

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

BisnesAkademia

2017

Saija-Pauliina Elmeranta

VALMENTAVAVAN ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Case - Vakuutusyhtiö X

Saija-Pauliina Elmeranta

VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIOON

Case - Vakuutusyhtiö X

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten valmentava esimiestyö vaikuttaa henkilöstön motivaatioon. Tutkittava aihe oli ajankohtainen työn toimeksiantajalle, sillä valmentava esimiestyö on sisällytetty kohdeorganisaation toimintaan vain reilu vuosi ennen tutkimuksen suorittamista. Toimeksiantaja on kansainvälisen Vakuutusyhtiö X:n sisällä Suomessa toimiva organisaatio, joka keskittyy henkilöasiakkaiden korvauspalveluun.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilöstö kokee valmentavan esimiestyön ja sen vaikutuksen, sekä miten hyvin valmentava esimiestyö on onnistunut ja missä asioissa on parannettavaa. Tarkoituksena on myös selvittää, mitkä tekijät valmentavassa esimiestyössä lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja mitkä puolestaan vähentävät.

Motivaatiota tutkittiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen aineisto kerättiin laatimalla kyselylomake Vakuutusyhtiö X:n lähiesimiehille ja henkilöstölle. Kyselylomake tehtiin Webropol-kyselytyökalulla ja se lähetettiin vastaajille sähköisesti. Kyselyyn vastasi 42 työntekijää 90 työntekijästä ja kaikki kahdeksan lähiesimiestä.

Tuloksina saatiin selville, että valmentava esimiestyö vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti henkilöstön motivaatioon. Valmentava esimiestyö ei vielä täysin toimi kohdeorganisaatiossa käytännön tasolla, mutta oikeaan suuntaan ollaan menossa. Esimiehille suositellaan jatkokoulutusta siitä, miten johtaa valmentavalla tyylillä. Saatuja tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko organisaatiota henkilöstölle osoitetun kyselyn alhaisen vastausmäärän vuoksi.

ASIASANAT:

valmentaminen, esimiestyö, motivaatio, motivaatiotekijät

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration

2017 | 44 + 15

Saija-Pauliina Elmeranta

IMPACT OF COACHING LEADERSHIP ON EMPLOYEE MOTIVATION

Case - Insurance company X

The subject of this thesis is to study the effect of coaching leadership on employee motivation. The examined subject was update to the client, as the coaching leadership was included in the organization strategy just over year before conducting this study. The client is an international insurance company X within the organization operating in Finland, with focus on personal customer service in compensation claim service.

The aim of this study is to find out how employees perceive the coaching leadership and its impact, as well as how well the coaching leadership has been successful, and in which areas there is room for improvement. The aim is also to find out which factors in coaching leadership increase the motivation of employees, and which, in turn, reduce it.

The motivation was examined by using a quantitative research method. The data was collected by a questionnaire addressed to Insurance Company X's immediate managers and staff. The questionnaire was made by Webropol query tool, and it was sent to the respondents electronically. 42 employees of 90 responded to the survey and all eight immediate managers.

The result how that coaching leadership affect both positively and negatively on staff motivation. The coaching leadership has not yet fully succeeded in the target organization at the practical level, but they are going in the right direction. Managers are recommended for further training on how to lead the coaching style. The results cannot however be mirrored to the whole organization because of the low response rate.

KEYWORDS:

coaching, leadership, motivation, motivational factor

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JOHTAMISTYYLIT	8
2.1 Eri johtamistyylit	9
2.2 Mitä on valmentava johtaminen	12
2.3 Tunnuspiirteet- ja periaatteet	14
2.4 Valmentavan johtajuuden hyödyt	17
3 TYÖMOTIVAATIO	20
3.1 Motivaatio	20
3.2 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä	20
3.2.1 Ulkoinen motivaatio	23
3.2.2 Sisäinen motivaatio	24
3.2.3 Sisäisen motivaation johtaminen	26
4 TUTKIMUS	29
4.1 Toimeksiantaja	29
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta	30
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	30
4.4 Tutkimuksen suorittaminen	31
4.5 Tulokset ja tulosten analysointi	32
4.5.1 Valmentavan johtajuuden ymmärtäminen	33
4.5.2 Valmentavan johtajuuden toteutuminen	35
4.5.3 Valmentavan johtajuuden vaikutus työhön ja motivaatioon	37
4.5.4 Valmentavan johtajuuden vaikutus esimiehiin	40
4.6 Toimenpidesuosituksset	42
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
LÄHTEET	45

LIITTEET

- Liite 1. Tiedote esimiehille ja johdolle
- Liite 2. Saatekirje
- Liite 3. Kyselylomake henkilöstölle
- Liite 4. Kyselylomake lähiesimiehille

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa, kun aihe esitettiin kohdeorganisaatiolle lokakuussa 2016, jossa työskentelen itse tunti- ja kesätyöntekijänä. Valmentava esimiestyö on sisällytetty kohdeorganisaation strategiaan tammikuusta 2016 alkaen. Esimiehet ovat saaneet työhön alustavan koulutuksen, jossa on kerrottu mitä valmentava johtajuus on, mitä heiltä odotetaan ja kuinka heidän työnkuva muuttuu valmennuksen myötä. Organisaatiossa tullaan lähikuukausina vahvistamaan esimiesten osaamista valmentavasta esimiestyöstä koulutuksen myötä. Halu kehittää esimiesten osaamista kertoo aiheen tärkeydestä kohdeorganisaatiolle. Alun perin ajatuksena oli tutkia vain autovahinkoneuvojen tiimeissä valmentavan esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon, mutta aiheen ollessa kohdeorganisaatiolle ajankohtainen ja tärkeä, otettiin tutkittavaksi kaikki henkilöasiakkaiden korvausneuvoja tiimit lähiesimiehineen.

Kohdeorganisaatio toimii henkilöasiakkaiden korvauspalvelussa Vakuutusyhtiö X:n sisällä, jolla on noin 3,6 miljoonaa asiakasta. Vakuutusyhtiö X:n toiminta on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen tarjotessaan palveluita henkilö-, yritys- ja suurasiaakkaille. (Vakuutusyhtiö X.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka kohdeorganisaation henkilöstö kokee valmentavan esimiestyön vaikuttavan työmotivaatioon. Tavoitteena on siis arvioida esimiestyön nykyistä tilaa työntekijöiden työmotivaation vaikuttajana. Tarkoituksena on myös kuvata, mitkä tekijät lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja mitkä puolestaan vähentävät ja pystyykö esimies niihin valmennuksella vaikuttamaan. Kohdeorganisaation henkilöstön keskeisimpiä työtehtäviä on laadullinen asiakaspalvelu, jonka tärkeänä osana on vahvistaa asiakkaan kokemus ja pyrkiä luomaan hyvä ja onnistunut palvelukokemus. Henkilöstöllä tulee olla aito halu auttaa asiakasta sekä pyrkiä hahmottamaan kokonaiskuva ensimmäisen asiakaskontaktin aikana. Ollakseen aidosti läsnä, työ vaatii tekijältään motivaatiota.

Valmentavan johtamisen vaikutusta työntekijän motivaation etsitään vastausta kyselytutkimuksen avulla. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena. Henkilöstölle sekä lähiesimiehille lähetettiin sähköpostitse linkki kyselyyn, kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla. Henkilöstön ja lähiesimiesten kyselyt ovat keskenään erilaiset, mutta toisiinsa osittain rinnastettavat. Kyselyt toteutettiin helmikuussa 2017. Kyselytutkimuksen loppuanalysoinnin tavoitteena on auttaa kohdeorganisaatiota näkemään, kuinka henkilöstö kokee

valmentavan johtamisen vaikutuksen ja onnistumisen sekä poimia mahdolliset esille tulleet epäkohdat. Tulosten avulla nähdään missä tilassa ja mihin suuntaan valmentava johtajuus on kohdeorganisaatiossa menossa.

Opinnäytetyö rakentuu kahdesta osuudesta, teoriaosuudesta ja tutkivasta osuudesta. Teoriaosuus käsittelee mitä valmentava johtajuus ja motivaatio ovat sekä mitä ne pitävät sisällään. Teoriaosuudella on tarkoitus luoda lukijalle käsitys aihepiireistä. Teoriaosuuden lähteinä käytettiin akateemista ja mahdollisimman uutta lähdekirjallisuutta. Tutkiva osuus selvittää tutkimuksen tulokset päätelmien ja kuvioiden muodossa.

2 JOHTAMISTYYLIT

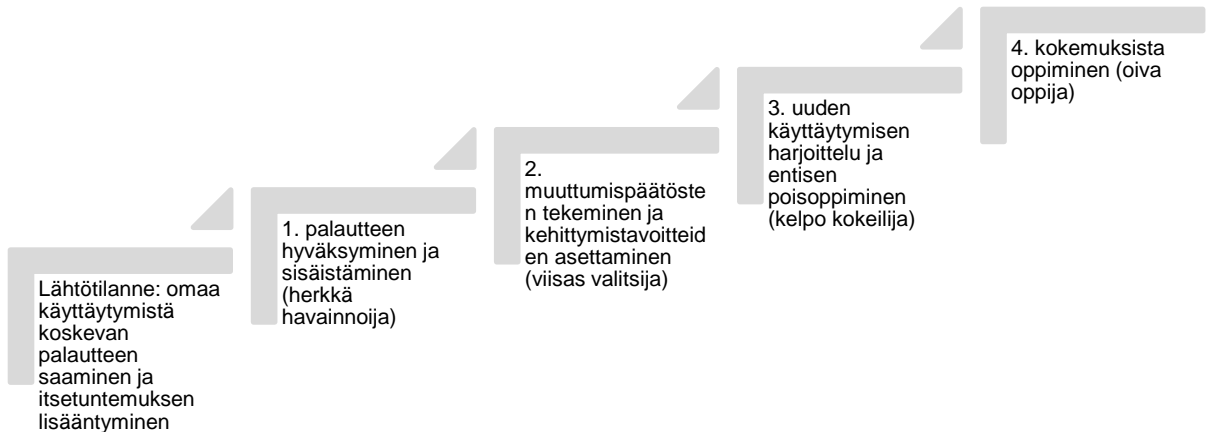
Johtaminen on organisaation tärkein prosessi, sillä se vaikuttaa organisaation kaikkeen toimintaan. Johtaminen on kokonaisuus, joka sisältää ne toimenpiteet, joilla pyritään varmistamaan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan jatkuvuus. (Aarnikoivu 2013, 13.)

Johtajuuden peruseriaate on, että voidakseen johtaa muita, on kyettävä johtamaan itseään. Luottoyhtiö Visa Inc:n perustajan ja entisen toimitusjohtajan Dee Hockin mukaan johtamisesta 55 % on itsensä johtamista. Voidakseen johtaa itseään, on tunnettava itsensä. Tuntemalla ja tunnistamalla itsensä ja ajattelunsa esimiehellä on valmius onnistuneesti johtaa muita, yksilöitä ja tiimejä. Itsetuntemus ei ole ainoastaan tietämystä siitä missä on huono tai hyvä. Itsetuntemus ei ole omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista, vaan itsetuntemus on realistista asennoitumista omaan itseensä ja millaisia puolia oma persoonallisuus pitää sisällään sekä kuinka niitä voi hyödyntää. (Leppänen, Rauhala 2012, 13 – 14.)

Itsensä johtaminen ja sen korostaminen ovat suorassa yhteydessä menestyvään johtamiseen, sillä menestyvä eli hyvä johtaja edistää toiminnallaan henkilöstön onnistumista, kehittymistä ja uudistumista. Hyvä johtaja ei anna valmiita ratkaisuja, vaan valmentaa henkilöstöä keksimään ja oivaltamaan yhdessä asetettujen tavoitteiden ratkaisut. Esimiehen ja henkilöstön asioiden yhdessä tekeminen ja analysointi luovat ja edistävät yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumista. (Åhman 2004, 120.)

Johtaminen ja esimiestyö nähdään usein identtisinä asioina, vaikka ne eroavat toisistaan. Johtaminen on sitä, että luodaan puitteet toiminnalle organisaatiotasolla sekä osoitetaan tekemisen suunta. Esimiestyö on puolestaan konkreettista tekemistä, päivittäisjohtamisen sisältämää henkilöstön ohjausta, työn seuranta ja kehitys- ja palautekeskusteluja. Esimiestyön päivittäisjohtaminen perustuu jatkuvaan, välittömään ja rakentavaan palautteeseen. Esimiehen tulee työssään nähdä ja toteuttaa esimiestyön osa-alueet kokonaisuutena ja yhtäaikaisesti sekä ymmärtää kaiken vaikuttavan kaikkeen. Hyvä esimies tietää, että johtamistyössä ei koskaan tule valmiiksi vaan oma keskeneräisyys on myönnettävä (Kuva 1). Hyvä esimies luottaa henkilöstöön ja uskoo heihin sekä siihen että muillakin kuin hänellä itsellään on viisautta, toimivia ajatuksia ja ratkaisuja. Esimiehenä tulee haluta olla ja toimia vaikuttajan roolissa, ihmisten johtajana (Ristikangas &

Ristikangas 2011, 17). (Ristikangas & Ristikangas 2011, 23; Aarnikoivu 2013, 13 – 14,18.)



Kuva 1. Kehittymisen portaat (Pirnes 2003) (Hyppänen 2007, 264)

Esimiestyö vaatii tekijältään paljon, esimiehen pitää tuntea itsensä sekä ymmärtää ja ohjata omaa käyttäytymistään tilanteen mukaan. Esimiesasemassa työskentely ja siinä onnistuminen edellyttävät tekijältään johtajuuden roolin ottamista sen syvimmän merkityksen ymmärtämistä. Esimiehen ottaessa ja ymmärtäessä johtajan roolin ja sen merkityksen, työstä muodostuu tekijälleen tärkeä ja kiinnostava. Esimiehen pitää tietää omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa sekä omata stressin- ja paineensietokykyä. Esimiehen on myös pystyttävä hallitsemaan tunteitaan ja ymmärrettävä ja tiedostettava se minäkalaisena henkilöstö näkee hänet. (Järvinen 2012, 143.)

Valmentavan johtamisen kuten muunkin johtamisen tarkoituksena on varmistaa henkilöstölle asetettujen tavoitteiden ja tehtävien toteutuminen sekä rakentaa organisaation sisälle kulttuuri, joka sallii virheiden tekemisen. Johtaminen on ajattelemista, mihin ollaan menossa ja mitä seuraavaksi, kuitenkin hyvä esimies keskittyy oikeisiin ja tilanteen kannalta relevantteihin asioihin. (Leppänen, Rauhala 2012, 127, 311; Kansanen 2014, 23.)

2.1 Eri johtamistyyliä

Johtamistyyliä on erilaisia, jotka voidaan jakaa kolmeen päätyyliin: demokraattinen, autoritaarinen ja laissez-faire eli niin sanottu antaa mennä vaan – johtamistyyli. Autoritaarisen ja demokraattisen johtamistyylin tavoitteena on aina henkilöstön tuottavuuden ja

suoritusten parantaminen. Eroavaisuuksia kuitenkin on, sillä johtamistyyli sisältävät eri uskomukset liittyen ihmisiin ja motivaatioon. Antaa mennä vaan – johtamistyyli on sellainen, jossa esimies ei niin välitä toiminnasta eikä ihmisistäkään, vaan antaa kaiken tapahtua omalla painollaan ja luottaa siihen. (Viitala 2004, 78.)

Demokraattista johtamistyyliä voidaan kuvata seuraavasti:

- ✓ laaja yhteistyö ja osallistuminen
- ✓ avoin kommunikointi
- ✓ luottamus
- ✓ arvostus ja ystävällisyys
- ✓ asioista yhdessä sopiminen
- ✓ hyvä työn laatu

Autoritaarista johtamistyyliä voidaan kuvata seuraavasti:

- ✓ johtajakeskeinen
- ✓ valta ja valvonta johtajalla
- ✓ vähäinen ja yksisuuntainen viestintä
- ✓ etäinen ja hyökkäävä
- ✓ usein kaunaa, pelkoa ja riitaa
- ✓ työn laatu usein hyvää

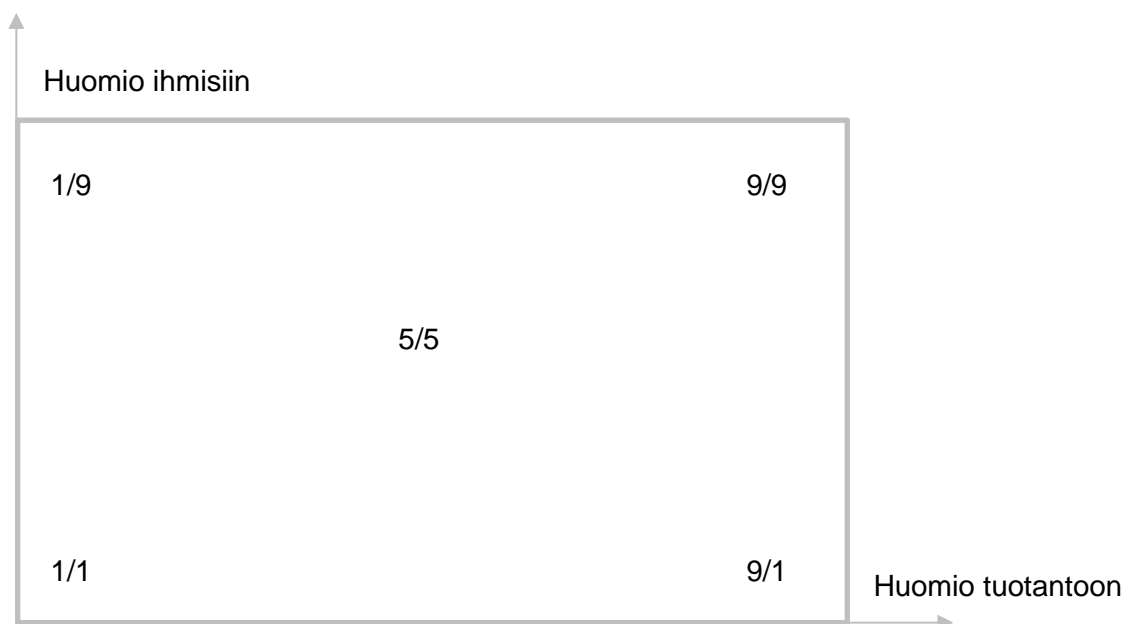
Antaa mennä – johtamistyyliä voidaan kuvata seuraavasti:

- ✓ mukavuus, mutta epävarmuus
- ✓ vaikutusmahdollisuus on sillä, joka sen sattuu ottamaan
- ✓ järjestelmällisyyden puuttuminen, ei kommunikointia ja seurantaa
- ✓ vastuuttomuus
- ✓ epäjärjestys
- ✓ motivaatio ja työn laatu heikkoa

Blake ja Mouton esittivät 1970-luvulla johtamisruudukon Managerial Gridin eli johtamiskäyttäytymisen mallin, jonka he ovat luoneet johtamistyyliä tutkimalla ja kehittämällä

Rensis Likertin mallia johtamistyylien kahdesta ulottuvuudesta. Huomion kohteena johtamistyyliä tutkiessa on ollut johtamistoiminta – johdon asenne, mielipiteet sekä ajattelutapa. Johtamisruudukko antaa kuvan siitä, kuinka yksilö voi toimia johtajana työyhteisössä. Ruudukon mukaan johtamisen taustalla on joukko olettamuksia, joihin voi halutessaan vaikuttaa koulutuksella ja kehittämisellä. Blake ja Moutonin johtamiskäyttäytymisen malliin liittyy niin sanottu kyselypatteristo, jonka avulla syntyy 81 johtamisen yhdistelmää. Näistä 81 johtamisen yhdistelmästä Blake ja Mouton ovat erottaneet 5 johtamisen perustyyliä huomioiden tuotannon ja ihmisten eli niiden välisen merkityksen toisiinsa. (Viitala 2004, 79 – 80; Hyppänen 2007, 253.)

Blake ja Moutonin johtamisruudukon (Kuva 2) akseleista toinen painottuu ihmisten johtamiseen ja toinen tuloksen kehittymiseen (Hyppänen 2007, 253). Taulukon jälkeen selvitetään ruudukon johtamistyyliä (Viitala 2004, 80 – 81).



Kuva 2. Managerial Grid (Blake & Mouton 1978) (Hyppänen 2007, 253)

9/1 – Autoritaarinen johtaminen

Henkilöstön tarpeiden ja organisaation tulostavoitteiden välillä vallitsee ristiriita. Autoritaarinen johtaja on asiantuntija, joka ei huomio henkilöstön tarpeita ja keskittyy vain tulokseen. Autoritaarisessa johtamisessa on yleistä inhimillisten tekijöiden vaikutusten minimointi, jotta saadaan tehokkuus maksimiin.

1/9 – Ihmiskeskeinen johtaminen

Huomio on ihmisissä, ei tuloksessa. Johtaja luottaa henkilöstöön ja antaa vapautta toimia. Ihmiskeskeinen johtaja on tavoitekeskeinen, joka pyrkii luomaan miellyttävän ilmapiirin työskennellä. Ristiriitoja ei käsitellä, jotta työilmapiiri pysyisi ennallaan ja ei rikkoutuisi. Vaikka tunnelma on lämmin luo se turvattomuutta, sillä asioista ei pidetä huolta.

1/1 – Johtamisvastuun välttäminen

Johtaja on vetäytyvä ja antaa henkilöstölle täyden vapauden toimia. Johtaja, joka välttää vastuuta toimii lähinnä tiedon välittäjänä henkilöstölleen ja on luovuttanut tai jopa alistunut. Johtaminen on minimaalista, jolloin johtajalla on minimi huomio ihmisiin ja asioihin. Tällaisessa tilanteessa henkilöstö nimeää usein joukostaan ”johtajan”.

5/5 – Traditionaalinen johtaminen

Traditionaalinen johtaminen on yleisin johtamistyyli, jossa johtaja asettaa kohtuulliset tavoitteet ja antaa henkilöstölle tilaa toimia ja ajatella itse. Johtaja jakaa kiitosta sekä oikeasevaa ja kehittäväää palautetta. Ristiriitatilanteita ei vältellä, vaan niissä pyritään kompromisseihin. Johtamiskäyttäytyminen on mukautuvaa ja joustavaa, mutta tilanteen niin vaatiessa sovinnasta ja byrokraattista järjestyksen ylläpitämiseksi. Johtaja pyrkii etsimään sovittavalla johtamisella tyydyttäviä ja toteutettavia ratkaisuja tasapainon ja sen säilyttämisen vuoksi.

9/9 – Ihannejohtaminen

Johtaja asettaa tavoitteet ja etsii toteutuksen keinoja ja arviointitapoja yhdessä henkilöstön kanssa. Johtaja tarkastelee toimintaa oppimisen näkökulmasta, ei valvojan. Johtajan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on avointa ja tasavertoista, joka kertoo kypsästä suhteesta ja kunnioituksesta heidän välillään. Ristiriitatilanteita ei vältellä, vaan niistä pyritään oppimaan. Ihannejohtaminen on jatkuvaa kehitystä.

2.2 Mitä on valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on henkilöstön ja esimiehen välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi, jossa esimiehen on ymmärrettävä ihmisten olevan erilaisia. Valmentava johtaminen perustuu avoimeen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen

henkilöstön ja esimiehen välillä. Valmentava johtaminen on johtamiskulttuurin muuttumisen aikaansaannos, jossa yritykset ovat huomanneet kilpailuedun kumpuavan henkilöstön osaamisesta – asiantuntijuudesta. Vanha tapa toimia ei enää riitä. Henkilöstön tietoja ja osaamista on alettu kehittämään valmentuen organisaation tavoitteiden mukaisesti. Kun henkilöstö on valmennettu työhönsä hyvin, sitä paremmin he osaavat ja käyttävät sekä tietojaan että taitojaan, jolloin asetettujen tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu. (Havunen 2007, 16; Kansanen 2014, 23, 28.)

Valmentavan johtamisen onnistumisen kannalta on todella tärkeää, että esimies kykenee ja haluaa muuttua. Muuttuminen ei ole kaikille itsestäänselvyys, minkä vuoksi se saattaa olla todella vaikeaa. Esimiehen on rohkaistava henkilöstöä antamaan palautetta johtamiskäyttäytymisestään, jonka mukaan henkilökohtaista toimintaa pystyy kehittämään. (Kansanen 2004, 34.)

Valmentava johtajuus eli *coaching* on yksilön kehittymisen, suoritusten parantamisen, oppimisen ja tavoitteiden saavuttamiseen kehitetty ja tähtäävä menetelmä, joka tavalla tai toisella keskittyy potentiaalin eli piilossa olevien voimavarojen hyödyntämiseen. Valmennussuhde perustuu esimiehen ja työntekijän tiiviiseen yhteistyöhön. Yhteistyössä painotetaan esimiehen eli valmentajan ja työntekijän eli valmennettavan läheistä ja avointa yhteistyötä. Valmentava johtajuus on siis suunnan näyttämistä. Valmentava johtajuus ei ole vain esimiehenä olemista vaan menetelmä saada aikaan vaikutuksia yhdessä valmennettavan kanssa. Valmentajan tavoitteena ja intohimona tulisi olla aito halu auttaa henkilöstöä kehittymään ja kasvamaan. Valmentava johtajuus perustuu valmennettavan itse asettamien tavoitteiden saavuttamiseen valmentajan avulla. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 22 – 23.)

Valmentava johtaminen on esimiehen ja henkilöstön välistä yhteistyötä, jossa esimies tukee henkilöstöä yhdessä sovittujen tehtävien toteuttamisessa jokaiselle yksilöllisesti sopivalla tavalla, tavoitteena maksimoida edellytyksiä oppia, onnistua ja voida hyvin. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on siis parantaa suorituskkykyä luomalla mahdollisuuksia kehittyä sekä antaa rehellistä palautetta, arvioida tuloksia ja pätevyyttä aina oikeudenmukaisesti. Valmentavan johtamisen tehtävänä on motivoida henkilöstöä ja auttaa heitä innostumaan työstään. (Carlsson, Forssell 2012, 35; Kansanen 2014, 27.)

2.3 Tunnuspiirteet- ja periaatteet

Johtaminen ja sen kehittäminen ovat perimiltään vastausten etsimistä kysymyksiin: mitä, miksi ja miten. Samat kysymykset muunnettuna toimii myös henkilöstölle esitettävänä: mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Valmentava esimies esittää kysymykset henkilöstön sijaan, sillä avoimet kysymykset herättävät ja saavat ajatteluprosessin liikkeelle aktivoitessaan sen. Avoimet kysymykset edistävät uusien ideoiden ja ajatusten syntymistä samalla avaten uusia näkökulmia. Kysymykset edistävät keskustelua käsiteltävän aiheen ympärillä. Avoimet kysymykset ovat yhtä valmentamisen kanssa, sillä suljetut kysymykset johdattavat usein vain yhteen vastaukseen. Yksi vastaus ei mahdollista jatkokysymykseen eikä pohdintaan. Valmentava esimies ei kerro ja näytä kuinka asiat tehdään vaan hän ohjaa oikeaan suuntaan. (Kansanen 2004, 107; Ristikangas & Ristikangas 2011, 26.)

Valmentava johtaminen on konsultointia, tiedon siirtämistä ja henkilöstön ohjausta. Valmentamisen tarkoituksena on, että henkilöstön toimintatavat ja osaaminen kehittyvät. Valmentava esimies ei anna valmiita vastauksia, vaan valmennus on enemmänkin itseohjautuvaa. Asioita opitaan tekemällä ja kokeilemalla itse. Valmentaja on oman alan asiantuntija, jonka tietoa ja kokemusta valmennettavan tulee hyödyntää. Valmentaja tukee, kannustaa ja opettaa muutokseen. (Carlsson, Forssell 2012, 46 – 47.)

Valmentava johtaminen on auttamista. Valmentaja auttaa valmennettavaa poistamaan onnistumisen esteet tieltään. Valmentajan tavoite on auttaa valmennettavaa ja organisaatiota onnistumaan. Valmennusprosessi on molemminpuolista sitoutumista muutokseen, joka rakentuu valmennettavan omaan tahtoon ja haluun kasvaa ja kehittyä. Keskeinen osa valmentavaa esimiestyötä on kysymysten esittäminen. Kysymysten ei tarvitse olla suunniteltuja, vaan ne voivat olla yllättäviä ja suorita. Valmentajan tehtävä on auttaa, mutta se ei tarkoita sitä, että vaikeita asioita ei voi nostaa esille. Esimerkiksi jos valmennettava selkeästi välttelee jotain tehtävää tai asiaa, valmentaja auttaa nostaessaan sen esiin, luoden uuden mahdollisuuden onnistua. Vaikka kysymysten esittäminen on suuri osaa valmentavaa esimiestyötä, se ei tarkoita, että valmentaja vain kyselee. Valmentaja antaa tietoa, kertoo esimerkkejä, kannustaa ja tekee valmennettavalle ehdotuksia ongelman ratkaisemiseksi. Valmentaja haastaa valmennettavaa. Valmennussuhteessa on todella tärkeää molempien osapuolten ymmärrys siitä, että valmennettava tekee itse omat valintansa. (Räsänen 2007, 49 – 50.)

Valmentava johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, jonka tarkoituksena on selventää kunkin yksilön tai tiimin vastuualue, asettaa tavoitteet ja sopia niistä. Periaatteena on osallistaa valmennettava ja sopia asioista yhdessä, kun työnkuvan tavoitteet, vastuu ja tarkoitus ovat selvillä. Lähtökohtana on vastuun ja tarkoituksen selventäminen siten, että molemmat osapuolet ne ymmärtävät. Tavoitteet ovat yleisesti asioita, jotka edustavat tärkeitä asioita, joko koko organisaatiolle, tiimille tai yksilölle. Valmennuksen kannalta on todella tärkeää sopia millä tavoin työ toteutetaan, sillä tapa, jolla tuloksiin päästään, vaikuttaa koko organisaation toimintaan, joko negatiivisesti tai positiivisesti. (Kansanen 2004, 36 – 37.)

Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja suhteiden lujittamiseen henkilöstön ja esimiehen välillä. Esimiehen on laskeuduttava valmennettaviensa kanssa samalle tasolle, eikä piiloutua esimies tittelin taakse. Esimiehen on myönnettävä olevansa tasavertainen muiden kanssa, myöntää omat virheensä ja oppia niistä sekä suhtautua muihin siten, kun haluaisi muiden suhtautuvan itseensä. Tavallisesti, ei halventavasti ja ylimielisesti, vaan arvostaen ja toisia kunnioittaen. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 51 – 52.)

Valmentavan johtamisen onnistumisen edellytyksenä on, että valmentaja pystyy luomaan luottamuksellisen suhteen valmennettavan kanssa. Luottamuksellinen yhteys tarkoittaa sitä, että valmennettava tuntee olonsa ymmärretyksi, tuetuksi ja turvalliseksi. Luottamus on valmentajan ja valmennettavan suhteen perusta. (Carlsson, Forssell 2012, 80.)

Esimiehen ja henkilöstön välinen luottamus on tärkeää organisaation toiminnan kannalta. Luottamus ei synny äkillisesti vaan se on prosessi, jonka onnistuminen edellyttää molemminpuolista sitoutumista. Esimiehen tulee kyetä saada luottamus aikaan ennen kuin joudutaan hankaliin tilanteisiin, jolloin se on myöhäistä. Yksi keino kuinka luoda luottamus esimiehen ja henkilöstön välille on lupauksen pitäminen. Ei saa luvata asioita joita ei pysty pitämään tai toteuttamaan. Luottamus pohjautuu oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen. (Åhman 2004, 50 – 51.)

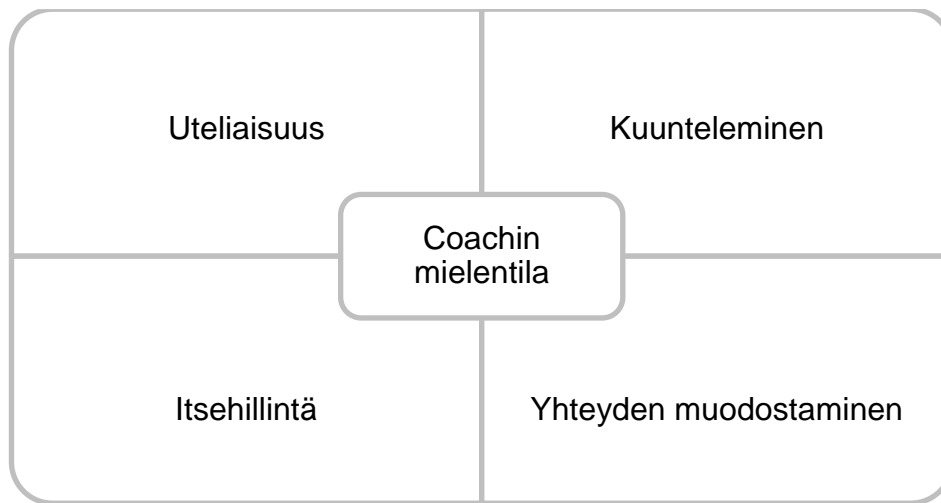
Valmentavan johtamisen kuten muunkin johtamisen yksi peruseriaatteista on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Keskeisenä merkityksenä palautteen annossa on sen arvon ja merkityksen ymmärtäminen molemmin puolin. Palaute on laadukkaan esimiestyön perusta, joka on edellytys henkilöstön kehittymiselle. Palaute sisältää suorituksen arviointia sekä se on osoitus välittämisestä. Esimiehen tehtävänä on antaa sekä

positiivista että rakentavaa palautetta, palautteen annon painopisteen olevan epäonnistumisten sijaan onnistumisissa. Jos palaute kohdistuu enemmän epäonnistumisiin mitä onnistumisiin, siihen sisältyy aina riski. Henkilöstö saattaa kohdistaa palautteen itseensä, jolloin palautetta ei pysty hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä, vaan se nähdään suorituksen ja oman itsensä väheksyntänä. Palaute on oikeus ja velvollisuus, jonka antamista ja vastaanottamista on hyvä harjoittaa. (Aarnikoivu 2013, 164 – 165.)

Valmentavan johtamisen eli valmentamisen tarkoituksena on ensisijaisesti kehittää henkilöstön taitoja ja parantaa ihmissuhdetaitoja ja sitä kautta ihmissuhteita. Valmentamisen pitkän aikavälin tavoitteena on vapauttaa henkilön koko potentiaali hyötykäyttöön työn ja yksityiselämän tasapainon säilyttämiseksi (Kansanen 2004, 36). Tavoitteena on saavuttaa jatkuva työn hallinnan ja onnistumisen tunne. Valmentajan tulee keskittää omat ajatuksensa niin tarkasti kuin mahdollista käsiteltävään asiaan, sillä fokuointi on todella tärkeässä asemassa valmentamisessa. Valmentaja pyrkii lisäämään valmennettavan tietoisuutta ja vastuunottoa sekä uskallusta omalla toiminnallaan ja tuellaan. (Kansanen 2004, 36 – 37.)

Valmentaja ei valvo ja tarkista tavoitteiden saavuttamista, vaan esimiehen tehtävä valmentajana on työnkuvan ja siihen liittyvien tehtävien selventäminen ja tuen osoittaminen. Valmentaja auttaa henkilöstöä motivoitumaan ja innostumaan työstään, jonka vuoksi esimiehen on todella ymmärrettävä mikä henkilöstöä motivoi. Valmentajan on luotava toimintaympäristö mutkattomalle ja mahdollisimman tehokkaalle työskentelylle. Siinä onnistuakseen valmentajan on oltava läsnä ja kuunnella mitä ympärillä tapahtuu. Valmentava esimies luo yhteiset näkemys- ja arvopohjaiset päämäärät henkilöstölle, joiden varmistaminen toteutuu toimivan molemminpuolisen viestinnän avulla. Valmentava esimies johtaa ihmisten avulla, ei yksin. Valmentaja kehittää henkilöstön ammatillista ja henkistä valmiutta toimia, johtamalla sekä kouluttamalla heitä arjen erilaisissa tilanteissa. (Havunen 2007, 17, 19, 21.)

Valmentava johtaminen ja valmentajan mielentila ovat sitä, että valmentaja suhtautuu valmennettavaan konkreettisesti valmennuksen aikana. Valmentajan mielentila koostuu neljästä olennaisesta osasta: kuunteleminen, yhteyden muodostaminen, itsehillintä ja uteliaisuus (Kuva 3). Valmentajan mielentila heijastuu valmennettavaan luoden valmennukselle peruspilarit ja uskoa sekä kunnioitusta valmennettavan tavoitteita ja suunnitelmia kohtaan. (Carlsson, Forssell 2012, 75.)



Kuva 3. Coachin mielentila (Carlsson, Forssell 2012, 75)

2.4 Valmentavan johtajuuden hyödyt

Valmentava johtaminen tukee henkilöstön kehittymistä, motivaatiota ja tavoitteiden saavuttamista. Kehittyminen ja oppiminen ovat parhaimmillaan valmentajan ja valmennettavan välisessä vuorovaikutuksessa, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa etsimään oman intonsa ja intohimonsa. Yhdessä löydetty into kehittymiseen ja oppimiseen lisääntyy vuorovaikutuksen perustuessa luottamukseen. Luottamus luo kunnioitusta ja kykyä toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Molemmilla osapuolilla on varmuus siitä, että ei ole yksin, vaan tuki on lähellä ja saatavissa. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 266.)

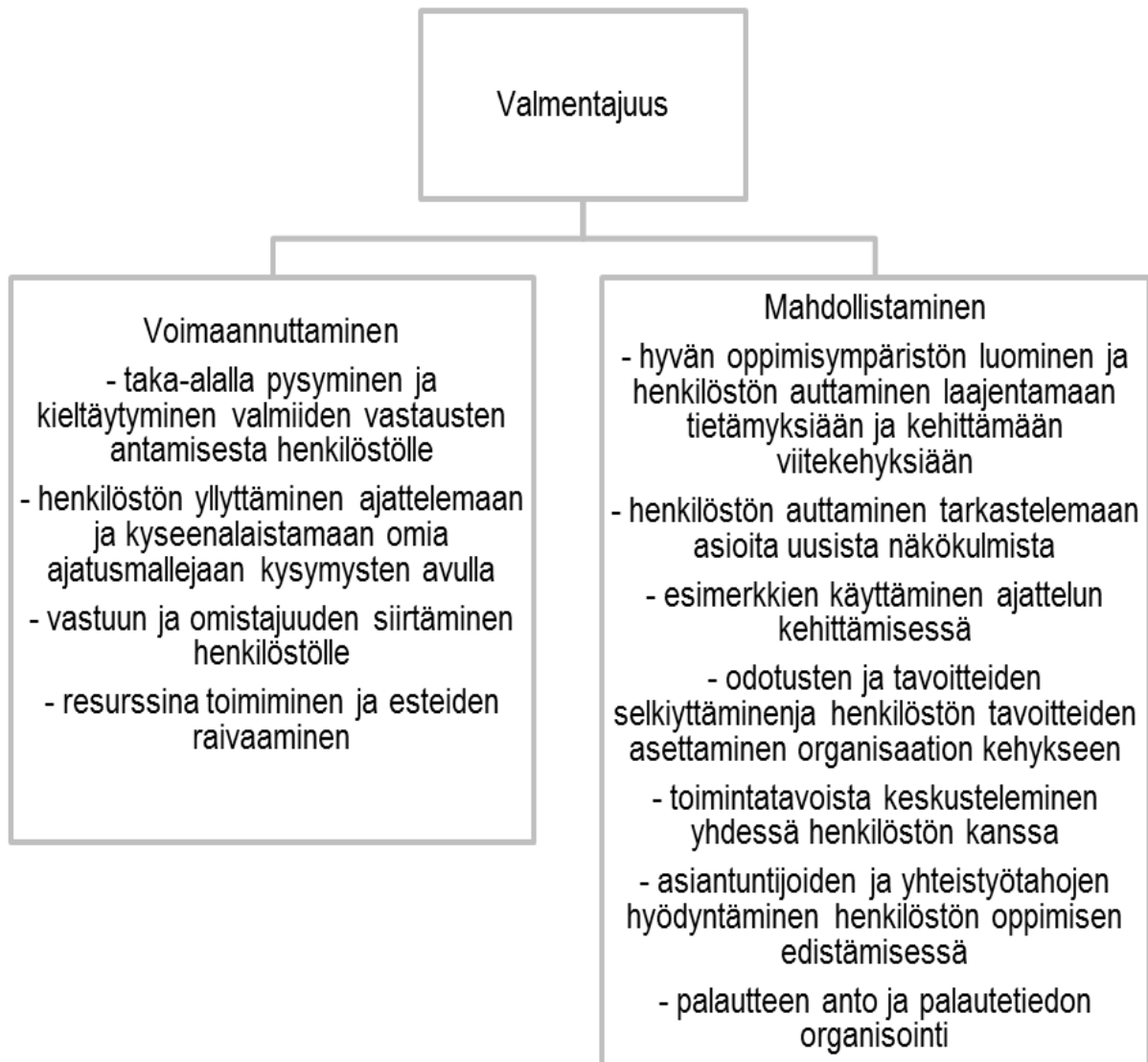
Valmentava johtajuus edistää valmennettavan koko potentiaalin käyttöä ja oman elämän tasapainoa, jossa valmennettava käyttää omaa näkemystään, ajattelumalliaan ja toimintatavan vaikutusta analysoinnin apuna. Valmentaja ja valmennettava tapaavat säännöllisesti, jonka tarkoituksena on saada valmennettava oivaltamaan omat vahvuudet ja rajoitukset, ja oppia hyödyntämään niitä. Valmentava johtajuus avaa ovet uusille näkökulmille ja haastaa vallitsevat toimintatavat ja käsitykset. (Åhman 2004, 185 – 186.)

Valmentava johtajuus ja johtamiskulttuuri edistävät yhteistyötä myös henkilöstön välillä jolloin osaamisen ja tiedon jakaminen kollegojen välillä edistyy. Valmentava johtamiskulttuuri ei ole itsestäänselvyys, vaan se saavutetaan yhteistyötä ja sen merkitystä ko-

rostantamalla. Sitoutuminen ja innostuminen työhön ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tuntuvat ja ovat läsnä työyhteisössä. Valmentava johtamiskulttuuri koostuu kolmesta osa-alueesta, joihin tulee kiinnittää huomiota saavuttaakseen se: organisaation toimintatavat ja arvostus, ammatillisuuden osaamisen kehittäminen ja vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen. Parhaat kehittymistulokset saadaan, kun henkilöstö on vuorovaikutuksessa keskenään. Valmentajan ohjatessa henkilöstöä se tuottaa tulosta, mutta väärin ohjattuna se voi vaikuttaa tulokseen negatiivisesti (Havunen 2007, 62). Yksintekeminen on puutteellista, koska suuri osa kehitysmahdollisuuksista jää käyttämättä, joka puolestaan vaikuttaa organisaation ja yhteisen osaamisen kasvun estymiselle. Yksintekeminen jättää arvokkaan vertaispalautteen varjoonsa ja tietotaidon vain omaan käyttöön. Vertaispalaute on tärkeää, sillä itselle annettu palaute on yksipuolista ja suppeaa, joka ei anna todellista kuvaa tilanteesta. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 267.)

Valmentava esimies keskittyy toiminnallaan rohkaisemaan henkilöstöä ylittämään toimintansa rajoja, saavuttamaan tavoitteensa ja pääsemään huippusuoritukseen. Valmentaja tukee siis henkilöstön kriittistä ajattelua ja pyrkii aktivoimaan itsestä kumpuavaa omaehtoisuutta ja sen kehittymistä. Valmentajuus on voimaannuttamista ja mahdollistamista. Valmentajana toimiva esimies varmistaa positiivisen oppimis- ja toimintaympäristön henkilöstön kehittymiselle sekä sitä tukevia työkaluja ja menetelmiä. (Räsänen 2007, 86 – 87.)

Kuva 4. selvittää valmentajuuden ulottuvuudet ja tehtäväalueet



Kuva 4. Valmentajuuden ulottuvuudet ja tehtäväalueet (Ellinger, Watkins ja Bostrom 1999). (Räsänen 2007, 87)

3 TYÖMOTIVAATIO

Motivoitunut henkilö on sitoutunut, tehokas ja tunnollinen, ja joka toiminnallaan pyrkii tuoksellisuuteen. Motivoitunut henkilöstö on organisaation kantava voimavara ja kilpailutekijä. Motivaation kehittymiseen vaikuttavat itsearvostus- ja tunto sekä omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin uskomisen (Ruohotie 1998, 34).

Motivoituminen on tunne, joka tulee sisältä ja jota ei voi ulkoapäin pakottaa (Martela, Jarenko 2015, 155). Motivaatiota on tutkittu paljon, mikä ohjaa ihmisen suuntaa ja toimintaa. Yhteistä monille tutkimuksille on se, että erilaisia motivaatiotekijöitä on paljon ja niillä on eri ihmiselle erilainen merkitys. (Rasila, Pitkonen 2011, 12.)

3.1 Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan henkilön omien motiivien aikaansaamaa tilaa. Motiiveilla viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja palkkioihin sekä rangaistuksiin. Motivaatio on siis tila, joka määrää kuinka henkilö toimii ja mihin henkilön mielenkiinto suuntautuu. (Ruohotie 1998, 36 – 37.)

Motivaatio on itsetoteutuksen voima. Itsensä toteuttaminen on asioiden haluamista ja niiden toteuttamista. Ihminen pohtii, ajattelee ja toteuttaa itseään motivaation avulla. Haluaminen on motivaatio, joka on itsensä toteuttamisen ja ihmisen kaiken toiminnan alku ja juuri. (Räsänen 2007, 180.)

Ihmisen toiminnan taustalla on aina useampi kuin yksi motiivi. Motiivi on motivaation kantasana (Peltonen, Ruohotie 1987, 22). Motivaatio on motiivien yhdistelmä, jotka virittävät ja ylläpitävät henkilön käyttäytymistä. Ilman motivaatiota ihminen olisi paikoilleen jähmettynyt, sillä motivaatio laittaa ihmisen liikkeelle kohti omaa päämäärää. Motivaatio on siis kaikkea sitä, mikä kannustaa ja työntää ihmistä eteenpäin tehden hänestä aktiivisen toimijan. (Peltonen, Ruohotie 1987, 22; Rasila, Pitkonen 2011, 5, 11.)

3.2 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Motivaatiotekijöitä on useita, sillä eri asiat vaikuttavat eri ihmisten motivoitumiseen ja jokaisella henkilöllä motivoivien asioiden kokonaisuus on erilainen (Rasila, Pitkonen

2011, 12). Tämän vuoksi esimies eikä työntekijä voi olettaa samojen asioiden motivoivan koko henkilöstöä. Työntekijöiden on hyvä tunnistaa itseään motivoivat tekijät ja jakaa se tieto oman esimiehen ja muun ryhmän kanssa, koska jos motivaatio on kadoksissa voi esimies tai muu ryhmä auttaa motivaation löytymisessä. Työntekijän tunnistaessa omat motivaatiotekijänsä, voi työntekijä myös tarvittaessa etsiä itseään motivoivat asiat meillä olevasta työtehtävästä ja muokata työtehtävästä oman näköisensä työn valmiiksi saattamiseksi. (Rasila, Pitkonen 2011, 12.)

Tavoitteiden saavuttaminen ja tavoitteet liittyvät olennaisesti motivaatioon, sillä tavoite määrittää mihin suuntaan ollaan menossa. Työntekijä voi esimerkiksi työskennellä tavoitteen saavuttamiseksi saadakseen rahallisen palkkion. Näin ollen kyse on ulkoisesta motivaatiosta, jolloin motivaation taso on kohtuullista ja hetkittäistä. Ihminen motivoituu aina tavoitteellisesti, vaikka sitä ei itse tiedostaisikaan ja oma tavoite olisi vielä kokonaan määrittämättä. Se minkälainen henkilökohtainen tavoite on, määrittää sen liikumme kohti vai emme. Tavoitteet on hyvä asettaa saavutettaviksi, mutta kuitenkin haasteellisiksi. Näin motivaation taso pysyy korkealla ja samanaikaisesti työ kehittää työntekijää. (Carlsson, Forssell 2012, 166.)

Saavutukset motivoivat ihmistä. Saavutuksista motivoituvaa ihmistä kaipaavat ammatillisia haasteita ja asettaa itselleen realistisia tavoitteita. Saavutuksista motivoituvaa henkilöä ei pelkää riskien ottamista eikä virheiden tekemistä sekä ponnistelee asettamiensa tavoitteita kohti päämäärätietoisesti toivoen, että häntä arvostetaan tulosten perusteella. Palaute tehdystä työstä on saavutuksista motivoituneelle henkilölle palkkio. Motivaation syntyessä vallantunteesta henkilö pyrkii tällöin työtehtäviin, joissa hän voi johtaa muita ja näin ollen vaikuttaa organisaation toimintaan. Asema ja muodollinen valta ovat tärkeitä henkilölle, jonka motivaatio kumpuaa vallantunteesta. Se, että häntä katsotaan arvostavasti ja ylöspäin on hänelle tärkeää, samoin kuten hänen mielipiteiden huomiointi. Yhteenkuuluvuuden tunne on myös yksi motivaatiotekijä ja motivaation synnyttäjä. Tällöin yhteistyö ja sen mukana tuoma positiivinen vuorovaikutus on tärkeitä asioita yhteenkuuluvuuden tunteesta motivoituvalla henkilöllä. Yksinäisyys pelottaa. Henkilö haluaa olla pidetty työyhteisössä ja pitää tärkeinä asioina toisten huomioon ottamista. (Rasila, Pitkonen 2011, 12 – 13.)

Ihmisten tapoja motivoitua tarkastellaan usein jakamalla ne ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin (Carlsson, Forssell 2011, 167). Eli henkilö voi siis motivoitua sisäisesti tai ulkoisesti. Sanaparina sisäinen ja ulkoinen motivaatio on sellainen jota ei tule tulkita vä-

rin, sillä tietyssä mielessä kaikki motivaatio on sisäistä, sillä jokainen tekee loppujen lopuksi omat päätöksensä. Se mikä motivaation perimmäinen lähde on, on loputon kiistelyn aihe. Motiiveja on erilaisia, joku voi motivoitua työtehtävän sisällöstä, auttamisen tuomasta mielihyvästä tai rahapalkinnosta. Se, että motivaation lähteitä on erilaisia, on hyvä asia. Motiivin lähde ei tee toisesta työntekijästä parempaa tai huonompaa. Yritys tarvitsee työntekijöitä, joilla on eri motiivit, sillä eri työtehtäviin tarvitaan erilaiset tekijät. Olennaisinta nimittäin ei ole se mistä motivaatio kumpuaa vaan se, että nämä motivaatiomuodot tuntuvat keskenään erilaisilta. (Rasila, Pitkonen 2011, 13; Martela, Jarenko 2015, 25 – 26, 34.)

Tosielämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat usein samanaikaisesti läsnä ja toimivat henkilön arkikokemusten näkökulmasta toisiinsa kietoutuneina. Niitä ei voi pitää sisällöstään huolimatta täysin erillisinä, sillä ne täydentävät toisiaan esiintyessään yhtäaikaaisesti (Ruohotie 1998, 38). Esimerkiksi työstä saatava palkkio on resurssi, jonka avulla turvata perheen ruoansaanti ja erinäisten taloustarvikkeiden osto – ulkoinen motivaatio. Samanaikaisesti kuitenkin oma henkilökohtainen mittari siitä, että on saavuttanut ja saanut aikaan jotakin – sisäinen motivaatio. (Martela, Jarenko 2015, 25 – 26.)

Olennaisin ero sisäisessä ja ulkoisessa motivaatiossa on, miten suhtautuu omaan työhönsä, koetaanko se pakollisena velvollisuutena vai arvokkaana. (Martela, Jarenko 2015, 35).

Taulukossa 1. selvitetään sisäisille ja ulkoisille palkkioille tunnusomaiset piirteet.

Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Liittyvät työn sisältöön (esim. monipuolisuus, vaihtelevuus ja haasteellisuus)	Ovat johdettavissa työympäristöstä (esim. palkka, ulkopuolinen tuki kiitos ja tunnustus)
Ovat yksilön itsensä välittämiä	Ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (esim. itsensä toteuttamisen ja pätemisen tarve)	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita (esim. yhteenkuuluvuus, turvallisuuden tarve ja ravinnon tarve)
Ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (esim. tyytyväisyys ja työn ilo)	Ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (esim. raha ja kannustava tilanne)

Taulukko 1. Sisäisille ja ulkoisilla palkkioille tunnusomaiset piirteet (Peltonen, Ruohotie 1987, 25)

3.2.1 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekeminen ei lähde henkilön omasta halusta tehdä vaan syy on irrallinen. Työ tehdään silloin ulkoisen palkinnon vuoksi tai jonkin rangaistuksen tai negatiivisen palautteen välttämiseksi. Ulkoista motivaatiota edistävät ulkoiset palkkiot ovat usein kestoaltaan lyhytaikaisia ja usein toistettavia (Peltonen, Ruohotie 1987, 26). Ulkoisessa motivaatiossa työntekijän rooli on näin ollen passiivinen. Työntekijä tarvitsee syyn miksi tehdä työtä. Tekeminen on suoritus, joka tehdään siihen liittyvien erillisten palkintojen vuoksi (Martela, Jarenko 2015, 34). Rahalla palkitseminen on ulkoista motivointia ja kun näin toimitaan, tekeminen ei itsessään ole motivaation lähde. (Martela, Jarenko 2015, 25 – 27.)

Ulkoisen motivaatio lisää motivaatiota ulkoapäin, tämä tarkoittaa esimerkiksi erilaisia palkkioita ja kannusteita. Kannusteiden ja palkkioiden ei tarvitse olla esineellisiä, vaan kiitos, huomiointi ja tunnustus kuuluvat myös ulkoisiin motivaatitekijöihin. Olosuhteet ja erityisesti lähiesimiehen tapa toimia vaikuttaa myös suuresti motivaatioon, sitä kasvat- taen tai heikentäen. On todettu, että ulkoiset motivaatitekijät ovat työn yhteydessä hy- gieniatekijöitä, joita on oltava olemassa, sillä jos ulkoiset palkkiot ja kannusteet puuttuvat ne saattavat helposti muuttua epähygieniatekijöiksi, jotka sammuttavat motivaation. Alan tunnettu tutkija Frederick Herzberg kuvailee hygieniatekijöitä seuraavasti: hygienia ei tee sairasta ihmistä terveeksi, mutta jos hygienia on huono, sairaudet todennäköisesti li- sääntyvät (Rasila, Pitkonen 2011, 27). (Carlsson, Forssell 2012, 167.)

Kannusteet voivat palkita sekä ulkoisesti että sisäisesti vaikuttaen siihen, miten innok- kaasti ja tavoitteellisesti työtä tehdään. Ulkoisen kannusteen kautta tulevan motivaation katsotaan syntyvän rahan vuoksi, ihmiset työskentelevät saadakseen lisää rahaa. Ulkoi- nen motivaatio liittyy vahvasti työympäristöön, sillä palkkiot välittävät joku muu kuin työn- tekijä itse, esimerkiksi lähiesimies. (Peltonen, Ruohotie 1987, 25.)

Ulkoisesti motivoitunut henkilö työskentelee ulkoisen palkkion vuoksi, raha tai muiden ihmisten arvostus. Ulkoisen motivaation kautta toimiva henkilö saattaa lähteä liikkeelle ja toimia nopeasti, mutta iloa ja intoa työntekoon se ei luo pitkäksi aikaa. Ulkoisiin moti- vaatitekijöihin on vaikeampi vaikuttaa kuin sisäiseen, joten rahalla tai muilla ulkoisilla palkkioilla luotu motivaatio ei ole pitkäaikaista, vaan palkitseminen saattaa jopa kääntyä motivaattorista motivaation vähentäjäksi. (Rasila, Pitkonen 2011, 27 – 28.)

Ulkoisen motivaatio on reaktiivista, jossa tekeminen toimii päämäärän saavuttamisen välineenä. Pahimmassa tilanteessa työn tekeminen tuntuu pakonomaiselta, joltain sel- laiselta jota täytyy tehdä kun muutakaan ei voi. Henkilö joutuu siis työntämään itsensä tekemään. Se kuluttaa niin henkisiä kuin organisaationkin resursseja, siksi pelkän ulkoi- sen motivaation varassa toimiminen voi luoda ahdistusta ja tuntua raskaalle pitkällä ai- kavälillä. Ulkoisen motivaatio on kuluttavaa ja henkilöstön näkökulmaa kaventavaa. (Martela, Jarenko 2015, 25 – 27.)

3.2.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa henkilö itse hakeutuu tekemään työtä ja sellaisia asioita jotka häntä kiinnostavat, innostavat tai tuntuvat arvokkailta. Asioiden

ja työn tekeminen vetää puoleensa, sillä se on jotain sellaista mitä henkilö todella haluaa tehdä. Sisäisesti motivoitunutta henkilöä motivoi itse työ ja työn taustalla oleva asia tai ongelma. Työ palkitsee tekijän tuomalla mielihyvää ja luoden ilon ja onnistumisen tunnetta. Tekeminen itsessään on oma palkkio (Martela, Jarenko 2015, 34). Henkilö ei joudu siis pakottamaan itseään kohti tiettyä suuntaa vaan se tapahtuu luonnostaan. Tämän kaltainen tekeminen ei kuormita henkilöä kuten ulkoinen motivaatio. (Rasila, Pitkonen 2011, 27; Martela, Jarenko 2015, 26 – 27.)

Kun ihmistä motivoivat saavutukset, motivaatio on sisäistä. Tällöin henkilö kaipaa työssään ammatillisia haasteita, asettaa itselleen realistisia tavoitteita ja kulkee päämäärätietoisesti niitä kohti. Päästääkseen tavoitteisiin, henkilö on valmis ottamaan riskejä eikä pelkää vastoinkäymisiä. (Rasila, Pitkonen 2011, 12.)

Sisäinen motivaatio on siis proaktiivista ja se on lähtöisin henkilön omista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Sisäinen motivaatio kuvastaa rohkeutta, se on innostavaa, energisoivaa ja näkökulmia laajentavaa sekä mahdollisuus. (Martela, Jarenko 2015, 26 – 27.)

Sisäisen motivaation tuoma tekemisen draivi eli energisyys ja elinvoimaisuus parantavat työtulosta suoraan sekä epäsuorasti. Suoraan sitä kautta, että innostunut ja motivoitunut henkilö panostaa työntekoon enemmän omaa energiaansa ja näkee työnsä laajemmin. Epäsuorasti draivin katsotaan parantavan tulosta lisäämällä henkilön sinnikkyyttä ja jakamista, innovatiivisuutta, luovuutta sekä kykyä kohdata asiakas myönteisellä otteella, jota tarvitaan kohdeorganisaation aktiivisessa henkilöasiakkaiden korvauskäsittelyssä. (Martela, Jarenko 2015, 50.)

Tekemisen draiviin voi verrata myös psykologi Mihály Csíkszentmihályin luomaa käsitettä flow-tilaa eli virtausta, joka nähdään sisäisen motivaation yhtenä huippukokemuksena. Flow-tila on mielenkiintoiseen ja sopivan haastavaan tehtävään syventymistä, jonka aikana kaikki työnteko tuntuu vaivattomalta ja helpolta. Flow-tilassa oleva henkilö luottaa itseensä ja keskittyy koko kapasiteetillaan annettuun työtehtävään. (Rasila, Pitkonen 2011, 22.)

Henkilön sisäinen motivaatio luo suhteen hänen itsensä ja organisaation välille ja näin ollen sisäisesti motivoitunut henkilö on sitoutunut organisaatioon ja vähemmän halukas työpaikan vaihtoon. Sisäisesti motivoitunut henkilö palvelee organisaatiota organisaation päämääriä pidemmälle tulevaisuuteen, mutta ei kuitenkaan ole altis loppuun palamiselle.

Kestävän työmallin perus- ja tukipilarina on sisäinen motivaatio. (Martela, Jarenko 2015, 50.)

3.2.3 Sisäisen motivaation johtaminen

Sisäistä motivaatiota voi ja ei voi johtaa, sillä jokainen ymmärtää sisäisen motivaation eri tavalla. Mikäli esimies ymmärtää sisäisen motivaation tavoitteellisena pyrkimyksenä eikä käskyttämisenä, niin sisäistä motivaatiota voi johtaa. Pyrkimyksenä on luoda henkilölle edellytykset toimia innostavasti ja hyvin. Sisäisen motivaation johtaminen lähtee esimiehen uskosta ihmiseen ja itseensä, että pystyy siihen. Sisäisen motivaation johtaminen vaati esimieheltä sellaisen ihmiskuvan luomista, jossa hän uskoo työntekijän haluavan tehdä parhaansa saavuttaakseen yhdessä asetetut tavoitteet. Esimiehen tulee luottaa, antaa vastuusta ja luoda mahdollisuuksia. (Martela, Jarenko 2015, 155, 203.)

Nykypäivän työelämässä esimiehen rooli kuten myös työntekijöiden rooli on murroksessa. Valmentava johtajuus on noussut pinnalle, joka tarkoittaa sitä, että esimies ei ole se joka käskee ja vahtii miten toimia vaan esimies on valmentaja, mahdollisuuksien luoja. Henkilöstö ei ole käskyjä vastaanottava ja niitä toteuttava ryhmä, vaan henkilöstö on vastuullinen, asiantunteva ja aktiivisista osajista koostuva ryhmä. Tämän kaltaisen työskentelykulttuurin omaavassa organisaatiossa henkilöstön itsensä johtamisen taidot korostuvat ja kehittyvät. Yksi itsensä johtamisen tärkeistä taidoista on omasta motivaatiosta välittäminen ja sen ylläpitäminen. (Rasila, Pitkonen 2011, 44.)

Sisäinen motivaatio perustuu vapaaehtoisuuteen, sisäinen motivaatio on vapaaehtoisuus. Vapaaehtoisuus on sitä, että henkilöstö pääsee tekemään itseään kiinnostavaa ja innostavaa työtä, joka on lähtöisin omista arvotuksen kohteista. Työ ei tunnu pakotetulta, vaan henkilöstö pääsee ilmaisemaan itseään, kiinnostuksen kohteitaan ja omaa persoonansa työnsä kautta. Vapaaehtoisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilöstö tekee juuri sitä mitä haluaa ja miten haluaa. Vapaaehtoisuus tarkoittaa organisaation päämäärien tavoittelemista, ei siksi, että henkilöstön on tehtävä niin, vaan siksi, että he haluavat tehdä niin henkilöstön ja organisaation päämäärien ollessa yhtä. (Martela, Jarenko 2015, 68 – 69.)

Esimiehen yksi tärkeimpänä pidetyistä taidoista on muiden motivoiminen, vaikka esimies ei suoranaisesti siihen voi vaikuttaa, sillä motivaatio syntyy meissä jokaisessa itsessään (Rasila, Pitkonen 2011, 44). Esimies voi toiminnallaan ja yhteistyössä valmennettavan

kanssa tukea motivoitumista ja ohjata oikeaan tavoiteltuun suuntaan, mutta toista ei voi suoraan motivoida. Esimiehen auttaessa henkilöstöä motivoitumaan, esimiehen on muistettava henkilöstön olevan etusijalla. Motivoitumisen tulee olla henkilöstön etujen mukaista, ei valmentajan. Valmentajan tulee astua henkilöstön saappaisiin ja pyrkiä katsomaan tilannetta henkilöstön silmin. Valmentajan työssä on ehdottoman tärkeää avoin keskustelu tavoitteiden päämääristä ja niihin pääsemisen keinoista valmennettavien kanssa. Myös motivaatiosta ja sen mahdollisesta puutteesta on hyvä keskustella aika ajoin, ehdottomasti silloin, jos työskentely ei suju ja tuottaa ongelmia. (Rasila, Pitkonen 2011, 44 – 45.)

Esimiehen tehtävänä on löytää ja asettaa yhdessä valmennettavan kanssa tavoitteet, jotka ovat henkilön itsensä sekä organisaation kannalta tavoittelemisen arvoisia. Tällaisessa tilanteessa pääpainon tulee kuitenkin olla valmennettavan henkilökohtaisessa kiinnostuksessa tavoitteita kohtaan, koska muutoin valmennettava saattaa kokea vapaaehtoisuuden kadonneen suorituksen jäädessä ulkoisen motivaation tasolle. Valmentavan esimiehen tulisi omalla toiminnallaan inspiroida henkilöstöä lähtemään mukaan kohti yhteisiä tavoitteita ja onnistua maalaamaan visio tulevaisuudesta siten, että henkilöstö haluaisi lähteä mukaan tekemään siitä todellista. Esimies ei kuitenkaan ole yksin vastuussa henkilöstön kiinnostuksen kohdistamisesta tavoiteltuihin päämääriin. Henkilöstöllä on myös oma vastuunsa. Henkilöstön tulee puhua ja esimiehen silloin kuunnella. Työntekijän sekä esimiehen on tunnistettava mikä tai mitkä asiat innostavat yksilöä toimimaan ja kytkeä ne asiat osaksi työntekijän tavoitteita ja työnkuvaa. (Martela, Jarenko 2015, 69.)

Valmentavassa johtamisessa ideaali tilanne on se, että valmennettava on mukana omasta tahdostaan eikä valmentajan tai jonkun muun patistamana. Valmentavan esimiestyön tuloksellisuus on riippuvainen valmennettavan sisäisestä motivaatiosta ja sitoutumisesta. Luottamuksen rakentaminen valmentajan ja valmennettavan välille on tärkeää, jotta valmennettava pystyy kuuntelemaan ja kuulemaan puolustusreaktionsa läpi mitä valmentajalla on sanottavana coachingista ja miten valmennettava voi siitä hyötyä. (Carlsson, Forssell 2012, 81.)

Sisäinen motivaatio kertoo esimiehelle, onko henkilöllä riittävät taidot ja valmius toimia itsenäisesti sekä onko hänellä oma halu tehdä ja panostaako hän myös omaan tekemiseensä. Sisäisen motivaation organisaatioissa jossa esimies ei ole jatkuvasti kertomassa mitä tehdä ja kuinka, on työntekijällä oltava riittävästi tietotaitoa ja uskoa itseensä

sekä tehdä päätöksiä haastavankin tilanteen edessä. Työntekijän on kyettävä siis itsenäiseen työskentelyyn. Sisäisesti motivoituneen henkilön toiminta perustuu vastuun ottamisesta omasta tekemisestään. (Martela, Jarenko 2015, 76 – 77.)

4 TUTKIMUS

4.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön tutkimuksen toimeksiantaja on kansainvälisen ja menestyvän vahinkovakuutusyhtiö X:n sisällä Suomessa toimiva organisaatio, joka työllistää kokonaisuudessaan reilu 100 henkilöä. Vakuutusyhtiö X tarjoaa vahinkovakuutuksia Pohjoismaissa ja Baltiassa, jonka lisäksi yhtiö palvelee myös kansainvälistä toimintaa harjoittavia pohjoismaisia asiakkaita toimipisteiden ja verkostojen kautta. Kohdeorganisaatio toimii jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa nopeassa ja laadullisessa korvauskäsittelyssä. (Vakuutusyhtiö X.)

Kohdeorganisaatiossa toimi tutkimushetkellä 8 korvausneuvoja tiimiä. Jokaisella tiimillä on lähiesimies, palvelupäällikkö. Tämän tutkimuksen kohdehenkilöinä ovat korvausneuvojat sekä palvelupäälliköt.

Korvausneuvojan tehtävänä on auttaa ja neuvoa asiakasta kulloisessakin tilanteessa. Korvausneuvoja tekee työnsä laadukkaasti ja vastuullisesti sekä viestii ymmärrettävästi ja selkeästi. Toimiakseen kuvauksen mukaisesti työ edellyttää tekijältä seuraavia asioita: asiakaskeskeisyys, empatia eli pyrkimys asettua toisen asemaan, asiakkaan vaivannäön tunnistaminen, oma-aloitteisuus ja vastuunotto, vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot, oman osaamisen kehittäminen ja palautetaidot, tuote-, järjestelmä- ja digiosaaminen sekä työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen omalta osaltaan. Korvausneuvojan tulee lisäksi huolehtia, että asiakkaan vakuutusturvaso otetaan esille korvaustilanteissa. (Vakuutusyhtiö X.)

Palvelupäällikön tehtävänä on auttaa ja neuvoa henkilöstöä kulloisessakin tilanteessa. Palvelupäällikön keskeisin tehtävä on varmistaa, että työ tehdään laadukkaasti, vastuullisesti ja toimivasti. Palvelupäällikkö työskentelee henkilöstö edellä pyrkien ohjamaan ja vaikuttamaan omalla toiminnallaan työn tulokseen ja mielekkyyteen. Palvelupäällikön tehtävä on myös etsiä ja ehkäistä hukkia ja niiden syntymistä. Hukka on turha työvaihe tai tapa, joka estää asiakasta kokemaan hyvä ja onnistunut palvelukokemus. Hukka hidastaa myös henkilöstön työtä ja kehitystä. Hukat pyritään eliminoimaan ja luomaan korvauspalvelu sujuvaksi virtaukseksi. (Vakuutusyhtiö X.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kysely- ja tutkimusmenetelmä valittiin, koska sen avulla mahdollistettiin korkea vastausmäärä ja samanaikaisesti useiden erilaisten kysymysten esittäminen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat sen pohjautuvuus teoriaan ja päätelmien teko sen havaintoaineiston analysointiin perustuen (Hirsjärvi ym. 2007, 136).

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, joka laadittiin Webropol-kyselytyökalun avulla. Webropol on selkeä kyselytyökalu, jonka avulla saa luotua kyselylomakkeet nopeasti ja helposti. Lukuisten kysymystyyppien avulla sain luotua monipuolisen ja tutkittavaan aiheeseen sopivan kyselyn. Kyselyyn lähetettiin sähköpostitse linkki kohdeorganisaation korvausneuvojille sekä lähiesimiehille. (Webropol 2017, viitattu 15.2.2017)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Vaikka virheitä pyritään välttämään tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat, jonka vuoksi tutkimuksessa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta käyttäen erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli onko sattuman mahdollisuus suljettu pois mahdollisimman hyvin. Luotettavuus voidaan todeta usealla tavalla, esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tulosta pitää luotettavana. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tämän kyselytutkimuksen validiteettia paransi se, että kysymykset laadittiin yhdessä kohdeorganisaation kanssa teoriaosuuden ja heidän tarpeen pohjalta.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta paransi asiasta etukäteen tiedottaminen. Henkilöstöä tiedotettiin kyselytutkimuksesta tiimipalaverissa esimiesten toimesta ja organisaation johtoa tiedotettiin tulevasta sähköisen tiedotteen (Liite 1) muodossa. Luotettavuutta paransi myös kyselylomakkeiden esitestaaminen ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä. Kyselyn esitestaamisen myötä kyselyssä havaittiin muutamia virheitä, jotka korjattiin. Kyselylomakkeen saatekirje kirjoitettiin selkokielellä ymmärrettävyyden parantamiseksi ja

siten, että vastaaja todella tiesi mihin on vastaamassa ja miksi. Saatekirjeessä painotettiin kyselyn olevan anonyymi, jolloin yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa vastauksen perusteella. Nämä edellä mainitut tekijät parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Henkilöstölle osoitetun kyselyyn vastasi 90:sta 42 ja esimiehille osoitettuun kyselyyn vastasi kaikki kahdeksan. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää henkilöstölle osoitetun kyselyn alhainen vastausmäärä.

4.4 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus suoritettiin helmikuussa 2017. Tutkimuksen kohteena oli Vakuutusyhtiö X:n Suomessa toimivan henkilöasiakkaiden korvauspalvelun organisaatio, henkilöstö sekä lähiesimiehet. Tutkimuksen kohdejoukon suuruus oli 98 henkilöä, joista 90 on henkilöstöä ja 8 esimiehiä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, henkilöstölle (Liite 3) ja esimiehille (Liite 4) lähetettiin omansa. Kyselylomakkeet laadittiin sähköisesti. Kyselyssä esitettävät kysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoriaosuuteen ja kohdeorganisaation tarpeeseen. Kysely sisältää vaihtoehto ja monivalintakysymyksiä, avoimia sekä asteikollisia arviointikysymyksiä. Kysymykset käsittelevät valmentavaa johtajuutta, sen ymmärtämistä ja vaikutusta henkilöstöön. Kysymykset kohdistuvat myös lähiesimiehiin ja motivaatitekijöihin. Kysely on suunniteltu yhdessä kohdeorganisaation edustajan kanssa.

Kyselystä tiedotettiin kolme päivää ennen kyselyn julkaisua tiimien lähiesimiehiä ja kohdeorganisaation johtoa tiedotteen (Liite 1) muodossa. Tämä tehtiin, jotta vastausten määrä olisi korkea ja tutkimuksen hyöty maksimaalinen.

Sähköinen kyselylomake lähetettiin vastaajille saatekirjeen (Liite 2) kanssa. Kyselyn vastausaika oli 15.2.2017 – 22.2.2017. Kysely ajoitettiin tarkoituksella alkamaan ja sulkeutumaan keskellä viikkoa, jotta myös sellaiset henkilöt, jotka olivat poissa tai lomalla kyselyn alkamis- ja päättymisviikoilla saivat mahdollisuuden vastata kyselyyn. Vastaamatta jättäneille lähetettiin muistutusviesti ennen kyselyn vastausajan sulkeutumista. Kysely sulkeutui vastausajan viimeisenä päivänä klo. 15.00.

4.5 Tulokset ja tulosten analysointi

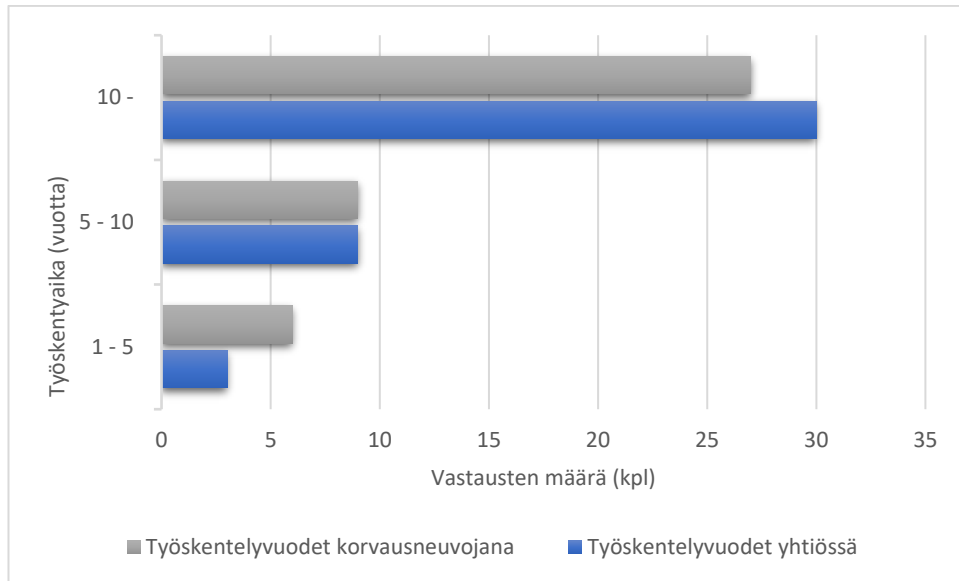
Henkilöstölle osoitettuun kyselytutkimukseen vastasi 42 työntekijää 90 työntekijästä ja lähiesimiehistä kaikki kahdeksan (Taulukko 2). Tuloksia tarkastellaan kyselyn vastaajajoukon tasolla, sillä vastausten määrä jäi alhaiseksi henkilöstölle osoitetussa kyselyssä. Tämän vuoksi saatuja tuloksia ei voida tarkastella koskemaan koko organisaatiota.

Työnkuva	Kysely lähetetty	Kyselyyn vastanneet
Korvausneuvoja	90	42
Lähiesimies	8	8
Yhteensä	98	50

Taulukko 2. Kyselyiden vastausten lukumäärät.

Henkilöstölle ja lähiesimiehille osoitetut kyselyt suunniteltiin siten, että niiden tuloksia voidaan osittain verrata keskenään. Jokainen kyselyssä esitetty kysymys ei ole oleellinen tutkimuksen kannalta, sillä osa niistä on laadittu suoraan kohdeorganisaation tarpeen mukaan, joten näiden kysymysten tulokset raportoidaan suoraan kohdeorganisaatiolle.

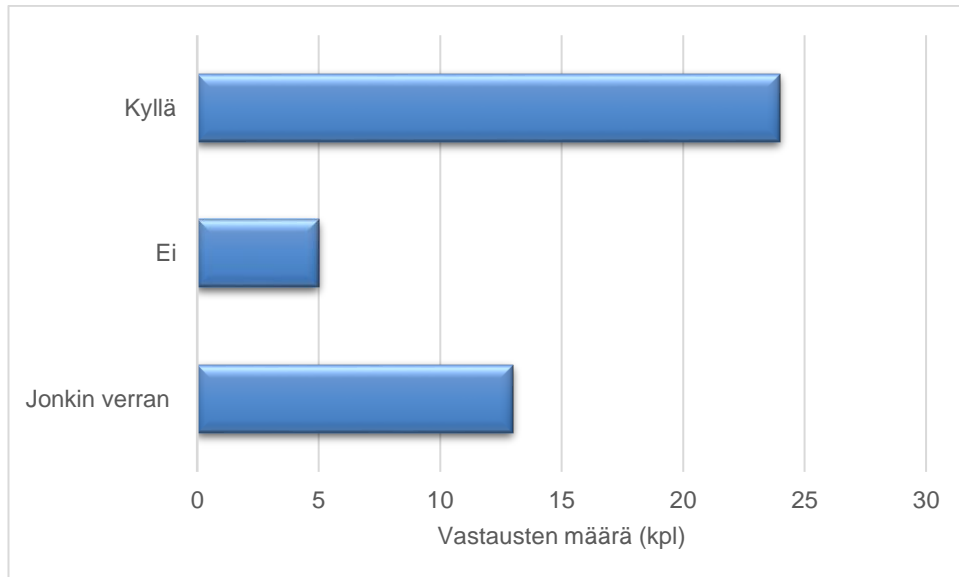
Suurin osa kyselyyn vastanneista on työskennellyt yhtiössä ja korvausneuvojana yli 10 vuotta tai enemmän (Kuvio 1). Työsuhteen kesto on keino tarkastella henkilöstön sitoutuneisuutta yhtiöön ja organisaatioon. Myös turvallisuuden tunne voi olla yksi pitkän työsuhteen tekijöistä, mutta suoritetun kyselytutkimuksen tulosten mukaan turvallisuus motivoi vain neljää kyselyyn vastanneista. Tämän perusteella voidaan todeta kohdeorganisaation henkilöstön olevan sitoutunutta yhtiöön ja organisaatioon.



Kuvio 1. Henkilöstön työskentelyvuodet yhtiössä ja korvausneuvojana.

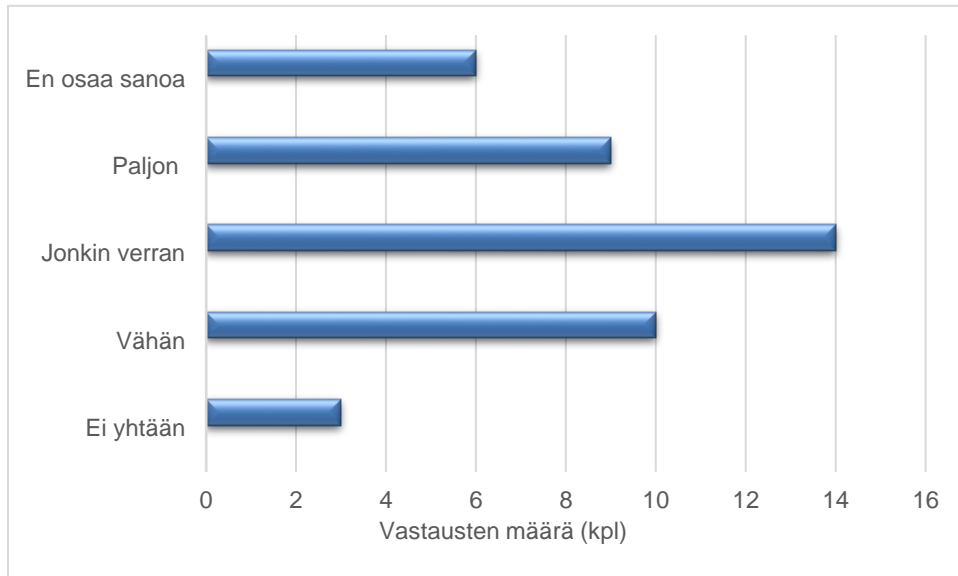
4.5.1 Valmentavan johtajuuden ymmärtäminen

Tulosten perusteella saadaan kuvaa siitä tietävätkö henkilöstö ja lähiesimiehet mitä valmentava johtajuus on sekä miten he näkevät sen tarkoituksen. Henkilöstön tietämyksen kannalta tilanne on tulosten perusteella hyvä, sillä miltei kaikki vastaajista sanoo tietävänsä tai edes jonkin verran mitä valmentava johtaminen on (Kuvio 2). Huolestuttavaa on kuitenkin se, että organisaatio, jossa valmentava johtajuus on ollut osana strategiaa jo yli vuoden ajan, osa vastaajista ei tiedä mitä se on.



Kuvio 2. Henkilöstön tietämys siitä, mitä valmentava johtaminen on.

Tulosten mukaan esimiehillä on vahva ja keskenään samankaltainen käsitys valmentavan esimiestyön tarkoituksesta ja siitä mitä se on. Jokainen esimies näkee henkilöstön kannustamisen, innostamisen, huomioinnin ja esteiden ylitsepääsemisen yhdessä henkilöstön kanssa olevan osa valmentavan esimiestyön tarkoitusta kuten myös potentiaalinn tunnistamisen ja osaamisen kehittämisen. Esimiehet myös näkevät ja ymmärtävät tulosten perusteella valmentavan johtajuuden teoreettisen tarkoituksen, mutta tuloksia tarkasteltaessa voidaan päätellä, että kaikki esimiehet eivät ole vielä täysin sisäistäneet käytännön tasolla valmentavaa johtamista tai eivät osaa johtaa valmentavalla tyylillä. Tätä päätelmää vahvistaa se, että kolme esimiestä kahdeksasta kokee oman johtamistyylinsä vain jonkin verran valmentavaksi. Myös henkilöstön näkökulma tukee tätä päätelmää (Kuvio 3).



Kuvio 3. Kokeeko henkilöstö oman esimiehensä johtamistyylin valmentavaksi.

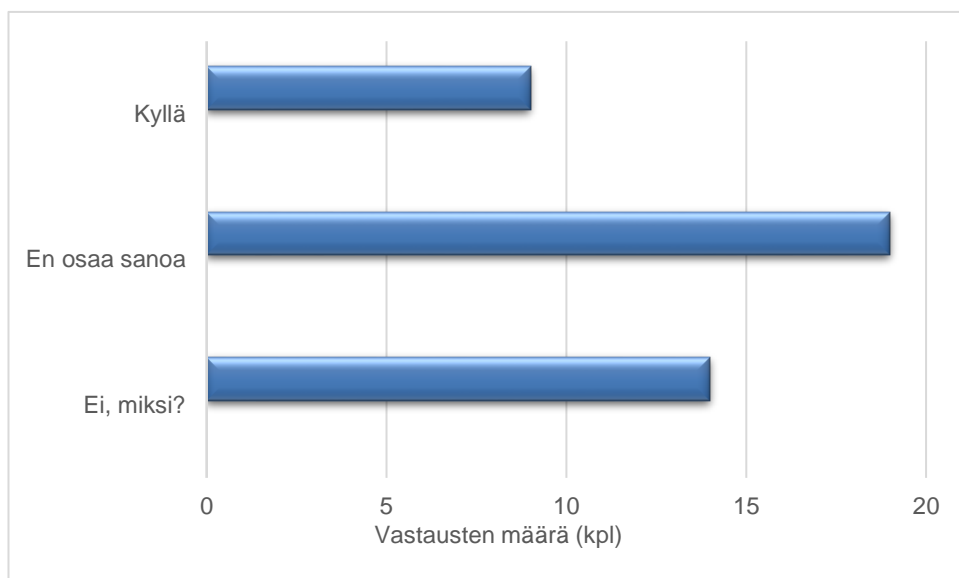
4.5.2 Valmentavan johtajuuden toteutuminen

Minkälaisia piirteitä henkilöstö näkee ja arvostaa omassa esimieheensä ja minkälaisena esimiehet näkevät itsensä, on tutkimuksen kannalta informatiivinen asia. Onko henkilöstön ja esimiesten arvostamat piirteet valmentavaa johtajaa kuvaavia vai ei? Henkilöstöä pyydettiin vastatessa käyttämään asteikkoa 1 – 5, jossa 1 = kuvaa esimiestä vähiten ja 5 = kuvaa esimiestä eniten. Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta työntekijöiden ja esimiesten ajatusten olevan melko samassa linjassa suhteessa toisiinsa. Tuloksista käy kuitenkin ilmi, että esimiehet ovat arvioineet itsensä keskimääräisesti paremmaksi. Esimerkiksi valittiin kaksi toisistaan eroavaa ominaisuutta (Kuvio 4). Esimiehiä pyydettiin vastatessa käyttämään asteikkoa 1 - 5, jossa 5 = kuvaa häntä eniten ja 1 = kuvaa häntä vähiten.

Henkilöstön vastaukset							
	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Mahdollistava	1	4	14	14	8	41	3,59
Käskevä	11	10	14	6	1	42	2,43
Esimiesten vastaukset							
	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Mahdollistava	0	0	2	2	3	8	4,13
Käskevä	3	3	2	0	0	8	1,88

Kuvio 4. Minkälaisena esimies nähdään sekä henkilöstön että esimiesten kulmasta.

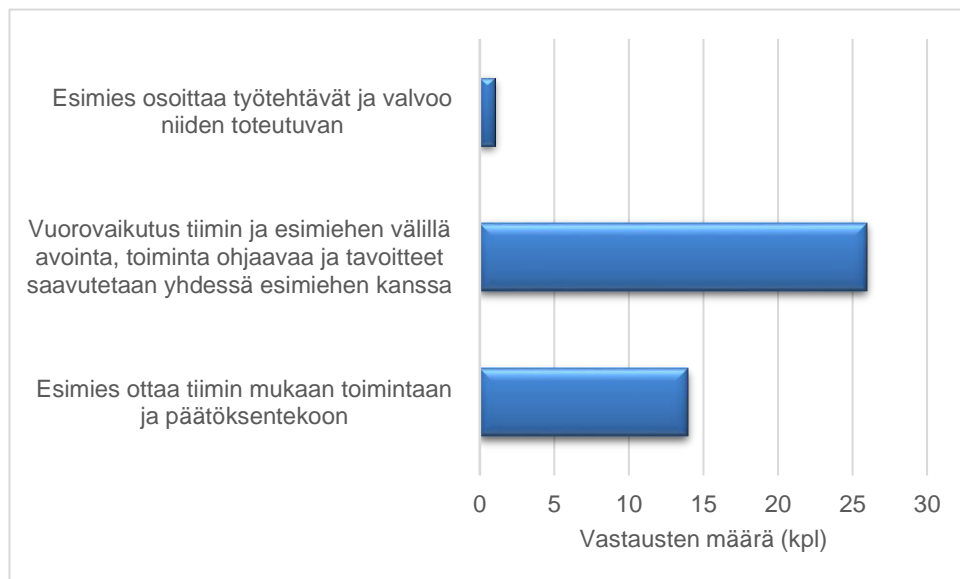
Se millä tavoin valmentava esimiestyö vaikuttaa kohdeorganisaation henkilöstöön on tuloksen kannalta tärkeä, sillä se antaa vastauksen tutkittavaan aiheeseen. Vaikutuksen selvittäminen auttaa myös näkemään valmentavan johtajuuden todellisen tilan kohdeorganisaatiossa. Tulosten mukaan suuri osa henkilöstöstä ei koe tai ei osaa sanoa valmentavalla esimiestyöllä olleen kehittävästä vaikutuksesta omaan työhön (Kuvio 5). Vain yhdeksän kyselyyn vastanneista on kokenut valmennuksen kehittäneen työntekijää omassa työssään. Tällaisessa tilanteessa voisi ajatella lähestymistavan ja valmennustavan muuttamista, sillä henkilöstöä ei voi muuttaa.



Kuvio 5. Onko valmentava esimiestyö kehittänyt henkilöstöä omassa työssään.

4.5.3 Valmentavan johtajuuden vaikutus työhön ja motivaatioon

Kysyttäessä valmentavan esimiestyön kehittävää vaikutusta henkilöstöön, suurin osa ei osaa sano tai vastaavat ei. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstö arvostaa valmentavaa johtajuutta, mutta ei ole vielä nähnyt sen täysin toteutuvan. Kun tarkastellaan jo tapahtunutta siirtymää ja sitä, että organisaatio pyrkii jatkuvasti siirtymään syvemmälle valmentavaan johtajuuteen, voidaan todeta, että kohdeorganisaatio on menossa oikeaan suuntaan. Valtaosa henkilöstöstä kokee valmentavan johtajuuden tärkeänä tai jonkin verran tärkeänä oman motivaation kannalta ja tutkimuksen mukaan valmentava johtamistyyli myös todella motivoi suurinta osaa kyselyyn vastanneista (Kuvio 6). Silti tehtävää vielä on. Tutkimuksen avointen kysymysten perusteella havaitaan henkilöstön keskuudessa läsnä olevaa muutosvastarintaa sekä se, että lähiesimiehet eivät ole vielä täysin sisäistäneet mitä valmentava johtajuus on. Saatujen tulosten kannalta johtamistyylien kuvailu (Kuvio 6) oli tärkeää. Mikäli johtamistyyliä olisi esitetty muodossa: käskevä, valmentava ja osallistava, kysymys olisi ollut johdatteleva.



Kuvio 6. Minkälainen johtamistyyli henkilöstöä motivoi.

Tutkittaessa valmentavan esimiestyön tärkeyttä henkilöstön motivaation kannalta, saadaan selville, että henkilöstö on käytännössä jakautunut puolesta ja vastaan. Suurin osa vastanneista kokee sen positiivisena vaikuttajana luoden motivaatiota ja energiaa. Noin kolmas osa vastanneista (13 henkilöä) kokee valmentavan johtajuuden negatiivisessa

valossa. Tulosten perusteella voidaan todeta mahdollisiksi syiksi henkilöstön vastaanot-tavaisuuden puutos valmennuksen suhteen sekä se, että esimies ei ole toiminut valmen-tavan esimiestyön periaatteella.

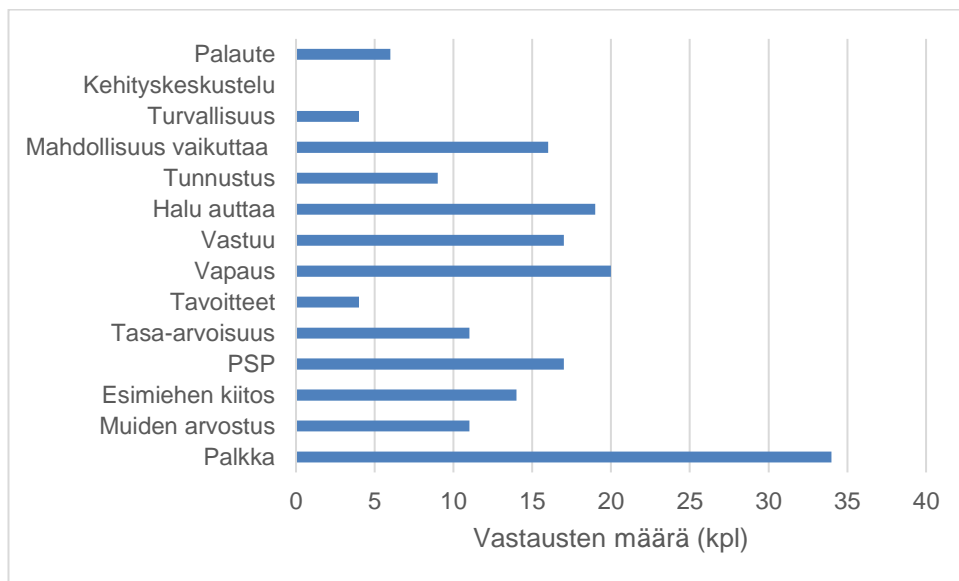
	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Itseluottamukseni on kehittynyt	9	7	10	11	4	41	2,85
Autan asiakasta	4	5	9	8	16	42	3,64
Olen avoimempi mitä ennen	9	7	16	6	4	42	2,74
Haastan itseäni	5	9	10	12	5	41	3,07
Kuuntelen muita	6	7	11	11	6	41	3,1
Olen oppinut antamaan palautetta	7	8	16	7	3	41	2,78
Olen motivoitunut/Oppinut motivoimaan itseäni	8	6	13	8	6	41	2,95
Olen oppinut kysymään asiakkaan vakuutusturvasta	4	6	7	17	8	42	3,45
Olen yhteistyötaiminen	6	7	11	10	8	42	3,17
Olen oppinut vastaanottamaan palautetta	6	5	15	9	6	41	3,1
Oma asenne työhön on kehittynyt	7	8	13	8	6	42	2,95
Olen sitoutunut työhön	6	7	8	10	10	41	3,27
Toimin tavoitteellisesti	6	6	7	14	8	41	3,29
Olen oma-aloitteinen	7	5	11	10	8	41	3,17
Jossain muussa, missä?	16	2	9	5	9	41	2,73
Yhteensä	106	95	166	146	107	620	3,08

Kuvio 7. Valmennuksen myötä kehittyneet asiat omassa työssä.

Kohdeorganisaation toiminta on asiakaslähtöistä ja keskeisiä asioita työssä on asiakkaan auttaminen ja asiakkaan vakuutusturvien läpikäynti. Kyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että valmentava esimiestyö on vaikuttanut positiivisesti valtaosaan henkilöstöä, kun tarkastellaan organisaation asiakaslähtöistä toimintatapaa ja sitä kuinka valmentava esimiestyö on siihen vaikuttanut (Kuvio 7). Kyselyyn vastanneita pyydettiin käyttämään arvioidessaan asteikkoa 1 – 5, jossa 1 = kuvaa aluetta, jossa koetaan kehittyneen vähiten ja 5 = kuvaa aluetta, jossa koetaan kehittyneen parhaiten. Tuloksista voidaan myös päätellä, että henkilöstö on kehittynyt palautteen vastaanottamisessa ja tavoitteellisesti toimimisessa valmennuksen myötä. Saadut tulokset puoltavat sitä, että organisaatio on menossa oikeaan suuntaan valmentavan johtajuuden suhteen.

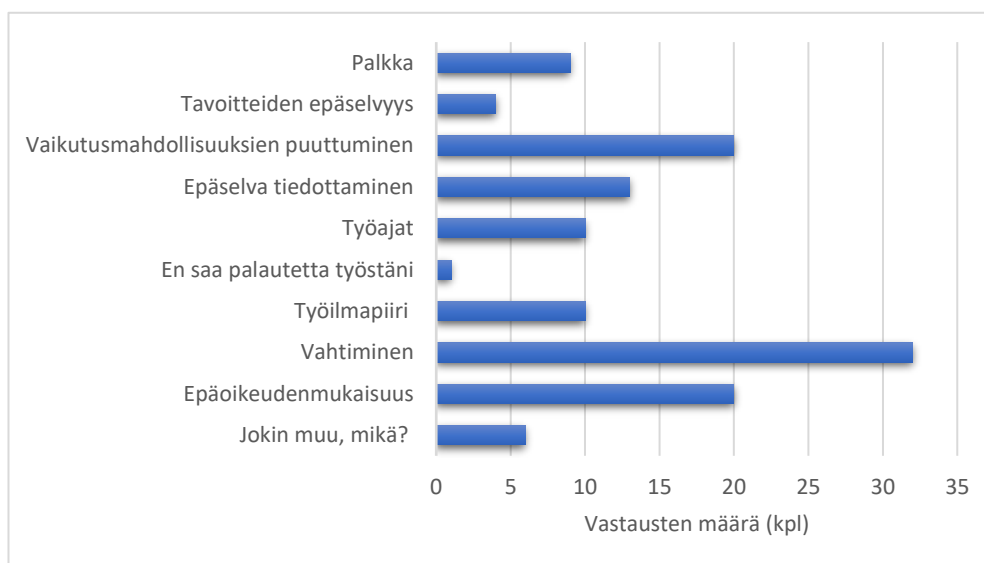
Selvitettäessä henkilöstön motivaatiotekijöitä, tutkimuksen tulokset kertovat henkilöstön suurimman motivaatiotekijän olevan raha. Tämä kertoo siitä, että tekeminen ei itsessään ole motivaation lähde. Suurin osa vastanneista on valinnut palkan (34 henkilöä) ja PSP:n (17 henkilöä) motivaatiotekijöiksi. PSP on henkilöstölle vuosittain jaettava tulospalkkio.

Raha ei kuitenkaan yksin motivoi henkilöstöä toimimaan, sillä myös sisäiset motivaatiotekijät, kuten asiakkaan auttaminen sekä vastuu ja vapaus motivoivat suurta osaa vastanneista. Suurin osa henkilöstöä motivoivista tekijöistä (Kuvio 8) ovat sellaisia, joihin esimies pystyy valmennuksen avulla vaikuttamaan positiivisesti. Näitä asioita ovat esimerkiksi esimiehen kiitos ja tavoitteiden asettaminen yhdessä työntekijän kanssa, sekä vastuun ja vapauden antaminen.



Kuvio 8. Henkilöstöä motivoivat tekijät.

Motivaatiota laskevat tekijät (Kuvio 9) ovat sellaisia asioita, joihin on hyvä puuttua negatiivisten konfliktien välttämiseksi. Tulosten mukaan esimies pystyy niihin omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Tuloksia tarkasteltaessa nähdään, että kohdeorganisaation henkilöstön suurin motivaatiota laskeva tekijä on vahtiminen. Tämän vastasi 32 henkilöä kyselyyn osallistuneista. Myös vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen ja epäoikeudenmukaisuus laskevat motivaatiota kyselyyn vastanneiden keskuudessa.

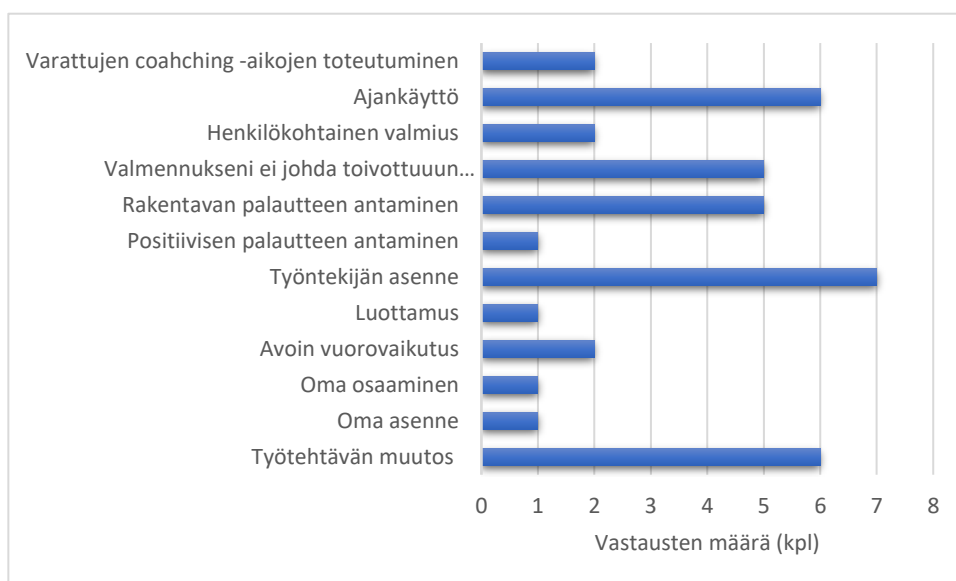


Kuvio 9. Henkilöstön motivaatiota laskevat tekijät.

4.5.4 Valmentavan johtajuuden vaikutus esimiehiin

Tulokset kertovat esimiesten olevan tietoisia siitä, mikä henkilöstöä motivoi. He kokevat motivoivansa tiimiä parhaiten kuuntelemalla, antamalla palautetta, vastuuta ja vapautta sekä mahdollisuuden vaikuttaa. Henkilöstön ja esimiesten kyselyiden tuloksia tarkasteltaessa ja vertailtaessa voidaan siis todeta, että esimiehet tietävät kohtalaisen hyvin, mikä henkilöstöä motivoi ja kuinka he omalla toiminnallaan siihen pystyvät vaikuttamaan. Tämä on hyvä lähtökohta valmentavan esimiestyön ja sisäisen motivaation johtamisen onnistumiselle kohdeorganisaatiossa.

Valmentava esimiestyö ei vaikuta ainoastaan henkilöstöön, vaan tulokset kertovat sen vaikuttavan myös esimiehiin. Esimiehet kokevat päivittäin haasteita valmentavassa esimiestyössä (Kuvio 9). Vaikka haasteita koetaan, valmentavalla esimiestyöllä on ollut esimiehiin pääsääntöisesti kuitenkin positiivinen vaikutus. Valmentava esimiestyö on opettanut esimiehille, miten toimia ja olla oman tiimin kanssa. Uskalletaan ottaa esiin vaikeiden asioiden, ei takerruta asenteisiin vaan asioihin. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja suhteiden lujittamiseen henkilöstön ja esimiehen välillä. On todella hienoa, että esimiehet ovat ymmärtäneet sen. He kokevat olevansa henkilöstön kanssa samanarvoisia ja juuri tämä tekijä vähentää esimiehen ja työntekijän välistä jännitettä.



Kuvio 10. Esimiesten kokemat haasteet valmentavassa esimiestyössä

Tulosten mukaan suurimmaksi haasteeksi esimiesten keskuudessa koetaan kuitenkin työntekijän asenne. Mistä tämä kertoo? Tukeeko tämä myös aiemmin esitettyä päätelmää siitä, että esimies ei ole toiminut valmentavan esimiestyön periaatteella sekä sitä että henkilöstö ei ole vastaanottavainen valmennuksen suhteen. Vai onko esimies vastannut näin vain yhden tai muutaman työntekijän asenteesta johtuen?

Valmennus vaatii sitoutumista molemmiin puolin, mutta esimies on se, joka näyttää toiminnallaan esimerkkiä. Henkilöstöä ei voi muuttaa, pitää siis muuttaa lähestymis- ja valmennustapaa. Tulos kertoo ajankäytön olevan myös yksi valmentavan esimiestyön suurimmista haasteista kohdeorganisaation esimiesten keskuudessa. Usein esiin tulee jokin sellaista, minkä tekemistä ei voi lykätä. Valmennuksen onnistuminen ja ylipäätään sen tekeminen vaativat aikaa. Tuloksia tarkasteltaessa saadaan esille huolestuttava asia. Viisi kahdeksasta esimiehestä kokevat rakentavan palautteen antamisen haastavana, sillä henkilöstö kokee sen usein negatiivisena. Rakentavan palautteen antamisen tarkoituksena on yhdessä työntekijän kanssa miettiä, miten asiaa voitaisiin kehittää. Valmentavassa esimiestyössä rakentavan palautteen antaminen on tärkeää henkilöstön työn onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

4.6 Toimenpidesuosituksat

Valmentavan esimiestyön onnistumisen kannalta olisi todella tärkeää selvittää jokaisen työntekijän kohdalla tietääkö hän, mitä valmentava johtajuus on ja miten se koetaan. Tähän oiva keino on avoin ja vapaamuotoinen keskustelu, jonka rakennetta ei ole etukäteen suunniteltu. Lähiesimiehille suositellaan jatkokoulutusta siitä, miten johtaa valmentavalla tyylillä. Edellä mainitut toimenpidesuosituksat luovat mahdollisuuden valmentavan johtamisen kehittymiselle kohdeorganisaatiossa. Kehitystyö ei ole vain lähiesimiesten tehtävä, vaan se on hyvä tehdä henkilöstön kanssa yhdessä. Vaikutusmahdollisuus ja yhdessä tekeminen luovat positiivista energiaa kohottaen työilmapiiriä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka kohdeorganisaation henkilöstö kokee valmentavan esimiestyön vaikuttavan työmotivaatioon. Tavoitteena oli siis arvioida esimiestyön nykyistä tilaa työntekijöiden työmotivaation vaikuttajana. Tarkoituksena oli myös kuvata, mitkä tekijät lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja mitkä puolestaan vähentävät sekä pystyykö esimies toiminnallaan niihin vaikuttamaan. Tulokset kertovat myös missä tilassa valmentava johtajuus kohdeorganisaatiossa on.

Vastausta siihen miten valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon etsittiin kyselytutkimuksen avulla. Kysely- ja tutkimusmenetelmä valittiin, koska sen avulla mahdollistettiin vastausten määrän nousevan maksimiin ja samanaikaisesti useiden kysymysten esittäminen. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä.

Tutkittaessa valmentavan esimiestyön tärkeyttä ja vaikutusta henkilöstön motivaation kannalta, saatiin selville, että henkilöstö on käytännössä jakautunut puolesta ja vastaan. Valmentava johtajuutta ei ole vielä täysin sisäistetty kohdeorganisaation toimintatapaan, mikä on täysin ymmärrettävää sen vähäisen aikajänteen vuoksi. Suunta on oikea, sillä kohdeorganisaatio pyrkii siirtymään valmentavaan johtajuuteen eikä ole jättänyt siirtävävaihetta kesken. Henkilöstöä motivoivat ja laskevat tekijät saatiin myös selville tutkimuksen avulla sekä se, että esimiehet tietävät mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä. Nämä tekijät ovat sellaisia, joihin esimies pystyy valmennuksen avulla vaikuttamaan positiivisesti.

Tutkimuksen haasteeksi osoittautui toivottua pienempi vastaajajoukko. Tämä saattaa johtua siitä, että osa henkilöstöstä ei koe vastaamisella olevan merkitystä tai tuovan muutosta. Kaiken voidaan koeta olevan hyvin ja toimivan, jonka vuoksi jätettiin vastaa-matta. Tai sitten koetaan suurta muutosvastarintaa ja tämän vuoksi ei haluta osallistua.

Tuloksia tarkasteltiin vain kyselyyn vastaajien tasolla, sillä vastausten määrä jäi alhaiseksi henkilöstölle osoitetussa kyselyssä ja tämän vuoksi saatuja tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko organisaatiota. Tulos voidaan kuitenkin yleistää tarkasteltavaa joukkoa kohtaan. Tuloksia läpikäydessä ilmeni, että yksi esimiehistä oli aloittanut esimiesasemassa työskentelyn vain kaksi päivää ennen kyselyn suorittamista. Tämä saattaa myös vääristää saatua tulosta sekä henkilöstölle että esimiehille osoitetuissa kyselyissä.

Tutkimuksen tulosten sekä kohdeorganisaatiolle suoraan osoitettavien raporttien avulla kohdeorganisaatio saa arvokasta tietoa henkilöstön työmotivaatiotekijöistä ja siitä, millä tasolla valmentava johtajuus organisaatiossa on. Kohdeorganisaatio voi tutkimuksen tulosten ja toimenpidesuosituksen avulla kehittää omaa johtamistapaansa samalla parantaa organisaation toimintaa ja tuloksia yhdessä henkilöstön kanssa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Carlsson, M.; Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S; Remes, P; Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jarenko, K.; Martela, F. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2., painos. Helsinki: SanomaPro.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Peltonen, M.; Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. 2., painos. Helsinki: Otava.
- Pitkonen, M.; Rasila, M. 2011. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.
- Ristikangas, M-R.; Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Ruohotie, M. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Vakuutusyhtiö X 2017. Tietoa Vakuutusyhtiö X:stä. Viitattu 23.1.2017 Vakuutusyhtiö X:n kotisivut.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita.
- Webropol 2017. Viitattu 15.2.2017 <http://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/luo-kyselyita/>.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen, haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

Tiedote esimiehille ja johdolle

Hei kaikki,

Olen Saija Elmeranta ja työskentelen tunti- ja kesätyöntekijänä autokorvauspuolella ja samalla opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa liiketaloutta kolmatta ja viimeistä vuotta. Koulun saralla viimeisiä viedään opinnäytetyön merkeissä ja siksi lähestynkin kaikkia teitä.

Opinnäytetyöni aiheena on *valmentavan esimiestyön vaikutus työntekijän motivaatioon*. Opinnäytetyöni pitää sisällään kyselytutkimuksen, jonka kohteena olette sekä te lähiesimiehet että vahinkoneuvojat. Kysely on sähköisessä muodossa ja se toteutetaan Webropol – työkalun avulla.

Jokainen tulee saamaan sähköpostiin linkin, jonka kautta pääsee vastaamaan kyselyyn. Kysely tulee olemaan auki 15.2.2017 – 22.2.2017.

Toivon saavani mahdollisimman paljon vastauksia, jolloin hyöty on molemminpuolinen. Tämän vuoksi odotan teidän tiedottavan tiimejanne tulevasta kyselystä ja siihen vastaamisen tärkeydestä. Vastaajamäärän ollessa korkea voimme yleistää tuloksen ja näemme missä tilassa ja mihin suuntaan valmentava johtajuus on menossa organisaatiossanne.

Kiitos etukäteen!

Saija Elmeranta

saija.elmeranta@edu.turkuamk.fi

040 xxx xxxx

Saatekirje

Hei

Olen Saija Elmeranta, liiketalouden opiskelija Turun ammattikorkeakoulusta. Toimin Vakuutusyhtiö X:ssä autokorvauspuolella tunti- ja kesätyöntekijänä, josta joku minut saattaa tunteakin. Tarvitsen apuasi opinnäytetyössäni ja siksi lähestyn sinua.

Opinnäytetyöni keskittyy siihen, miten valmentava esimiestyö vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Suoritan tutkimuksen kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen kohteena ovat Vakuutusyhtiö X:n Suomessa toimivien henkilöasiakkaiden korvausneuvojat sekä tiimien lähiesimiehet. Kyselyn tavoitteena on siis selvittää, kuinka henkilöstö kokee valmentavan esimiestyön vaikuttavan työmotivaatioon.

Kysely tehdään Webropol –kyselytyökalulla, joka lähetetään vastaajille sähköisesti. Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä. Vastaamalla kyselyyn autat saamaan arvokasta tietoa siitä, miten lähiesimies vaikuttaa valmentavalla esimiestyöllä henkilöstön työmotivaatioon. Vastausten avulla näemme myös missä tilassa ja mihin suuntaan valmentava johtajuus on menossa.

Kyselyn kysymykset käsittelevät lähiesimiestä, johtamistyyliä sekä motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Pyydän sinua vastaamaan kysymyksiin ajatuksella ja totuudenmukaisesti. Kysely suoritetaan anonyymisti. Käyttämäni kyselytyökalu poistaa kyselyyn vastaajan tiedot, jolloin yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa vastauksen perusteella.

Tulen käsittelemään kyselyn tulokset luottamuksellisesti ja raportoimaan ne siten, että niistä ei pystytä tunnistamaan vastaajien henkilöllisyyttä.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 – 15 minuuttia ja vastausaikaa on keskiviikkoon 22.2.2017 klo 15.00 asti.

Ystävällisin terveisin,

Saija Elmeranta

saija.elmeranta@edu.turkuamk.fi

040 xxx xxxx

Kyselylomake henkilöstölle

Valmentavan esimiestyön vaikutus työntekijän motivaatioon

Kysely koostuu 16 kysymyksestä, kysymykset ovat vaihtoehto ja monivalintakysymyksiä sekä asteikkollisia ja avoimia kysymyksiä. Kysymykset ovat osittain pakollisia, pakolliset kysymykset on merkitty tähdellä *.

1. Montako vuotta olet työskennellyt yhtiössä? *

- 1 - 5
- 5 - 10
- 10 -

2. Montako vuotta ole työskennellyt korvausneuvojana? *

- 1 - 5
- 5 - 10
- 10 -

3. Mihin tiimiin kuulut? *

- TIIMI 1
- TIIMI 2
- TIIMI 3
- TIIMI 4
- TIIMI 5
- TIIMI 6
- TIIMI 7

TIIMI 8

4. Minkälainen johtamistyyli sinua motivoi? *

- Esimies osoittaa työtehtävät ja valvoo niiden toteutuvan
- Vuorovaikutus tiimin ja esimiehen välillä avointa, toiminta ohjaavaa ja tavoitteet saavutetaan yhdessä esimiehen kanssa
- Esimies ottaa tiimin mukaan toimintaan ja päätöksentekoon

5. Tiedätkö mitä valmentava johtaminen on? *

- Kyllä
- Ei
- Jonkin verran

6. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä tai jonkin verran, kerro omin sanoin mitä valmentava johtaminen on.

8000 merkkiä jäljellä

7. Koetko lähiesimiehesi johtamistyylin valmentavaksi? *

- En osaa sanoa
- Paljon
- Jonkin verran
- Vähän

Ei yhtään

8. Kerro omin sanoin millä tavoin esimiehesi valmentava työ näkyy käytännön työssäsi?

8000 merkkiä jäljellä

9. Minkälaisena näet ja koet lähiesimiehesi? *

Käytä vastatessasi asteikkoa 1 - 5, jossa 1 = kuvaa esimiestäsi vähiten ja 5 = kuvaa esimiestäsi eniten.

	1	2	3	4	5
Motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käskävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuuta jakava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuunteleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulostavoitteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomottava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auttava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Voimaannuttava ○ ○ ○ ○ ○
- Helposti lähestyttävä ○ ○ ○ ○ ○
- Luottava ○ ○ ○ ○ ○
- Joku muu, mikä? _____ ○ ○ ○ ○ ○

10. Onko valmentava esimiestyö tärkeää motivaatiosi kannalta?

- En osaa sanoa
- Tärkeää
- Jonkin verran
- Ei lainkaan

11. Koetko kehittyneesi omassa työssäsi valmennuksen myötä? *

- Kyllä
- En osaa sanoa
- Ei, miksi?
- _____

12. Arvioi miten valmennus on vaikuttanut työskentelytapaasi. *

Käytä vastatessasi asteikkoa 1 - 5, jossa 1 = kuvaa aluetta, jossa koet kehittyneesi vähiten ja 5 = kuvaa aluetta, jossa koet kehittyneesi parhaiten.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| Itseluottamukseni on kehittynyt | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Autan asiakasta | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Olen avoimempi mitä ennen | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Haastan itseäni | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Kuuntelen muita	○ ○ ○ ○ ○
Olen oppinut antamaan palautetta	○ ○ ○ ○ ○
Olen motivoitunut/Oppinut motivoimaan itseäni	○ ○ ○ ○ ○
Olen oppinut kysymään asiakkaan vakuutusturvasta	○ ○ ○ ○ ○
Olen yhteistyötaitoinen	○ ○ ○ ○ ○
Olen oppinut vastaanottamaan palautetta	○ ○ ○ ○ ○
Oma asenne työhön on kehittynyt	○ ○ ○ ○ ○
Olen sitoutunut työhön	○ ○ ○ ○ ○
Toimin tavoitteellisesti	○ ○ ○ ○ ○
Olen oma-aloitteinen	○ ○ ○ ○ ○
Jossain muussa, missä? _____	○ ○ ○ ○ ○

13. Mikä sinua motivoi? *

Valitse 5.

- Palkka
- Muiden arvostus
- Esimiehen kiitos
- PSP
- Tasa-arvoisuus
- Tavoitteet
- Vapaus
- Vastuu
- Halu auttaa
- Tunnustus
- Mahdollisuus vaikuttaa
- Turvallisuus
- Kehityskeskustelu

Palaute

Joku muu, mikä?

14. Mikä laskee motivaatiotasi? *

Valitse 3.

Palkka

Tavoitteiden epäselvyys

Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen

Epäselvä tiedottaminen

Työajat

En saa palautetta työstäni

Työilmapiiri

Vahtiminen

Epäoikeudenmukaisuus

Jokin muu, mikä?

15. Kuinka usein toivot vierikuuntelua ja siihen liittyvää keskustelua? *

Päivittäin

Kerran viikossa

Kerran kuukaudessa

Harvemmin

16. Miten olet kokenut oman lähiesimiehesi onnistuneen valmentavassa esimiestyössä?

8000 merkkiä jäljellä

Kyselylomake lähiesimiehille

Valmentavan esimiestyön vaikutus työntekijän motivaatioon

Kysely koostuu 13 kysymyksestä, kysymykset ovat vaihtoehto ja monivalintakysymyksiä sekä asteikollisia ja avoimia kysymyksiä. Jokaiseen kysymykseen on vastattava.

1. Montako vuotta olet työskennellyt yhtiössä? *

- 1 - 5
- 5 - 10
- 10 -

2. Montako vuotta olet työskennellyt esimiehenä? *

- 1 - 5
- 5 - 10
- 10 -

3. Mikä tiimi on vastuullasi? *

- Tiimi 1
- Tiimi 2
- Tiimi 3
- Tiimi 4
- Tiimi 5
- Tiimi 6
- Tiimi 7

Tiimi 8

4. Minkälaisena näet johtamistyyliisi? *

- Osoittaa työtehtävät ja valvon niiden toteutuvan
- Vuorovaikutus tiimin ja esimiehen välillä avointa, tavoitteet saavutetaan yhdessä valmentavan kanssa
- Ottaa tiimin mukaan toimintaan ja päätöksentekoon
- Joku muu, mikä?
- _____

5. Minkälaisena esimiehenä näet itsesi? *

Käytä vastatessasi asteikkoa 1 - 5, jossa 5 = kuvaa sinua eniten ja 1 = kuvaa sinua vähiten.

	1	2	3	4	5
Motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käskevä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuunteleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulostavoitteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomottava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auttava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voimaannuttava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Helposti lähestyttävä ○ ○ ○ ○ ○

Joku muu, mikä? _____ ○ ○ ○ ○ ○

6. Koetko olevasi valmentava esimies? *

- Kyllä
 Ei
 Jonkin verran

7. Mikä on mielestäsi valmentavan esimiestyön tarkoitus? *

Käytä vastatessasi asteikkoa 1 - 5, jossa 5 = asia joka mielestäsi kuvaa valmentavan esimiestyön tarkoitusta eniten ja 1 = asia joka kuvaa valmentavan esimiestyön tarkoitusta vähiten.

	1	2	3	4	5
Motivointi	○	○	○	○	○
Auttaminen	○	○	○	○	○
Ryhmän välisen yhteistyön lujittaminen	○	○	○	○	○
Ohjaaminen	○	○	○	○	○
Luottamuksen rakentaminen	○	○	○	○	○
Auttaa pyydettyäessä	○	○	○	○	○
Osaamisen kehittäminen	○	○	○	○	○
Luo selkeät pelisäännöt	○	○	○	○	○
Huomiointi	○	○	○	○	○
Esteiden ylitsepääseminen	○	○	○	○	○
Innostaminen	○	○	○	○	○
Potentiaalin tunnistaminen	○	○	○	○	○
Kannustaminen	○	○	○	○	○

8. Valitse 5 suurinta haastetta, joita olet kokenut valmentavassa esimiestyössä. *

- Työtehtävän muutos
- Oma asenne
- Oma osaaminen
- Avoin vuorovaikutus
- Luottamus
- Työntekijän asenne
- Positiivisen palautteen antaminen
- Rakentavan palautteen antaminen
- Valmennukseni ei johda toivottuun muutokseen
- Henkilökohtainen valmius
- Ajankäyttö
- Varattujen coaching - aikojen toteutuminen

9. Kerro esimerkkejä eri tilanteista valmentavassa esimiestyössäsi, joissa olet kohdannut haasteita. *

8000 merkkiä jäljellä

10. Millä tavoin koet motivoivasi tiimiäsi? *

Valitse 5.

- Tavoitteiden asettaminen
- Oikeudenmukaisuus
- Palautteen anto
- Toiminnan selkeyttäminen
- Auttaminen
- Ohjaaminen
- Kannustavien sähköpostien lähettäminen tiimille
- Tulosten seuraaminen
- Kuuntelu
- Henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen ja huomioiminen
- PSP
- Vastuun ja vapauden antaminen
- Ylimääräiset palkitsemiset

11. Kerro esimerkkejä, miten motivointi näkyy käytännön tekemisessä. *

8000 merkkiä jäljellä

12. Mitä havaintoja olet tehnyt valmentavan esimiestyön vaikutuksesta tiimissäsi? *

8000 merkkiä jäljellä

13. Miten valmentava esimiestyö on vaikuttanut sinuun itseesi? *

8000 merkkiä jäljellä