtaan. Sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden haluun tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja kehittää sitä, toimia työn ja koko työyhteisön parhaaksi. (Lappalainen & Pekkarinen 2009.) Aito sitoutuminen on nykypäivänä arvostettu piirre työntekijässä. Merkittävänä pidetään pitkäjännitteiseen toiminnan kehittämiseen motivoitunutta asennetta. Sitoutuminen johonkin organisaatioon ilmaisee yhteenkuuluvuuden tunteen. Tunnesiteen voimakkuuteen vaikuttaa työntekijän kokemukset ja havainnot organisaatiosta ja sen tavoitteista ja arvoista. (Kiianmaa 1996,148.)

Juuti (1995, 18–19) kuvaa sitoutumista asenteena, joka heijastuu ihmisen johdonmukaisena tapana suhtautua tiettyyn kohteeseen. Asenteeseen sisältyy kolme eri osa-aluetta. Affektiivinen osa-alue tarkoittaa tunteita jotain kohdetta kohtaan, kognitiivinen osa-alue tietoja tästä kohteesta. Nämä molemmat yhdessä vaikuttavat kolmanteen osa-alueeseen eli toimintavalmiuteen. Jos yksilöllä on negatiiviset tunteet kohteesta, hän myös tiedostamattaan kerää negatiivista tietoa kohteesta, ja sen myötä hänen toimintansa on myös kielteistä kyseistä kohdetta kohtaan. Negatiivisten asenteiden ja toimintatapojen pois kitkemisessä esimiehen johtamistaidot ovat keskeisessä asemassa (Kauhanen 2006, 170).

Työyhteisössä sitoutumiseen vaikuttaa moni tekijä, esimerkiksi vastuu, esimiestyö, vaihtelevuus, palkkiot, etenemismahdollisuudet, luottamusta ja motivaatiota huokuva ilmapiiri ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Yhtenä tärkeänä seikkana työyhteisöissä sitoutumisen kannalta pidetään sitä, että työpaikalla saa ja uskaltaa olla täysin oma itsensä. Myös esimiesten ja alaisten keskinäinen positiivinen vuorovaikutus vahvistaa työyhteisöön

sitoutumista. Työntekijät kokevat avoimen tiedonkulun esimiehen ja alaisten välillä lisäävään luottamusta ja turvallisuutta työyhteisössä. (Kiiänmaa 1996, 159–160.)

Alaisten mahdollisuus osallistua päätöksentekoon lisää sitoutumista yritykseen ja samalla myös sitoutumista omiin työtehtäviin. Myös mahdollisuudet omien vastuualueiden kehittämiseen ja yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa näkyy positiivisena heijastuksena ja sitoutumisena työpaikalla. (Silvennoinen 2002, 25.) Työyhteisöön ja työhön sitoutuminen heijastuu suoraan työn laatuun eli esimerkiksi palveluyrityksessä suoraan asiakaspalveluun (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 108–109).

Edellä on käsitelty motivaatiota ja sen vaikutusta työyhteisössä. Sitoutuminen ja motivaatio kulkevat tiiviisti yhdessä. Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että motivoitunut ihminen yrittää enemmän, sitoutuu paremmin työyhteisöön ja sen toimintaan sekä suoriutuu työelämän tuomista haasteista paremmin ja laadukkaammin. Työelämässä tehokkuuden mittareina on juuri käytetty sitoutumista ja motivaatiota. Kokonaisvaltaisesti ajateltuna ihminen, joka voi hyvin työssään, on avoin uusille asioille, hallitsee työnsä, tuntee työiloa ja on innovatiivinen sekä pystyy antamaan itsestään enemmän työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2002, 82–84.)

## **5 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden vuorovaikutukseen, sitoutumiseen ja motivaatioon hotellissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, onko esimiestyössä alaisten mielestä ongelmakohtia ja voisiko näihin ongelmiin löytyä uusia ideoita työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös, voisiko transformationaalisen johtamisen osuutta lisätä työyhteisössä? Lähtökohtana ja viitekehyksenä tutkimuksessa käytettiin syväjohtamisen

mallia, jonka opit perustuvat lähes identtisesti transformationaaliseen johtamismalliin. Syväjohtamisen malli pohjautuu neljään tärkeään peruspilariin, jotka ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Näiden neljän peruspilarin avulla tutkittiin hotellin työyhteisöä.

Tutkimuksessa oli case - tutkimuksen piirteitä, koska esimiestyön vaikutuksista haluttiin saada mahdollisimman syvällistä tietoa ja tutkimuksen kohteena oli yrityksen sisäiseen toimintaan liittyvät kysymykset, kuten esimiestyö ja sen vaikutukset työntekijöihin.

## **5.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän, koska vastaajien määrä ei ole kovin suuri. Laadullinen menetelmä antaa mahdollisuuden tarkastella aineistoa eri näkökulmista. (Alasuutari 1999, 84.) Kvalitatiivisen menetelmän avulla tavoitteena on päästä tarkastelemaan mahdollisimman läheltä haastateltavia ja heidän kokemuksiaan. Haastattelu on yksi monista vaihtoehdoista tiedonhankinnassa. Haastattelut antavat mahdollisuuden kerätä paljon tietoa ja haastateltavat voivat omin sanoin kertoa näkemyksistään ja kokemuksistaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 9.) Haastattelumenetelmiä on erilaisia mutta nykyään monesti käytetään teemahaastattelua tai ainakin sovelletaan sitä muihin haastattelumenetelmiin (Hirsjärvi & Hurme 1985, 7).

Valitsin tutkimusmenetelmäksi henkilökohtaisen haastattelun kyselylomakkeen sijaan, koska vastaajajoukko on kooltaan vain 5 henkilöä. Haastattelu oli parhain vaihtoehto tässä opinnäytetyössä, koska aihe käsittelee hyvin henkilökohtaisesti työyhteisön toimintaa. Haastattelussa on myös mahdollista motivoida paremmin haastateltavia, ja kysymyksiä voi tulkita paremmin ja täsmällisemmin. Haastattelututkimus antaa myös hieman liikkumatilaa haastateltavalle, aiheita ei tarvitse mennä järjestyksessä

eteenpäin, minkä ihminen tekisi normaalisti kyselylomaketta täyttäessä. Haastattelututkimuksessa haastateltavalla on myös mahdollisuus kertoa esimerkkejä vastauksiin liittyen, ja näin ollen vastaukset ovat huomattavasti kattavammat.

## 5.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksessani käytin teemahaastattelua, joka on perinteisten haastattelumenetelmien ns. pehmeä muoto. Teemahaastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä silloin, kun vastaukset pohjautuvat haastateltavien omiin kokemuksiin ja näin ollen vastauksia ei voida etukäteen tietää. Teemahaastattelussa haastateltava voi myös vapaammin kertoa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. Teemahaastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu perinteisen haastattelumallin mukainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teema-alueiden kysymysten pohjalta haastattelija voi syventää ja jatkaa keskustelua niin pitkälle kuin haastateltavan edellytykset ja kiinnostukset mahdollistavat. (Hirsjärvi & Hurme 1985.) Teemahaastattelussa myös haastateltavan on mahdollista tarkentaa kysymyksiä haastattelijalta ja tästä syystä välttyään väärinymmärryksiltä kysymyksien sisällön suhteen (Hannila & Kyngäs 2008).

Haastateltavat olivat tutkittavan hotellin vastaanotossa työskenteleviä vastaanottovirkailijoita. Olisin halunnut tähän opinnäytetyöhön haastateltaviksi kaikki hotellin vastaanoton työntekijät, mutta muutaman kanssa aikataulut eivät sopineet mitenkään yhteen, niin heidän kanssaan en voinut haastatteluja tehdä. Mietin myös, olisinko laittanut heille sähköpostitse kysymykset, joihin he olisivat voineet sitä kautta vastata, mutta halusin haastatella kaikki kuitenkin henkilökohtaisesti. Haastateltavien joukossa osa on työskennellyt hotellissa jo useamman vuoden, ja osa on vasta aloittanut työskentelyn siellä muutama kuukausi sitten. Yhden haastateltavan työsopimus on päättynyt pari kuukautta sitten, mutta halusin hänet mukaan

haastatteluihin, koska hän ehti kuitenkin työskennellä pidemmän aikaa hotellin vastaanotossa.

Tein viisi haastattelua ja nauhoitin ja litteroin ne kaikki. Harjoittelin haastattelua etukäteen tekemällä koehaastattelun. Näin pystyin katsomaan, kuinka paljon haastatteluun suunnilleen menee aikaa, ja tutustuin samalla nauhurin käyttöön. Harjoitteluhaastattelun jälkeen muokkasinkin vielä hieman kysymyksiä parempaan ja lopulliseen muotoon. Haastattelut kestivät yhteensä noin seitsemän tuntia ja litterointiaineistoa tuli yhteensä 25 sivua.

Sopiessani haastatteluista kerroin, että haastatteluun menee noin tunnin verran, ja yritin järjestää jokaisen kanssa rauhallisen paikan haastattelua varten. Haastattelutilanteessa kerroin, että aion nauhoittaa haastattelut nauhurilla. Kerroin myös jokaiselle, että haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia ja missään vaiheessa työssä ei tule ilmi, mikä on kenenkin sanomaa.

Ennen varsinaisen haastattelun nauhoituksen alkua annoin jokaiselle haastattelukysymykset, jotta he saivat tutustua niihin etukäteen. Haastateltavilla oli kysymykset nähtävillä myös koko haastattelun ajan. Haastateltavilla oli mahdollisuus koko haastattelun ajan kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelua koskien. Autoin heitä ymmärtämään joitain vaikeita käsitteitä ja kysymyksiä, ja näin ollen haastateltavat pystyivät vastaamaan monipuolisemmin ja tarkemmin haastattelussa. Haastatteluissa kävin kysymykset läpi aina samassa järjestyksessä, jotta tilanne olisi mahdollisimman samanlainen jokaiselle.

Kysymykset oli rakennettu syväjohtamisen neljän peruspilarin mukaan. Kysymykset oli siis jaoteltu neljään eri kategoriaan, joita ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Jokaisen kategorian alla oli useampi aiheeseen liittyvä kysymys. Yritin rakentaa kysymykset helpoimmasta vaikeampaan, jotta

vastaajat pystyisivät etenemään haastattelussa askel askeleelta mahdollisimman kattavaan lopputulokseen.

Haastattelut alkoivat luottamuksen rakentamisella, koska luottamus on mielestäni työyhteisön perusta, jonka päälle kaikki muut asiat rakennetaan. Seuraavaksi kysyin inspiroivasta tavasta motivoida ja myös tästä aiheesta sain hyviä esimerkkejä. Motivoinnin jälkeen tuli älyllinen stimulointi, joka oli ehkä käsitteenä hankalin. Autoin haastateltavia ymmärtämään tätä käsitettä, jolloin he ymmärsivät kysymysten sisällön paremmin. Viimeisenä kategoriana oli yksilöllinen kohtaaminen, ja se on mielestäni tärkeää esimiestyössä, joten tähän aihealueeseen oli hyvä lopettaa haastattelu.

### **5.3 Aineiston litterointi ja analysointi**

Ryhdyin litteroimaan heti haastattelujen jälkeen aineistoa, jotta se olisi vielä itselläkin paremmassa muistissa. Käytin kuulokkeita ja nauhuria litteroidessani aineistoa. Kuuntelin aina pienen pätkän haastattelua ja sen jälkeen kirjoitin sen sanatarkasti tietokoneella. Haastattelijoiden puheet kirjoitin normaalilla fontilla, kun taas omat kysymykset ja kommentit kirjoitin lihavoidulla tekstillä, jotta minun oli helpompi erottaa ne heti toisistaan analysointivaiheessa. Haastateltavan mietintätauoat kirjoitin kolmella pisteellä "...". Naurua tai muita äännähdyksiä varten minulla ei ollut mitään merkintää vaan kirjoitin nämä aina ylös.

Aineistoa analysoidessani aluksi luin aika monta kertaa litteroinnin läpi. Huomasin, että aineistoa on hankala ruveta analysoimaan näin, joten "leikkasin ja liimasin" koneella kaikkien haastattelujen samat aihekategoriat yhteen. Tällä tavalla pystyin hahmottamaan jokaisen syväjohtamisen neljän peruspilarin keskeisimmät teemat parhaiten.

## 6 Tulokset

### 6. 1 Luottamuksen rakentaminen

Haastatteluita analysoidessani löysin neljä erilaista teemaa syväjohtamisen tärkeimmässä pilarissa – luottamuksen rakentamisessa. Luottamusta huokuvan ilmapiirin ja tasapuolinen vastuun jakaminen työntekijöiden keskuudessa on esimiehelle melkoinen haaste.

#### Mitä on luottamus?

Haastateltavien mielestä luottamus on työyhteisön perusta, jonka päälle kaikki muut asiat rakennetaan. *Luottamus on sellasta et jokainen on tasa-arvoinen työyhteisössä ja et voi luottaa siihen et jokainen hoitaa omat tehtävänsä.* Luottamus nähtiin esimiestyössä myös niin että, *esimies uskaltaa luovuttaa omaa valtaansa ja luottaa siihen et hommat hoituu esimerkiksi oman lomansa aikana..*

#### Miten luottamus näkyy esimiehen toiminnassa?

Pienessä työyhteisössä luottamus kaikkien työntekijöiden välillä on tärkeää, mutta kaikkein tärkeimpänä asiana työntekijät kokivat esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen. Alaisten mielestä esimiehen luottamus työntekijöihin *näky sillei et melkein alusta asti on yksin töissä ja et luotetaan et hoitaa työnsä..* Alaisten luottamus esimieheen näkyy myös ongelmatilanteissa, joissa alaiset pystyvät luottamaan esimiehen apuun ja tietävät, etteivät jää yksin ongelman kanssa.

Osa alaisista koki kuitenkin esimiehen pettäneen heidän luottamuksensa, kuten esimerkiksi:

*luvattiin alusta saakka tietyt tunnit ja et töitä varmasti riittää mut sit kuitenkin ei koskaan ollut niin paljon tunteja ku alun perin luvattiin.. ja olisin halunnut päästä ketjun sisäiseen koulutukseen mut se paikka olikin jo ajateltu jollekin muulle eikä siitä voitu suoraan sanoo miulle vaan kuulin sen muualta..*

Eräs haastateltavista myös koki, ettei esimies luota häneen, koska aina joku meni hänen edelleen työsopimuksien suhteen. Haastateltavalla ei ollut täysiä tunteja, vaikka oli ollut talossa jo jonkin aikaa ja aina, jos joku jäi esimerkiksi äitiyslomalle, niin siihen palkattiin uusi työntekijä, eikä tarjottu tälle vanhalle työntekijälle parempaa työsopimusta tai suurempaa tuntimäärää äitiysloman ajaksi. Osa haastateltavista koki, ettei esimiehen työssä luottamus ollut ihan täysin avointa ja rehellistä, millä taas on vaikutusta heidän vuorovaikutukseensa esimiehen kanssa.

### **Vastuun jakaminen**

Esimiehen jakama vastuu alaisille nähtiin luottamuksen osoituksena. Hotellin vastaanotossa ollaan yksin töissä, niin esimiehen täytyy luottaa siihen, että alaisille annetut tehtävät hoidetaan. Haastateltavat kokivat, että esimiehen luottamus heihin kasvaa, jos annetut hommansa hoitaa hyvin. Osalle haastateltavista esimies on jakanut vastuuta ja haasteellisimpia työtehtäviä pikkuhiljaa huomatessaan asioiden hoituvan mallikkaasti.

### **Ongelmat vastuun jakamisessa**

Vastuun jakaminen herättää alaisissa luottamusta, mutta haastateltavien mielestä vastuun jakamisessa ilmeni myös ongelmia työyhteisössä. Osa haastateltavista koki, että esimies jakaa vastuuta toisille huomattavasti enemmän kuin toisille. Haastatteluissa tuli myös ilmi ristiriitaisia ajatuksia vastuun jakamisesta, esimerkiksi *välillä tuntuu et annetaan vastuullisia tehtäviä ja et luotetaan ja sit taas välillä tuntuu et ei luoteta yhtään..* Alaiset kokivat, että esimies ei luota heihin tarpeeksi, jos tarkastaa kaikki asiat vielä itse eikä luota alaistensa tekemään työhön. Luottamus ei lisääntynyt sillä, että esimies vahtii joka asiassa alaistensa tekemisiä. Osa alaisista koki olevansa toisinaan hämmentyneitä luottamuksen häilyvyydestä ja siitä miten se vaihtelee eri tilanteissa. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että esimiehen on



myös tärkeää hoitaa omat vastualueensa hyvin, jotta luottamus säilyisi häneen.

Toisinaan alaisten mielestä esimies jakaa vastuuta liikaa samoille ihmisille. Yksi haastateltavista kertoi seuraavanlaisen esimerkin:

*Aina saa itse tehdä tietyt asiat vaikka olis kuinka kiire ja ei ehtis niitä mitenkään tekee mut ei niitä kukaan muukaan tee vaikka se kuuluisi kaikkien tehtäviin. Osalle uusista työntekijöistä ei edes opeteta näitä juttuja kun luotetaan vaan siihen et tietyt työntekijät hoitaa..*

Haastateltavien mielestä työyhteisössä olisi tärkeää opettaa uusia työntekijöitä kaikkiin työssä vaadittaviin tehtäviin, jotta vastuutehtäviä voitaisiin jakaa sen myötä tasaisemmin.

## **6.2 Inspiroiva tapa motivoida**

Inspiroiva tavasta motivoida löysin kolme teemaa. Motivaatiotekijöitä oli monenlaisia ja esimiestyöllä on suuri merkitys työntekijöiden motivaatiolle ja sen ylläpitämiselle. Esimiehen antama kiitos oli yksi merkittävä motivaatiotekijä työntekijöiden mielestä.

### **Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät**

Työyhteisön keskinäinen ilmapiiri nousi yhdeksi tärkeäksi tekijäksi haastateltavilla työmotivaatiota mietittäessä. Monen mielestä on kiva tulla töihin, kun siellä on hyvä henki. Varsinkin työkavereiden kohtaaminen vuoronvaihdossa on monelle tärkeää, koska muuten työskennellään pääsääntöisesti yksin. Alaisten mielestä se, että saa vaihtaa edes hetken kuulumisia työkaverin kanssa, auttaa jaksamaan ja motivoi töissä.

Ulkoisista motivointitekijöistä raha nousi esiin lähes jokaisen haastateltavan kohdalla, mutta se ei kuitenkaan ollut kaikilla se tärkein asia. Yhden alaisen

ainut motivaatiotekijä työhön oli juuri raha. Raha tuli monella ensimmäiseksi mieleen, ennen kuin aihetta oli ehditty enempää pohtia. Monen alaisen kohdalle sisäiset motivointitekijät nousivat tärkeimmiksi seikoiksi motivaatiota mietittäessä. Usean alaisen mielestä merkittävintä on se, että on päässyt työskentelemään tälle alalle, koska on sitä myös opiskellut. Yksi haastateltavista sanoi, että *haluan olla hyvä ja pärjätä ja kehittyä ammattilaiseksi tällä alalla*. Moni piti myös kyseistä työpaikkaa arvostettuna ja hyvänä työkokemuksena tulevaisuutta ajatellen.

Haastatteluissa moni oli myös sitä mieltä, että mukavat asiakkaat motivoivat työnteossa ja on kiva saada heille hyvä mieli omalla asiakaspalvelulla. Asiakkaiden tyytyväisyys ja hyvä palaute nähtiin kannustavana tekijänä. Hotellin vastaanotossa työskentely vaatii kykyä kohdata uusia ja erilaisia asiakaspalvelutilanteita jatkuvasti. Juuri tällaisista tilanteista selviytyminen ja niistä oppiminen motivoi suurinta osaa haastateltavista. Työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaa myös yrityksen tavoitteet. Haastateltavien mielestä on hyvä, että heille tuodaan yrityksen tavoitteet heti alusta asti esille, jotta tietää, minkä eteen tehdään töitä ja mihin pyritään.

### **Esimiestyön positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon**

Tärkeimpänä tekijänä kaikkien haastateltavien mielestä työmotivaatioon vaikutti esimieheltä saatu kannustus ja kiitos. Monen mielestä esimieheltä saatu kiitos koettiin niin, että oli oikeasti onnistuttu työssä. Myös esimiehen kiinnostus työntekijöitä kohtaan on tärkeää, ja yksi haastateltavista kertoikin, että *on aina kiva kun esimies kysyy et miten on töissä menny ja et onko mitään mieltä askarruttavaa kun tuun töihin*. Esimiehen omalla esimerkillä on myös tärkeä merkitys työntekijöihin. Kyseisen hotellin vastaanotossa myös esimies tekee suorittavia vuoroja ja siinä työskennellessään hän on motivoinut useampaa alaistaan pirteällä ja energisellä käyttäytymisellään ja olemuksellaan.

Positiivisesti motivaatioon vaikutti myös se, että esimies otti eräänkin alaisen terveydellisen tilanteen huomioon työvuoroja suunnitellessa. Työntekijä koki tämän tärkeänä huomiona esimiehen suunnalta. Eräs haastateltava mainitsi myös esimiehen avuliaisuuden yhtenä motivoivana tekijänä. Esimies oli auttanut ja neuvonut häntä ketjun sisäiseen koulutukseen liittyvissä esimiestehtävissä. Työntekijä koki sen motivoivan häntä niin työssä kuin kyseisissä opiskeluissakin. Tällainen kannustava esimiestyö vahvistaa alaisten sitoutumista yritykseen. Yhtenä motivointitekijänä alaiset mainitsivat työpaikan erilaiset virkistystapahtumat, joita esimies järjestää. Myös erilaiset myyntikilpailut vastaanoton työntekijöiden kesken koettiin motivoivana tekijänä työyhteisössä.

### **Esimiestyön negatiivisia vaikutuksia työmotivaatioon**

Esimiehen toiminnassa on paljon motivaatioon positiivisesti vaikuttavia tekijöitä, mutta haastateltavilta löytyi myös negatiivisia puolia esimiestyöstä. Näistä tekijöistä moni liittyi esimiehen kiittämiseen, kannustamiseen ja työn haasteettomuuteen. Siitä huolimatta, että esimies osaakin kiittää työntekijöitä, niin silti useamman mielestä kiitosta olisi voinut olla enemmän työyhteisössä. Toiset kokivat, etteivät saa kannustusta juuri mistään, vaikka kuinka yrittävät tehdä parhaansa töissä. Joidenkin alaisten mielestä esimies ei jaa kiitosta ja kannustusta tarpeeksi tasapuolisesti työyhteisössä. Yksi haastateltavista koki, että:

*ei saanut kiitosta juuri ollenkaan kun vaan huonoista asioista sanotaan ja pikku asioista nostetaan hirvee häly et voitais puuttua ennemmin niihin tärkeempiin asioihin..*

Moni työntekijä kertoi myös työvuorojen vaikuttavan yllättävän paljonkin työmotivaatioon. Kyseisessä hotellissa esimies tekee työvuorolistat, ja alaisilla on mahdollisuus esittää toiveita työvuorojen suhteen, jotta esimies voisi toteuttaa niitä mahdollisuuksien mukaan. Muutamasta työntekijästä tuntui kuitenkin välillä siltä, ettei esimies kuuntele heidän työvuoro toiveitaan ollenkaan vaikka heillä oli perusteltuja syitä niille. Moni alainen koki sen

vähentävän työmotivaatiota, jos esimies työvuorolistasta toiseen laittaa ne samat ”huonot vuorot” eikä edes yritetä tehdä asialle mitään. Erään työntekijän mielestä se, että *esimies ottaa henkilökohtaiset tilanteet huomioon olis kiva tapa motivoida työntekijöitä..* Esimiehen tasavertainen kohtelu ja kunnioitus alaisia kohtaan vaikuttavat koko työyhteisöön ja siellä vallitsevaan ilmapiiriin.

### **6.3 Älyllinen stimulointi**

Älyllisestä stimuloinnista löysin kolme teemaa. Käsitteenä tämä oli haastateltavien mielestä hankalin ymmärtää. Heidän oivaltaessa tämän osion ajatuksen, keskeisimmäksi tekijäksi nousi esimiehen ja alaisten välinen palaute.

#### **Esimiehen antama palaute**

Palautteen saaminen esimieheltä on tärkeää työntekijöiden kehittymisen ja työmotivaation kannalta. Rakentava palaute onkin yksi merkittävä keino kehittää työyhteisön toimintaa ja parantaa ilmapiiriä. Hotellissa pidetään vuosittain esimiehen ja alaisen välillä kehityskeskustelut, joissa voidaan rauhassa käydä asioita läpi ja antaa palautetta molemmin puolin. Kerran vuodessa saatava palaute ei kuitenkaan kenenkään haastateltavan mukaan riitä vaan palautetta tulisi saada paljon useammin. Useampi alaisista koki tärkeäksi esimiehen antaman palautteen ja toivoikin sitä esimiehen antavan useammin ja enemmän. Yhden alaisen mielestä hän ei tiennyt, oliko hyvä vai huono työntekijä, kun palautetta tuli niin vähän. Osa alaisista toivoi myös palautetta henkilökohtaisemmin, koska nyt usein esimies kirjoittaa palautteen työpaikalla olevaan kaikkien luettavissa olevaan päiväkirjaan.

Osaa esimies antaa työntekijöiden mielestä positiivistakin palautetta ja yhden työntekijän mielestä se tuntuu *aika mukavalt ku kehutaan et on tehny jonkin asian oikein tai toiminu jossain tilantees hyvin..*Alaisten mielestä rakentavan

palautteen antaminen olisi ehdottoman tärkeää jokaiselle, koska sen myötä on mahdollisuus oppia virheistä ja kehittyä työntekijänä tulevaisuudessa.

### **Esimiehelle annettava palaute**

Työyhteisön kehittymisen kannalta myös esimiehelle annettava palaute on tärkeää. Moni haastatelluista koki tämän kuitenkin aika vaikeaksi. Monen mielestä varsinkin negatiivisen palautteen antaminen on hankalaa. Eräs haastateltavista sanoi, että:

*tuntu et esimies ei ollu valmis ottaa kritiikkiä vastaan niin mielummi jätti sen sit sanomatta..eikä sitä olis uskaltanu antaakaan ku pelkäs et siihen reagoidaan tiuskimalla tai tylyl käytöksel..*

Osa alaisista kuitenkin kertoi pystyvänsä antamaan esimiehelle palautetta, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Heidän mielestään se on myös tärkeä asia työyhteisön hyvinvoinnille, että palaute toimii kumpaankin suuntaan.

### **Kannustava ja kehittävä työyhteisö**

Esimiestyöllä on merkittävä vaikutus myös työntekijöiden ja samalla koko työyhteisön jatkuvaan kehittymiseen. Haastatteluissa tuli ilmi, että moni alainen kaipaa haasteita työhön ja haluaa samalla kehittää itseään työntekijänä. Tässä kohtaa tuli esiin taas vastuun antaminen ja jakaminen alaisille. Monen mielestä vastuun saaminen lisää haasteita työpaikalla ja näin ollen motivoi työntekijöitä. Esimiestyöllä voidaan haasteiden määrään vaikuttaa esimerkiksi yksilöllisillä vastuutehtävillä ja kannustaa työntekijöitä erilaisiin koulutuksiin.

Muutama alaisista koki pelkästään vastaanoton työtehtävät, joihin myös kuuluu aulabaarin hoitaminen, kiireisinä aikoina haasteena, koska silloin yksi työntekijä ei ehdi kaikkea tehdä. Yksi alaisista totesikin näin:

*koskaan ei tienny mitä ne asiakkaat kysyy tai mikä uusi ja odottamaton tilanne tulee eteen ja siinä sit vaan yrität ite ratkaista ne ongelmat ja viel sillei et asiakas olis tyytyväinen..siinä on sit välil haastetta ihan tarpeeks..*

Osa alaisista tunsi juuri tuon työn tuoman kiireen ja yksinäisyyden välillä lannistavan heitän. Alaiset toivoivat, että esimies ottaisi omassa työssään huomioon nämä vastaanoton kiireiset ajanjaksot ja järjestäisi silloin aina lisää miehitystä vuoroihin.

Virheiden tekeminen on inhimillistä, ja niitä tapahtuu myös tutkittavan hotellin työyhteisössä. Useimmiten virheiden kautta opitaan ja saatetaan keksiä entistä parempia tapoja ratkaista ongelmia. Haastatteluissa moni oli sitä mieltä, että työyhteisössä virheet sallitaan ja niistä otetaan opiksi. Osan mielestä virheistä muistutettiin liikaa ja ehkä liian negatiiviseen sävyyn. Alaiset toivoivat esimiehen kertovan virheistä henkilökohtaisesti eikä esimerkiksi kirjoiteta niitä yhteiseen päiväkirjaan. Päiväkirjasta on työntekijöiden mielestä välillä vaikea tulkita esimiehen kritiikkiä, koska kirjoitettu teksti voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Moni koki, että silloin virheistä oppii parhaiten, kun perustellaan, miksi näin ei voida toimia ja näytetään oikea toimintatapa.

#### **6.4 Yksilöllinen kohtaaminen**

Yksilöllisestä kohtaamisesta hahmotin neljä erilaista teemaa. Teemoissa tulee esille mm. esimiehen ja alaisen välisen ihmissuhteen tärkeys, alaisten yksilöllinen huomioiminen ja työhyvinvointia kehittävät asiat. Esimiehen kiinnostus alaisiaan kohtaan vaikuttaa paljon heidän keskinäiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä.

#### **Esimiehen ihmistuntemus**

Kaikissa työyhteisöissä on tärkeää esimiehen ihmistuntemus ja hänen aito kiinnostuksensa ihmisiä kohtaan. Haastatteluissa osan mielestä on hyvä säilyttää esimieheen tietty etäisyys ja luoda hänen kanssaan vain ammatillinen suhde. He eivät halua esimiehen tietävän heidän yksityisistä asioistaan kovinkaan paljoa, eivätkä nämä vastaajat halua myöskään tietää

esimiehen henkilökohtaisista asioista. Haastateltavista useampi kuitenkin koki, ettei esimies ole tarpeeksi kiinnostunut heidän asioistaan ja elämäntilanteistaan. Yksi vastaajista kertoi esimiehen suhtautumisesta häneen näin:

*ei tarvii olla paras kaveri mut nyt suhtautumine on aika kylmähköö et vois olla vähä henkilökohtasempaa tutustumist ja ottas huomioon perhetilanteet ym..*

Alaiset kokivat, että pienessä työyhteisössä olisi tärkeää esimiehen tutustua heihin hieman paremmin, jotta vuorovaikutus olisi yksilöllisempää jokaisen työntekijän kanssa. Useampi haastateltavista koki, että esimiehen aito kiinnostus heitä kohtaan toisi alaisille tunteen, että he ovat tärkeä osa työyhteisön kokonaisuutta. Alaisten mielestä tämä on merkittävä tekijä heidän motivaationsa ja sitoutumisensa kannalta.

Erittäin positiivisena asiana nousi haastatteluissa esille esimiehen kyky muistaa kaikkien hotellissa työskentelevien työntekijöiden nimet. Heidän mielestään tämä osoittaa esimiehen kunnioitusta koko hotellin työntekijöitä kohtaan.

### **Esimiestä lähestyminen**

Jokainen haastateltavista koki esimiehen lähestymisen hieman eri tavalla. Osan mielestä riippuu täysin asiasta, kuinka esimiestä kannattaa lähestyä. Joidenkin alaisten mukaan myös esimiehen reaktio häntä lähestyessä riippui täysin esimiehen mielialasta ja hänen päivästänsä. Toiset joutuvat rohkaisemaan itseään aika paljon, ennen kuin uskaltavat kertoa asiansa esimiehelle. Yksi alaisista kertoi, että *kun oppi tuntee esimiest paremmin niin ties mite lähestyä mut aluks ei uskaltanu oikein sanoo mitään..* Useamman haastateltavan mielestä on vaatinut juuri nimenomaan aikaa, että on oppinut lähestymään oikealla tavalla esimiestä.

Yleensä arkipäiväiseen työhön liittyvistä asioista pystytään esimiestä lähestymään helpommin. Osan mielestä sairauslomiin liittyvissä asioissa ja

esimerkiksi raskaudesta kertomiseen on suurempi kynnys. Joku koki, että parhaiten pystyy esimerkiksi vapaista neuvottelemaan esimiehen kanssa vaihtokauppa-periaatteella, eli jos haluaa jonkun tietyn viikonlopun vapaaksi, niin tarjoutuu jo valmiiksi tekemään esimerkiksi seuraavan viikonlopun töitä. Suurin osa toivoi työyhteisöön avoimempaa ilmapiiriä, jolloin esimiestä lähestyminen on myös helpompaa.

### **Työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen**

Työyhteisössä on niin monta erilaista persoonaa kuin siellä on työntekijöitä. Jokaisella on erilaiset tiedot ja taidot asioista vaikka tehdään samaa työtä. Esimiehen kannalta voi olla hankalaa aluksi erottaa työntekijöiden heikkoudet ja vahvuudet ja hyödyntää niitä työyhteisössä. Tietysti esimiehen tulisi pyrkiä siihen, että jokaisella on tarvittavat tiedot ja taidot, jotta pystyy hoitamaan työnsä hyvin. Hotellin vastaanotossa työntekijältä vaaditaan paljon erilaista tietoa esimerkiksi varausjärjestelmästä, hotelliin liittyvistä asioista ja aulabaarin hoitamisesta. Esimiehen voi aluksi olla hankalaa kouluttaa uusi työntekijä nopeasti kaikkiin uusiin asioihin. Eräs haastateltavista kertoi joutuneensa liian nopeasti yksin uusiin työtilanteisiin, kun olisi tarvinnut hieman enemmän ohjausta ja koulutusta. Alaisen mielestä esimiehen tulisi ottaa huomioon enemmän jokaisen yksilöllinen tarve uusien asioiden opettelussa ja sisäistämisessä.

Haastateltavien mielestä esimies on myös hyödyntänyt heidän vahvuuksiaan. Yksi haastateltavista kertoi osaavansa käyttää tietokoneita hyvin ja hän on saanutkin vastuutehtäviä tietokoneiden käytössä. Muutaman alaisen mielestä on myös hyvä, että esimies on joissain työvuoroissa, ottanut huomioon alaisten kyvyt. Uuden työntekijän opettellessa tekemään hieman haastavampaa aamuvuoroa on esimies laittanut niille päiville itselleen toimistovuoron, jotta on koko ajan samassa talossa, jos työntekijä tarvitsee jossain asiassa apua.



## Työhyvinvoinnin kehittäminen

Esimiehen huomioiminen työvuoroissa, esimerkiksi työntekijöiden terveydelliset syyt olivat osalle haastateltavista hyvinvointia edistävä tekijä. Useamman mielestä työvuoroja pystyi vaihtamaan hyvin, ja vapaiden ja lomien järjestäminen onnistuu suhteellisen helposti. Vapaa-ajan merkitys on tärkeä monelle alaiselle työhyvinvoinnissa.

Esimiehen kiinnostus työntekijöitä kohtaan vaikuttaa myös hyvinvointiin työyhteisössä. Eräs haastateltavista sanoi, että *tuntuu kivalt jos esimies huomaa jos itellä on huono päivä tai paha mieli jostain..*

Työntekijät kokevat vastaanoton työn välillä stressaavaksi kiireen takia, kun yksin ei ehdi kaikkea hoitaa kunnolla. Alaisten mielestä esimerkiksi työharjoittelijoista on paljon apua kiireen keskellä ja apu parantaa heidän jaksamistaan työssä. Tärkeää olisi esimiehen kuunnella alaisten näkemyksiä työharjoittelijoiden osaamisen tasosta, jotta hän voi suunnitella harjoittelijoiden työvuorot myös sen mukaan. Yksi alaisista kertoi myös, että:

*kun työntekijät ite tuntee sen et tarviis lisäkäsiä töihin niin sillo niit pitäis järjestää ettei kaikki palais ihan loppuun kiireen takia..helpottais oloa kyl tosi paljon..*

Moni haastateltavista toivoi heillä olevan enemmän työpaikan yhteisiä virkistyspäiviä tai muuta ohjelmaa. Heidän mielestään näin pääsisi tutustumaan paremmin niin esimieheen kuin muihinkin työkavereihin. Tämä parantaisi työpaikan yhteisöllisyyttä ja sitä kautta loisi paremman ”yhteen hiileen” puhaltamisen ilmapiirin. Alaiset kokivat hyvän työilmapiirin olevan merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, miten esimiestyö vaikuttaa hotellin vastaanoton työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja vuorovaikutukseen. Tutkimuksessa käytin apuna syväjohtamisen neljää peruspilaria: luottamuksen rakentamista, inspiroivaa tapaa motivoida, älyllistä stimulointia ja yksilöllistä kohtaamista. Mielestäni nämä syväjohtamisen kulmakivet kattavat laajasti juuri motivaatioon, sitoutumiseen ja vuorovaikutuksiin liittyvät näkökulmat, ja nämä kaikki ovat sidoksissa vahvasti toisiinsa. Syväjohtamisen mallin avulla pystyin parhaiten selvittämään alaisten näkökulmasta esimiestyön vaikutuksia. Johtopäätöksissä aion käydä vielä jokaisen pilarin erikseen lävitse, koska havaitsin niissä jokaisessa kehittämisen kohteita haastattelujen myötä.

### 7.1 Luottamuksen rakentaminen

Esimies on työyhteisön sielu, ja hänen toimintansa vaikuttaa keskeisesti koko työyhteisön hyvinvointiin. Luottamus on syväjohtamisen kulmakivistä tärkein, ja se on myös vahvin vuorovaikutukseen vaikuttava tekijä. Alaiset olivat yhtä mieltä siitä, miten luottamus tai sen puute aiheuttaa säröjä kokonaisvaltaisesti työyhteisön toimintaan.

Tärkeimmäksi asiaksi nousi esimiehen ja alaisen keskinäinen luottamus. Esimiehen täytyy luottaa alaisiinsa ja siihen, että jokainen hoitaa heille annetut tehtävät. Alaiset kokivat esimiehen jakaman vastuun yhtenä luottamuksen osoituksena. Työntekijöiden mielestä vastuun saamisella on suuri vaikutus heidän työmotivaatioonsa. Vastuun myötä alaiset kokevat olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja sen toimivuutta. Toiset työntekijät olivat välillä aika hämmentyneitä vastuun saamisen häilyväisyydestä. Heidän mielestään toisinaan vastuuta sai paljon, ja he kokivat, että mennään luottamuksen portaisissa monta askelta ylöspäin, ja toisinaan taas vastuu otettiin pois ja tipahdettiin portaiden alapäähän. Esimiehen

johdonmukaisempi toiminta loisi vakaamman ja luottavaisemman ilmapiirin työntekijöiden keskuudessa.

Useampi alaisista oli kokenut tulleen petetyksi jollain tavalla esimiehen toimesta. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että esimies pitää annettut lupaukset eikä lupaa sellaista, mitä ei voi pitää. Esimiehen rehellinen ja tasapuolinen käytös alaisten kesken nähtiin myös merkittävänä osana luottamuksen rakentamista. Osa alaisista tunsu esimiehen kohdalleensa heittä joskus epäoikeudenmukaisesti.

Esimes kuin myös alainen joutuu ansaitsemaan luottamuksen toisen silmissä ja tekemään sen eteen töitä. Luottamuksen rakentamiseen voi mennä pitkänkin aikaa. Luottamuksen menettäminen voi kuitenkin tapahtua hetkessä, ja sen uudelleen luominen on aina entistä vaikeampaa. Alaiset kokivat luottamuksen puutteen vaikuttavan suuresti heidän vuorovaikutukseensa esimiehen kanssa. Alaiset kokivat, että esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen tulisi olla täysin avointa ja rehellistä, jotta voidaan luoda hyvä luottamus molemmin puolin.

Syväjohtamisen mallin hyödyntäminen lähtee siitä, että esimies laittaa itsensä likoon ja asettuu oppijan rooliin. Omasta mielestäni alaiset ovat esimiehelle kuin peili, josta oman käytöksen vahvuudet ja heikkoudet heijastuvat. Tällöin esimiehen olisi ensiarvoisen tärkeää kuunnella alaisiaan ja heidän antamaansa palautetta ja lähteä kehittämään itseään palautteen myötä. Näin ollen esimies opettelee seisomaan rohkeasti sanojensa takana, kohtelevaan alaisiaan tasavertaisesti, luottamaan heihin ja olemaan rehellinen.

## **7.2 Inspiroiva tapa motivoida**

Työyhteisön hyvä ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon. Hyvä yhteishenki saa aikaan ihmeellisiä asioita. Työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja kokevat olevansa tärkeä lenkki työyhteisössä.

Hyvän yhteishengen luomiseen esimiehellä on ratkaiseva rooli. Tammisen (2001,29) sanoin ” *motivoiva valmentaminen on intohimon, energian ja innostuksen ruokkimista. Intohimon polttoaine on arvostus ja keskinäinen kunnioitus* ”. Tässä ajatellaan urheilujoukkueen valmentamista, mutta mielestäni työyhteisön johtamista tukevat samat ajatukset. Huono ilmapiiri voi vaikuttaa motivaatioon lisäämällä työntekijöiden itsekkyyttä, ja yhteiset tavoitteet jäävät taka-alalle. Esimiehelle työntekijät ovat elintärkeä voimavara, joita ilman hän ei pysty itsekään toimimaan. Esimiehen haasteellinen tehtävä on luoda työntekijöille asema, joka vastaa heidän osaamistaan ja motivaatiotaan.

Hyvän ilmapiirin lisäksi esimiehen antama kiitos ja kannustus alaisille nousi yhdeksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Haastateltavat saivat kyllä työstään kiitosta mutta lähes jokainen toivoisi sitä olevan huomattavasti enemmän. Omasta mielestäni kiitos on taloudellisesti hyvin edullinen tapa kohottaa työntekijöiden motivaatiota. Edes nykypäivänä työelämän tiukentuneet kukkaron nyörit ei saisi vähentää kiitoksen määrää. Työntekijät toivoivat aitoa kiitosta pienistä arkipäiväisistä asioista. Monen mielestä esimiehen kiitoksesta saa todella paljon energiaa työhön ja luottamusta omiin taitoihin työyhteisössä.

Syväjohtamisen mallissa esimies motivoi työntekijöitä inspiroivalla tavalla, jonka tarkoitus on vahvistaa alaisten toimintakykyä ja innostaa heidät entistä parempiin suorituksiin työyhteisössä. Moni alainen toivoisi esimiehen tuovan heille lisää haasteita työhön, jotta motivaatio säilyisi. Haastateltavien mielestä työ itsessään aiheuttaa heille enemmän haasteita, kuin mitä esimies pystyy tarjoamaan. Tässä tuli jälleen esille vastuun saaminen. Alaisten mielestä vastuun saaminen lisää haasteita työssä ja kasvattaa samalla motivaatiota.

Yleisesti ottaen raha on monelle työntekijälle motivointikeino mutta huolestuttavaa onkin, jos se muodostuu ainoaksi motivaatiotekijäksi.

Haastateltavia kuunnellessani huomasin, kuinka pienillä arkisilla asioilla voidaan vaikuttaa paljon työntekijöiden henkiseen sekä fyysiseen hyvinvointiin. Työpaikalla saattaa resurssit olla hyvinkin tiukalla nykyisten tehokkuusvaatimusten takia, mutta monikaan työntekijä ei toivo rahalla ostettavia muutoksia työyhteisössä. Haastateltavien mielestä heidän kuunteleminen esimerkiksi työvuorojen suhteen on tärkeä asia motivaation ylläpitämiseksi. Alaisten mielestä työpaikan perusasioiden ollessa kunnossa, tulee heillekin arvostettu ja kunnioitettu olo. Syväjohtamisen kulmakiven, inspiroivan tavan motivoida, mukaan esimieheltä toivottiin tasavertaista ja rehellistä kohtelua, kiitosta, kannustusta ja aitoa arvostusta.

### **7.3 Älyllinen stimulointi**

Tässä syväjohtamisen kulmakivessä keskeisenä asiana on palautteen antaminen ja saaminen. Kaikkien haastateltavien mielestä esimiehen antama palaute on ensiarvoisen tärkeää työyhteisössä. Esimieheltä saatu positiivinen palaute antaa itseluottamusta työntekijöille. Esimies antaa palautetta kuitenkin hieman vaihtelevasti, ja moni työntekijä toivoisi sitä lisää. Alaisten mielestä myös palautteen antamisen pitäisi olla henkilökohtaisempaa ja rakentavampaa.

Omasta mielestäni rakentava palaute on esimiehelle oiva työkalu kehittää alaisten toimintaa. Hotellin vastaanotossa voi sattua yllättäviäkin tilanteita, joihin ei osata varautua etukäteen. Näiden tilanteiden hoitamisessa voi työntekijöille sattua virheitä ehkä kokemattomuuden tai yhtäkkisen paineen alla. Näiden virheiden läpi käyminen opettavassa hengessä ja henkilökohtaisesti alaisen kanssa luo työntekijälle uusia valmiuksia selviytyä erilaisista tilanteista tulevaisuudessa. Syväjohtamisen mallissa esimies näkee virheet mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Joskus virheiden kautta onnistutaan löytämään uusia ja innovatiivisia ideoita.

Älyllisessä stimuloinnissa tärkeää on myös palaute, joka annetaan esimiehelle. Työntekijöiltä saadun palautteen kautta esimies pystyy kehittämään itseään ja omaa toimintaansa. Esimiehen täytyy vain olla valmis hyväksymään omat heikkoutensa ja virheensä ja ottamaan avoimesti palautetta vastaan.

Useammalla haastateltavalla oli ongelmia juuri esimiehelle annettavan palautteen kanssa. Positiivista palautetta on toki helppo antaa, mutta osa koki, että esimiehelle ei uskalla sanoa negatiivisista asioista peläten hänen reaktiotaan. Toiset taas olivat sitä mieltä, että parempi vain antaa negatiivista palautettakin, oli reaktio mikä hyvänsä.

Omasta mielestäni työyhteisössä järjestettävät kehityskeskustelut ovat hyvä keino selvittää alaisten näkemyksiä ja kokemuksia esimiehen ja koko työyhteisön toiminnasta. Niissä voidaan yhdessä miettiä, miten joitakin mahdollisia puutteita voidaan parantaa.

Mielestäni kaikissa ihmissuhteissa pitää välillä puhdistaa ilmaa, niin miksei myös esimiehen ja alaisen välisessä kanssakäymisessä. Jos ihmiset aina pitävät huonot asiat sisällään, niin ajan myötä niistä kasvaa todella iso vuori josta voi olla mahdotonta enää päästä yli. Mielestäni molemmin puoleinen avoin palaute mahdollistaa niin yksilön kuin koko yhteisönkin kehittymistä.

#### **7.4 Yksilöllinen kohtaaminen**

Nummelinin (2007) mukaan esimiehen on tärkeää oppia kuuntelemaan ja esittämään kysymyksiä alaisilleen. Esimiehen ja alaisen väliset keskustelut eivät välttämättä tuota heti valmiita ratkaisuja vaan ne mahdollistavat uusien ideoiden ja näkökulmien syntyminen. Esimiehen tulee nähdä mahdollisuuksia esteiden sijaan, jolloin pystytään luomaan avoin ja kehittyvä ilmapiiri työyhteisöön (Carroll 2005, Finnen 2010, 21 mukaan).

Pienessä työyhteisössä yksilöllisen kohtaamisen merkitys on suuri. Haastateltaville oli tärkeää, että esimies olisi heistä aidosti kiinnostunut. Toisten mielestä on parempi pitää esimiehen ja alaisen suhde vain ammatillisella tasolla. Suurin osa alaisista kuitenkin koki esimiehen suhtautumisen heihin liian kylmäksi. Haastateltavien mielestä esimies pystyisi heidän kanssaan hedelmällisempään vuorovaikutukseen opettelemalla tuntemaan alaisensa paremmin.

Toimivassa työyhteisössä palautetta annetaan molemmiin puolin esimiehen ja alaisen välillä. Sama pätee myös esimiehen ja alaisen kanssakäymisessä. Alaisten pitää myös pystyä lähestymään avoimesti esimiestä. Osalle haastateltavista tämä oli välillä vaikeaa, kun ei tiennyt millä päällä esimies on ja miten hän asioihin reagoi. Esimies ei saisi purkaa huonoa päiväänsä alaisiinsa, koska nämä eivät tiedä ovatko toimineet jotenkin väärin vai mistä negatiiviset tunteet johtuvat. Huonot päivät ovat tietysti inhimillisiä mutta eivät silti oikeuta kiukutteluun työyhteisössä.

Mielestäni kaikki edelliset syväjohtamisen kulmakivet kiteytyvät osaltaan tähän yksilölliseen kohtaamiseen. Jokainen ihminen haluaa tulla huomatuksi omana yksilönään ja kokea itsensä tärkeäksi. Esimiehen aito ja myönteinen kiinnostus työntekijää kohtaan vaikuttaa luottamuksen syntymiseen, rakentaa innostavaa motivaatiota ja luo palautteelle avoimen ilmapiirin.

Haastateltavat toivoivat esimiehen järjestävän enemmän yhteistä tekemistä vapaa-ajalla, jotta toisiaan oppisi tuntemaan vielä paremmin. Alaisten mielestä esimerkiksi virkistyspäivien kautta yhteishenki parantuisi ja tulisi enemmän yhteisöllisyyden tunnetta. Näihin virkistyspäiviin pitäisi olla kuitenkin kaikkien mahdollisuus osallistua, etteivät jotkut joudu aina olemaan töissä. Haastateltavien mielestä nämä yhteiset tapahtumat olisi hyvä järjestää jossain muualla kuin työpaikalla, jotta päästäisiin työporukalla välillä täysin uuteen ympäristöön.

Vastaanoton työssä juuri yhteisöllisyyden tunne on tärkeää, koska suurimmaksi osaksi siinä työskennellään yksin. Ihminen kaipaa muita ihmisiä ympärilleen ja kokee tarvetta kuulua johonkin ryhmään. Monen haastateltavan puheista paistoi yksinäisyys, jota tämä työ tuo tullessaan. Mielestäni tämän takia koko työyhteisön ilmapiirillä on valtava merkitys työntekijöiden jaksamiselle.

### **7.5 Esimiestyön vaikutus työntekijöiden motivaatioon, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen**

Pihlaja (2009) tutki syväjohtamisen kulmakivien toteutumista esimiesten näkökulmasta, ja siinä esimiehet määrittivät heidän mielestään tärkeimmät johtamisen ominaisuudet, joita oli mm. luottamuksen rakentaminen, palautteen antaminen, motivoivat keinot, ihmistuntemus, jämäkkyys, joustaminen, hyvän tuloksen tekeminen, vastuun antaminen ja omien sanojensa takana seisominen. Näin moni esimies yrittää ainakin teoriassa toimia, mutta käytännössä tilanne voi olla aivan toisin.

Edellä mainittiin esimiesten näkemykset hyvästä johtajuudesta. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että työntekijöiden mielestä jokaisen kulmakiven kohdalla oli kehittämisen kohteita. Mielestäni syväjohtamisen neljä peruspilaria pitävät sisällään juuri motivaatioon, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen ratkaisevasti vaikuttavat tekijät. Nämä kaikki osa-alueet vaikuttavat huomattavasti toisiinsa, ja niiden tulisi olla tasapainossa keskenään.

Esimiehen toiminnassa ilmenee transaktionaalisen johtamisen piirteitä, jotka näkyvät esimerkiksi siinä, ettei alaisten tarpeita oteta tarpeeksi huomioon. Alaisten motivaatiopuutokset ovat myös merkki transaktionaalisesta johtamisesta. Silloin esimies ei pysty tarpeeksi innostamaan ja kehittämään alaisiaan, vaan karkeasti ajateltuna työntekijät vaihtavat omaa työpanostaan saamaansa palkkaan. Työntekijöiden motivaatio, sitoutuminen ja



vuorovaikutus esimiehen kanssa ovat keskeisiä tekijöitä työympäristössä. Tällä hetkellä niissä ilmenevät kehittämistä vaativat seikat vaikuttavat työntekijöihin negatiivisella tavalla, ja moni alaisista toivoisi muutosta näihin asioihin.

Sitoutuminen on käsitteenä hyvin moniulotteinen eikä sen vuoksi välttämättä ole pysyvä tila, vaan työntekijään ja työyhteisöön liittyvistä tekijöistä johtuen sitoutumisen voimakkuus ja olemassaolo voi muuttua muotoaan (Rautiainen 2005). Tämän vuoksi esimiehen olisi hyvä perehtyä niihin asioihin, jotka ovat alaisille tärkeitä, ja hänen tulisi luoda työntekijöilleen sellaiset puitteet, jotka edesauttavat positiivisia kokemuksia. Tämä vaikuttaa alaisten motivaation, sitoutumiseen ja tuottavuuteen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, Lehdon 2009, 46 mukaan.)

Mielestäni sitoutuminen vaikuttaa hyvin moneen tekijään alaisten käyttäytymisessä ja heidän toiminnassaan työyhteisössä. Työelämässä tehokkuutta on mitattu esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation kautta, joten näitä tekijöitä ei tulisi kenenkään esimiehen väheksyä omassa toiminnassaan.

Mielestäni syväjohtamisen malli antaa esimiehelle mahdollisuudet luoda itselleen hyvinvoiva johtamiskäyttäytyminen, jonka vaikutukset ulottuvat laaja-alaisesti koko työympäristöön. Syväjohtamisen mallin sisäistäminen antaa esimiehelle henkiset työvälineet siirtyä transaktionaalisesta johtajuudesta enemmän transformationaliseen johtamiseen. Mielestäni transformationalisempaan johtamiskäyttäytymiseen kannattaisi jokaisen esimiehen pyrkiä, jos haluaa todella kehittää työyhteisöä ja olla loistava esimies.

Syväjohtamista voisi yrittää lähteä hyödyntämään keskittymällä alaisten antamaan tai heistä huokuvaan palautteeseen ja miettimällä, miten omaa toimintaa voisi kehittää. Mielestäni avoimen palautteen antaminen vaatii

rehellistä ja luottamuksellista ilmapiiriä. Luottamuksen rakentaminen onkin syväjohtamisen tärkein kulmakivi, perusta jonka päälle kaikki muut toiminnot luodaan. Kehittäessään omaa sekä työyhteisön toimintaa esimiehen tulisi lähteä liikkeelle ensimmäiseltä askeleelta eli juuri luottamuksen rakentamisesta.

Mielestäni kehityskeskustelut ovat esimiehelle hyvä mahdollisuus keskustella alaisten kanssa tasavertaisesti ja luottamuksellisesti. Kehityskeskustelujen myötä esimies myös pystyy tutustumaan työntekijöihinsä paremmin. Samalla hän saa palautetta omasta työstään ja siitä, mikä on hyvää työyhteisössä ja mihin asioihin työntekijät toivoisivat parannusta ja kehitystä. Onnistuneen ja tuloksellisen kehityskeskustelun lähtökohtana on, että molemmat osapuolet ymmärtävät keskustelun tärkeyden. Esimiehen olisi hyvä painottaa alaisilleen kehityskeskustelujen merkitystä, koska keskustelut ovat molemminpuolinen mahdollisuus kehittyä ja luoda keskinäistä luottamusta.

Tämän hetkessä esimiestyössä on paljon hyvää, mutta yllättävän pienillä muutoksilla siitä voitaisiin tehdä vielä parempaa. Silloin hyvinvoinnin hehku loisi työympäristöön kipinän puhaltaa entistä enemmän yhteen hiileen.

## **8 Yhteenveto**

Opinnäytetyössäni tutkin esimiestyön vaikutuksia alaisiin hyödyntäen syväjohtamisen peruspilareita ja mallia. Tämä työ on tehty pelkästään alaisten silmin ja voi olla, että esimiehen näkökulma asioista on aivan toisenlainen. Olisi mielenkiintoista tehdä kyseiseen hotelliin samanlainen tutkimus esimiehen näkökulmasta ja vertailla niitä tuloksia tähän tutkimukseen. Ehkä niiden kahden tutkimuksen myötä esimies ja alaiset pystyisivät hieman kurkistamaan toistensa ajatuksiin ja näkemyksiin työyhteisön suhteen. Molemmat voisivat ymmärtää toisiaan paremmin sen jälkeen.

Ajatus tästä opinnäytetyöstä lähti kehittymään vuoden 2011 alkupuolella. Olen aina ollut kiinnostunut johtamisesta ja sen monimuotoisuudesta. Halusin siis ehdottomasti tehdä opinnäytetyön, joka liittyy vahvasti johtamiseen. Olin kiinnostunut tutkimaan johtamista varsinkin työntekijöiden näkökulmasta, koska esimiehen toiminnalla on laaja-alaiset vaikutukset työntekijöihin ja koko työympäristöön. Esimies ei vain usein näe omaa toimintaansa kovin selkeästi, ja näin ollen siinä ei pysty kehittymään eikä muuttumaan. Erilaisten vaihtoehtojen ja ajatusten pyörittelyn jälkeen aihe sai lopullisen muotonsa.

Syväjohtamisen mallin hyödyntämisen idean sain alun perin opettajalta, ja tämä johtamismalli kuulosti jo heti silloin mielenkiintoiselta. Olin kuullut ennenkin syväjohtamisesta, mutta en tiennyt mitä kaikkea se oikeastaan pitääkään sisällään. Luettuani kirjallisuutta syväjohtamisesta ja syvennyttyäni tähän johtamismalliin paremmin, ymmärsin, kuinka paljon hyviä ajatuksia siinä on. Syväjohtamisen ajatuksen sisäistäminen on haastavaa, ja se vaatii aikaa ja ajatuksen kypsyttelyä.

Kypsyttelyvaihetta opinnäytetyöprosessissani kestitkin puolisen vuotta, ennen kuin varsinaisen kirjoittamisen osuus alkoi. Eniten aikaa veivät haastattelut ja niiden tulosten kokonaisvaltainen analysointi. Opinnäytetyö on muutenkin vienyt aikaa lukemattomia tunteja, ja työn eteneminen on ollut välillä hyvin tahmeaa. Luomisen tuska on toisinaan yllättänyt jopa minutkin ja vaatinut tiukkaa otetta niskasta. Kaikesta huolimatta olen tyytyväinen, että valitsin tämän aiheen, koska olen oppinut näkemään asioita eri tavalla. Olen huomannut, kuinka haastavaa esimiestyö todella on ja kuinka helposti siinä kumartaa toisille ja samalla toisille kääntää selkänsä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden pääasiallinen kriteeri on tutkija itse, koska hän on keskeinen tutkimusväline. Tutkija ei pelkästään välitä toisten ajatuksia ja tietoa, vaan pyrkii myös selittämään ilmiöitä ja kokoamaan selittävää arviointia. Tällaisen tutkimuksen osalta perinteistä reliabiliuden käsitettä ei voida niinkään ajatella, vaan kysymyksessä on se, kuinka

luotettavaa tutkijan analyysi on hankitun aineiston kohdalla. (Pitkänen 2007.) Toisaalta taas aineiston luotettavuudesta en voi olla aivan varma, koska en tiedä kuinka rehellisesti ja aidosti haastateltavat kertoivat omat näkemyksensä ja kokemuksensa. Tulokset on kuitenkin analysoitu niin, että ne peilaavat mahdollisimman tarkkaan haastateltavien ajatusmaailmaa ja tuntemuksia. Mahdollista on myös, että mikäli tämä sama tutkimus tehtäisiin samoille henkilöille uudestaan jonkin ajan kuluttua, tulokset voisivat olla hieman erilaiset. Ihmisen ajatukset voivat vaihdella samasta asiasta lyhyenkin ajan kuluessa. Tämä johtuu ihmisten kokemusten karttumisesta ja heidän yksilöllisestä oppimisprosessistaan.

Tutkimusta jälkeinpäin mietittyäni pystyisin varmaan nyt tekemään haastatteluista kattavammasta ja näin ollen saamaan niistä syvemmälle ulottuvat tulokset. Olen tyytyväinen omaan työpanokseeni tässä opinnäytetyössä, vaikka aikataulu olikin välillä aika venyvä. Toivottavasti työskentelen itse joskus esimiehenä ja pystyn työssäni hyödyntämään syväjohtamisen mallia ja kehittymään sen myötä loistavaksi johtajaksi.

## Lähteet

Ahola, T & Furman, B. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 4.painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Anttalainen, J., Kauppinen, R. & Nissinen, V. 2008. Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen Tutkimus. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Bass, B. M. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.

Bergqvist, J. 2003. Syväjohtaminen on ajattelutapa - ei sarja temppuja. Lehtiarkisto Reserviläinen. fi  
[http://www.reservilainen.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8](http://www.reservilainen.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=8)  
(syvaejohtaminen-on-ajattelutapa-ei-sarja-temppuja&catid=96:12003&itemid=58) Luettu 13.10.2011

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restmark

Finne, M. 2010. Henkilökunnan käsityksiä esimies- ja alaistaidoista Vanhan Vaasan Sairaalassa. Vaasan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13266/Finne\\_Mariheleena.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13266/Finne_Mariheleena.pdf?sequence=1) Luettu 10.11.2011

Hannila, P. & Kyngäs, P. 2008. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa.  
<https://oa.doria.fi/handle/10024/38214>. Luettu 1.10.2011

Heikurainen, P & Joutsenkunnas, T. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. Painos. Porvoo: WSOY

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Helsinki: Kyriiri Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelunteoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hohteri, H. 2008. Sitoutumisen monet kasvot. Vastavalmistuneen kauppatieteiden maisterin organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät. Turun Kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu-tutkielma.  
Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otava
- Juuti, P & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Kaivola T. & Launila, H. 2007. Hyvä Työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kiianmaa, A. 1996. Moderni toteismi. Keuruuprint Oy.
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Lappalainen, K & Pekkarinen, M. 2009. Hoitajien sitoutuminen työhön ja työyhteisöön ja sitoutumista edistävät ja ehkäisevät tekijät. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma, Savonlinna. Opinnäytetyö. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/5557>. Luettu 15.11.2011
- Lehto, M. 2009. Osaamisen hallinta; vaikutus motivaation ja sitoutumiseen Suomenlahden Meripuolustualueella. Laurea- ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5816/ONT\\_Lehto\\_Minna\\_J.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5816/ONT_Lehto_Minna_J.pdf?sequence=1). Luettu 1.11.2011
- Mäkipeska, M & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mönkkönen, K & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Suomi: Oy Unipress Ab.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Karisto OY
- Northouse, P. G. 2004. Leadership: Theory and Practice 3rd ed. California: SAGE Publications.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö, opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Pihlaja, R. 2009. Ravintolaesimiehen johtamisprofiili, syväjohtamisen peruspilarien konkretisoituminen hotelli- ja ravintola-alalla. Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra. Opinnäytetyö.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma OY.

Pitkänen, M. 2007. Syväjohtamisen ja sen toimivuus ja uskottavuus palveluyrityksen johtamisvälineenä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Progradu-tutkielma.

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8459/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2007433.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8459/URN_NBN_fi_jyu-2007433.pdf?sequence=1). Luettu 1.11.2011

Puttonen, T. 2006. Työhyvinvointi, stressi ja johtajuus: Työhyvinvointimittarin validointi ja tutkimus johtajan sukupuolen ja johtajuuden vaikutuksesta alaisten kokemaan stressiin. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Progradu-tutkielma.

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8441/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200666.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8441/URN_NBN_fi_jyu-200666.pdf?sequence=1) Luettu 30.10.2011

Rautiainen, S. 2005. Organisaatioon sitoutuminen, ammatti-identiteetin ja profession kehittyminen aac-työtä tekevien kohdalla. Kuopion yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalitalouden laitos. Sosiaalipolitiikan kirjallisuuskuulustelu.

[http://papunet.net/tietoa/fileadmin/muut/tulkkipalvelu/satu\\_rautiainen\\_esseet.pdf](http://papunet.net/tietoa/fileadmin/muut/tulkkipalvelu/satu_rautiainen_esseet.pdf). Luettu 10.11.2011

Reinikainen, Anna-Riitta. 2004. Esimiestaidot – perusta hyvälle johtamiselle apteekissa. Kuopion yliopisto. Projektityö [viitattu 29.9.2009]

<http://www.uku.fi/kkk/pdtutkielmat/reinikainenPD.pdf>> Luettu 15.10.2011

RMD: The results- driven manager series. 2005 Artikkeleita Harvard Management Update ja Harvard Management Communication Letter-julkaisuista. Työntekijöiden motivoiminen. Alkuperäisteos: Getting people on board. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.

Salmimies, P & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WSOY

Silvennoinen, Maarit 2002. Motivaatio työhön ja työssä oppimiseen.

Tapaustutkimukolmen asumis- ja hoitopalveluorganisaation henkilöstönkehittämiprojektissa. Tampereen yliopisto.

Kasvatustieteiden laitos. Pro Gradu- tutkielma.

<http://tutkielmat.uta.fi/tutkielma.php?id=11266>. Ei päivitystietoja.

Luettu 11.10.2011

Tamminen, J. 2001. Kaikki pelissä. Miten etenet urallasi ja autat joukkuettasi menestymään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toukoluoto, N. (suom.) 2005. Haasteellisten ihmisten kohtaaminen.

(Dealing with difficult People)

Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä.

Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

## HAASTATTELURUNKO

Liite 1  
1 (2)

### Luottamuksen rakentaminen

- Mitä luottamus on mielestäsi?
- Miten luottamus näkyy työpaikallasi?
- Keiden välillä luottamusta on työpaikalla?
- Miten esimiehen luottamus työntekijöihin näkyy työpaikallasi?
- Koetko esimiehen toimivan rehellisesti ja tasapuolisesti alaisiaan kohtaan, kerro siitä?
- Onko esimies pettänyt luottamustasi ja jos on niin miten?
- Miten koet esimiehen kantavan vastuun vaikeissakin tilanteissa?
- Miten luottamus vaikuttaa vuorovaikutukseesi esimiehen kanssa?
- Miten mielestäsi luottamusta rakennetaan työpaikalla?

### Inspiroiva tapa motivoida

- Mikä motivoi sinua?
- Miten koet motivoinnin työpaikallasi?
- Miten käsität inspiroivan tavan motivoida?
- Millä tavalla esimiehesi motivoi sinua työpaikalla?
- Koetko esimiehen toiminnan vaikuttavan motivaatioon joko positiivisesti tai negatiivisesti?
- Millä tavalla olet saanut tietää yrityksen tavoitteet?
- Millä tavalla olet päässyt vaikuttamaan työyhteisösi tavoitteisiin?
- Koetko että työyhteisössä on selkeät tavoitteet joita myös esimies noudattaa?
- Miten mielestäsi esimies innostaa omalla esimerkillään alaisiaan?
- Millä tavalla esimies kannustaa ja palkitsee työntekijöitä?



### **Älyllinen stimulointi**

- Mitä älyllinen stimulointi mielestäsi tarkoittaa?
- Millaisia haasteita työsi sinulle tarjoaa?
- Milloin olisit kaivannut lisää haasteita työhösi?
- Miten esimies jakaa mielestäsi vastuuta työpaikalla?
- Vaikuttaako esimiehen jakama vastuu mielestäsi sitoutumiseesi?
- Millaista palautetta saat esimieheltäsi?
- Millä tavalla voit antaa palautetta myös esimiehelle?
- Millä tavalla esimies rohkaisee uusiin ideoihin työpaikalla?
- Koetko työyhteisön sellaiseksi, jossa myös virheet sallitaan ja niistä otetaan opiksi?

### **Yksilöllinen kohtaaminen**

- Miten hyvin koet esimiehesi tuntevan alaisensa?
- Onko esimies mielestäsi helposti lähestyttävä?
- Miten esimies mielestäsi kuuntelee alaisiaan?
- Millä tavoin alaisista pidetään huolta työyhteisössä?
- Miten mielestäsi esimies arvostaa jokaisen alaisen yksilöllisyyttä ja erilaisuutta?
- Mitä mielestäsi yksilöllinen kohtaaminen tarkoittaa?
- Kaikki kategoriat huomioon ottaen, miten mielestäsi esimiestyö on vaikuttanut vuorovaikutukseen, sitoutumiseen ja motivaatioon yrityksessä?