

## **Esimiestyön merkitys henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa**

Linh Saxén

<b>Tekijä(t)</b> Linh Saxén	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityön koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Esimiestyön merkitys henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa.	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 68 + 1
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> The importance of leadership in employee motivation and engagement.	
<p>Tämä opinnäytetyö kuvaa kirjoittajan henkilökohtaista oppimatkaa kohti laadukkaaseen esimiestyöhön. Portfoliotyyppisen opinnäytetyön tarkoituksena on avata tutkimusongelmaa teorian kautta, jonka pohjalta kirjoittaja myöhemmin reflektoi omia taitojaan. Esimiestyö ja sen haasteet ovat opiskelun myötä alkaneet kiinnostamaan kirjoittajaa. Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi kirjoittajan omista kiinnostuksen kohteista, omista kokemuksista sekä tulevaisuuden haaveista.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys koostuu myynnin johtamisesta, motivaatiosta sekä sitoutumisesta. Yhdessä nämä muodostavat kattavan kokonaisuuden, kun mietitään esimiestyön merkitystä henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa. Tietoperustassa on tarkoitus selventää, mitkä ovat ne tekijät, jotka ovat esimiestyössä keskeisiä onnistuneen myynnin johtamisessa. Lisäksi työssä nostetaan esille ne keinot, jotka esimies voi käyttää omassa toimintatavassaan vaikuttaakseen paremmin yrityksen työntekijöiden motivoitumiseen sekä sitoutumiseen. Tarkoitus on löytää ratkaisuja, joiden avulla esimies voi johtaa henkilöstöä tämän päivän suorituskeskeisessä työympäristössä niin, että yritys menestyy ja että työntekijöiden motivoiminen sekä heidän kannustamisensa ovat eduksi yrityksen suorituskyvylle.</p> <p>Opinnäytetyön portfolio-osiossa tavoitteena on kuvata, mitä johtamisen taitoja kirjoittaja on omaksunut koulusta ja työelämästä. Teorian sekä reflektoinnin pohjalta, kirjoittaja tarkastelee omia taitojaan ja vahvuuksiaan ja sitä, missä hänellä olisi vielä kehittymisen varaa. Tarkasti harkittu teoriapohja sekä kriittinen analysointi tukee opinnäytetyön loppuun laadittua konkreettista kehityssuunnitelmaa.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin myöhään lokakuussa 2019 ja valmistui huhtikuussa 2020. Työn todellinen kesto oli kaiken kaikkiaan kuusi kuukautta. Prosessi sisälsi työn valmistelun, kuten aiheen sekä aikataulun suunnittelun, tietoperustan kirjoittamisen sekä työn lopullisen viimeistelyn.</p>	
<b>Asiasanat</b> Henkilökohtainen kasvu, esimiestyö, motivointi, sitouttaminen, vuorovaikutus.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajausta .....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	4
1.3	Keskeiset käsitteet.....	4
2	Myynnin johtaminen .....	5
2.1	Tavoitteiden asettaminen .....	7
2.2	Seuranta ja suoritusten arviointi .....	8
2.3	Palautteen antaminen.....	8
2.4	Valmentava johtaminen .....	9
2.5	Muutosjohtaminen .....	10
2.6	Moninaisuuden johtaminen.....	12
2.7	Yksilöiden huomioiminen.....	14
2.8	Luottamuksen rakentaminen .....	15
2.9	Vuorovaikutus- ja viestintätaidot esimiestyössä.....	17
2.10	Huipputiimin merkitys.....	19
3	Motivaatio .....	22
3.1	Motivaatioteoriat.....	24
3.1.1	Maslown tarvehierarkia .....	24
3.1.2	Odotusarvoteoria .....	25
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	27
3.3	Palkitseminen.....	28
3.3.1	Aineeton palkitseminen .....	29
3.3.2	Aineellinen palkitseminen.....	31
3.3.3	Esimies palkitsijana .....	32
4	Sitoutuminen.....	34
4.1	Sitoutuminen .....	34
4.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	35
4.3	Sitoutumisen edistäminen .....	36
4.4	Sitouttamisen keinot .....	37
4.5	Työn imu .....	38
5	Teorian yhteenveto.....	41
6	Portfolio ja kehityssuunnitelma – Oma kasvu esimieheksi.....	44
6.1	Portfolion toteutus ja aikataulu .....	45
6.2	Mahdolliset riskit .....	46
6.3	Aineisto ja sen keruumenetelmät .....	47
6.4	Oma ammatillinen kasvu .....	47
6.5	Myynnin koulutusohjelmasta saadut taidot .....	52
6.5.1	DiSC- analyysi.....	52

6.5.2	Esimiestyö .....	53
6.5.3	Muut opintojaksot .....	54
6.6	Nykytilanne.....	55
6.6.1	Vuorovaikutustaidot.....	55
6.7	Kehityssuunnitelma.....	56
6.7.1	Oman osaamisen kehittäminen.....	58
6.7.2	Oman esimiestyön kehittäminen .....	60
7	Pohdinta .....	66
7.1	Kehityssuunnitelman arviointi .....	66
7.2	Jatkosuunnitelmat oman osaamisen kehittämiseksi .....	67
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	67
	Lähteet .....	69
	Liitteet.....	72
	Liite 1. Yritystyöskentelyn oppimisraportti.....	72
	Liite 2. DiSC -profiili.....	72

# 1 Johdanto

Organisaation menestyksellä ja hyvällä esimiestyöllä on yhteys. Hyvä johtaminen tuottaa tulosta ja motivoituneet työntekijät suoriutuvat paremmin. Paremmat suoritukset merkitsevät parempia tuloksia. Tämän vuoksi on organisaation tuloksellisuudelle merkityksellistä, että saadaan henkilöstö kiinnostumaan ja innostumaan liiketoiminnallisista tavoitteista. Kun työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita, heidän työntekonsa johtaa useimmiten positiivisiin vaikutuksiin yrityksen tuloksen kannalta.

(Hyppänen 2013, 140.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan eri elementtejä, jotka muodostavat johtamisen olennaisen ytimen. On tärkeää ymmärtää, millainen merkitys on esimiestyöllä ja mitkä elementit ovat keskeisiä johtamisessa. Lisäksi työ kertoo mitä käytössä olevia apuja esimies voi käyttää voidakseen vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitouttamiseen. Opinnäytetyö on portfoliotyyppinen opinnäytetyö ja työssä käytetään apuna kirjoittajan omaa reflektointia ja kokemuksia esimiestyöstä. Työn tietoperusta käsittää laajan kotimaista sekä ulkomaista kirjallisuutta, joihin kirjoittaja on tutustunut ja kerännyt opinnäytetyöprosessin aikana.

Idea opinnäytetyön aiheeseen heräsi kirjoittajan omista kiinnostuksen aiheista, sekä tulevaisuuden tavoitteista ja unelmista. Johtaminen on ollut kirjoittajan kiinnostuksen kohteena erilaisissa muodoissa, jotka ovat kohdistuneet erityisesti johtamismalleihin, kuten osallistuvaan johtamiseen, laatujohtamiseen ja tulosjohtamiseen. Lisäksi kiinnostus esimiestyöhön sekä sen haasteisiin on saanut alkunsa kirjoittajan oman työn esimieskokemuksesta. Näiden pohjalta kirjoittaja halusi selvittää, millä tavoin esimies voi omalla työllään vaikuttaa tiiminsä motivaatioon, sekä sitouttaa tiiminsä, tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta unohtamatta. Sillä kirjoittajalle itselle tärkeimmät kannustimet ovat hyvä työympäristö, joka sisältää kannustavan esimiehen sekä toimivan tiimityöskentelyn.

Nykypäivän kilpailuhenkisessä yritysmaailmassa kilpailu kovenee ja myyntitavoitteet ko-  
hoavat kasvun myötä. Tämä luonnollisesti lisää paineita jokaiselle työntekijälle, sillä jokaisen henkilökohtaisista tavoitteista rakentuu koko tiimin menestys. Työntekijöiden motivaatio on silloin elintärkeää, kun tavoitteetkin ovat korkealla. Motivoituneiden työntekijöiden työntekeä johtaa useimmiten parempiin tuloksiin, kuin ne, jotka eivät koe työtään kiinnostavaksi ja mielekkääksi. Tuloshakuisessa kilpailuhenkisessä yritysmaailmassa sitoutumisen merkitys on entisestään korostunut, sillä työntekijät ovat yrityksen suurin voimavara. Sitoutuneiden ja motivoituneiden työntekijöiden päivittäisen panoksen kautta syntyy myös yrityksen tulot ja yritys pääsee täyteen potentiaaliinsa. Johtopäätöksenä

tullaan siihen, että ilman motivaatiota, työn laatu kärsii ja ilman sitoutumista yritykseen myös tulokset kärsivät.

Esimiestyö on tärkeä tekijä, kun pohditaan organisaation menestystekijöitä. Organisaation strategioiden jalkauttaminen työntekijöille päivittäiseksi toiminnaksi edellyttää taitavaa esimiestyötä. Esimies näkee tiimiinsä jäsenten potentiaalit ja osaa tuoda esiin tiimin jäsenten parhaimmat puolet esiin. Hyvä esimies osaa hyödyntää tiimijäsenten vahvuuksia kannustavan motivoinnin kautta. Näin mahdollistetaan työntekijöiden maksimaalinen oman itsensä toteuttaminen positiivisten tulosten kautta, joiden avulla yritys kasvaa ja kukoistaa. Esimiestyö ja sen haasteet ovat aiheena kiinnostava ja hyvin ajankohtainen. Aiheesta löytyy kattavasti tietoa, sekä suomeksi, että englanniksi. Tietoperustan kokoaminen ei aiheuttanut kirjoittajalle minkäänlaisia ongelmia, mutta lisäsi yhä kasvavaa tiedonhalua. Teoriatietoa hankkiessaan kirjoittaja myös sai selville, että esimiehen työkenttä vain laajenee entisestään ja uusia haasteita ilmestyy esimiehille koko ajan sekä johdon puolesta, mutta myös tekijöiden toimesta.

Opinnäytetyöhön on koottu 3 teoriakäsitettä: Esimiestyö ja myynnin johtaminen, motivaatio sekä sitouttaminen. Opinnäytetyön alussa tarkastellaan esimiestyötä, joka on opinnäytetyön ensimmäinen teoriakäsite. Esimiestyötä kuvataan muun muassa esimiestyön laadun, valmennuksen, palautteenannon ja vuorovaikutustaitojen kautta. Lisäksi portfolio-osiossa tarkastellaan esimiestyötä kirjoittajan oman henkilökohtaisen kasvun kautta. Teoriassa pyritään avaamaan, miten esimies pystyy tietoisesti itse vaikuttamaan ja mitä hän voisi tietoisesti kehittää. Toisessa teoriakäsitteessä paneudutaan motivaatioteorioihin ja palkitsemiseen. Tässä kohtaa keskeistä on selvittää ihmisten motivaatiotekijät ja miten esimies voi käyttää niitä hyödykseen. Kolmannessa teoriakäsitteessä on tarkoituksena käydä läpi sitouttaminen ja siihen kuuluvat osa-alueet. Nämä teoriakäsitteet luovat kokonaisuuden, johon kirjoittaja voi portfolio-osiossa heijastaa omia valmiuksiaan ja sen pohjalta tehdä johtopäätöksiä sekä oman kehityssuunnitelman.

## **1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus**

Opinnäytetyö toteutetaan portfolioityyppisenä opinnäytetyönä. Opinnäytetyön tavoitteena on kirjoittajan oma ammatillinen kehittyminen. Työssä laaditaan teorian pohjalta kirjoittajalle konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmassa nostetaan esille asioita, jotka kirjoittajan on hyvä oppia ja omaksua jo koulusta opitun lisäksi. Kehityssuunnitelma perustuu useisiin akateemisiin lähteisiin, joissa käsitellään esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja. Kehityssuunnitelmassa on tarkoituksena

tarkastella kirjoittajan tähänastiset taidot ja siten selvittää missä on kehittymisen varaa ja saada uusia näkökulmia teorioiden ja kirjallisuuden esimerkkien avulla.

Kirjoittaja haluaa teoriaosuudessaan korostaa ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen ja motivoitumiseen. Lisäksi kirjoittaja haluaa selvittää mikä merkitys on esimiestyöllä suhteessa työntekijöiden motivaatioon ja sitouttamiseen. Työllä kirjoittaja pyrkii saamaan vastauksia sellaisiin kysymyksiin kuin: ”Miten esimies voi toiminnallaan vaikuttaa oman tiimensä tuloksiin? Miksi jotkut työntekijöistä saavat parempaa tulosta? Miten työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen? Millä tavoin motivaatio näkyy omassa työskentelyssä?”

Itse kirjoittajalle opinnäytetyön prosessi on ollut oppimismatka kohti taitavaa ja laadukasta esimiestyötä. Tämän vuoksi kokemus on ollut samalla rankka, mutta voimaannuttava. Kirjoittaja on oman työnsä kautta saanut työkokemusta esimiestyöstä, joten esimiestyöstä on muodostunut yksi kirjoittajan tulevaisuuden haaveista. Opinnäytetyön kautta tehty portfolio, sekä oma henkilökohtainen oppiminen ja kehitys ovat antaneet kirjoittajalle mahdollisuuden hankkia monipuolista ja tärkeää informaatiota sekä ymmärrystä esimiestyöstä.

Työn tavoitteena on luoda eräänlainen itseopiskelumateriaali, jossa on käytännönläheisiä vinkkejä, joista kiinnostuneet ja urallaan alussa olevat esimiehet voivat hyötyä. Näiden ohjeiden mukaan voidaan motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. Teoriaosuudesta on mahdollista oppia esimiestyöskentelystä, käsitteistä ja yleisesti tunnettuja menetelmiä. Uusille aloitteleville esimiehille kuin jo pidempäänkin esimiestehtävissä olleille, kirjoittaja uskoo, että hänen tekemänsä opinnäytetyö luo varmuutta, toivoa ja innostusta. Kirjoittaja toivoo, että aiheesta kiinnostuneet eivät pelkäisi esimiestyötä ja vastuun tuomia haasteita sekä epäonnistumisia. Kirjoittaja toivoo, että työ saa uudet esimiehet tekemään esimiestyötä ihmisläheisesti työntekijöitä motivoiden ja kannustaen.

Koska opinnäytetyössä selvitetään mitkä ovat työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja esimiestyön laatua, työn teoriakäsitteet on rajattu luonnollisesti kolmeen erittäin tärkeään osaan, jotka tukevat toinen toisiaan. Teoriakäsitteet on rajattu esimiestyöhön, motivaatioon ja sitouttamiseen, joita kirjoittaja on opiskellut jo koulussa. Käsitteet olivat myös niitä aihealueita, jotka kirjoittaja koki eniten mielekkäimmiksi ja hyödyllisimmiksi. Tarkoituksena on syventyä enemmän edellisiin käsitteisiin ja reflektoida omaan oppimiseen sekä oppia lisää, siitä miten nämä kolme käsitettä nitoutuvat toisiinsa ja miten elintärkeitä ne ovat nykyajan yritysmaailmassa. Työstä voi luonnollisesti ilmetä

kehitysehdotuksia mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Kirjoittaja pyrkii havaintojensa ja analysointinsa pohjalta luomaan itselleen mahdollisimman kattavan kehityssuunnitelman.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu kolmeen käsitteeseen, jotka käsittelevät opinnäytetyön kannalta tärkeitä teemoja. Näiden kolmen teeman avulla kirjoittaja on syventynyt opinnäytetyön ydinaiheeseen. Työn teoriaosa tulee pohjautumaan myynnin johtamiseen, motivaatioteorioihin ja sitouttamiseen. Teoriaosan käsittelyn jälkeen kirjoittaja on tehnyt yhteenvedon näistä teorioista ja luonut siitä ymmärrettävän kokonaisuuden lukijalle. Tämän jälkeen siirrytään portfolio-osuuteen, eli kirjoittajan henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan sekä työn aikatauluun. Portfolio-osa pohjautuu vahvasti käsiteltyihin teemoihin ja avaa kirjoittajan oppimisprosessin sekä kokemukset esimiestyöskentelystä. Viimeisessä luvussa on koko opinnäytetyön pohdinta ja analysointi työn toteutumisesta. Lisäksi viimeisessä luvussa esitellään myös mahdolliset kehittämissuhteet tulevaisuutta varten.

## **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tässä opinnäytetyössä keskitytään aiheisiin, joissa erilaisten käsitteiden ymmärtäminen on tärkeää. Käsitteiden selkeyttämiseksi alle on selitetty muutama opinnäytetyölle keskeistä käsitettä.

**Motivaatio:** Ihmisen käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä. Motivaatioissa on kysymys käyttäytymisestä, valinnoista ja tekemisen kestästä. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

**Moninaisuus:** Ihmisten erilaisuuden ilmentyminen työyhteisössä. Moninaisuus on vaihtelevuutta, täydentävyyttä ja runsautta. (Ajanko 2019, 20)

**Muutosjohtaminen:** Systemaattinen toimi, jolla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos ja vaatii tilannejohtamista. (Viitala & Jylhä 2013, 214.)

**Sitoutuminen:** Työntekijän tunteenomainen, usein positiivinen, suhde työyhteisöön ja organisaation tavoitteisiin. Sitoutunut työntekijä uskoo organisaation tekemisen tavoitteisiin ja työyhteisön arvoihin. (Leppänen, S 2015.)



Sitouttaminen: Keinot, joilla organisaatio pyrkii edistämään työntekijöiden sitoutumista. Sitouttamisella koitetaan löytämään muutakin työlle merkityksellisempää arvoa, kuten mahdollisuus ammatillisen kehittymiseen tai työhyvinvointi. (Leiviskä 2011, 121-122.)

## **2 Myynnin johtaminen**

Tässä luvussa avataan tarkemmin myynnin johtamista keskittyen siihen, mitkä ovat hyvän esimiehen edellytykset ja sitä, miksi yritysten on tärkeä johtaa toimintaansa laadukkaalla esimiestyöllä. Luvussa paneudutaan onnistuneen esimiestyön tuomiin hyötyihin ja korostetaan esimiestyön merkitystä yritykselle. Edellisten aiheiden lisäksi on kuitenkin tärkeää olla unohtamatta myynnin ja myynnin strategisen johtamisen tärkeyttä ja mitä siinä pitäisi huomioida.

Esimiestyön kehittäminen nähdään usein työelämän tärkeimpänä tarpeena. Toisilla on luontainen halu johtaa, kun taas toisilta se vaatii panostuksia ajallisesti ja paljon työtä suoriutuakseen esimiehen roolissa. Menestyvä johtajuus ei onnistu ilman tahtoa, eikä hyväksi johtajaksi synnytä, vaan sellaiseksi opitaan. Esimiesroolia vastaanottaessa onkin hyvä pohtia, miksi haluaa esimiestehtävään. Johtajuus ei ole pelkkä titteli käyntikortissa. Johtaminen vaatii vaivannäköä ja rohkeutta, johtajuus vaatii tekoja. Johtaminen on loppupelissä tietämistä ja asioista selvää ottamista sekä päätöksentekoa tietojen ja arvioiden perusteella. Täytyy pitää mielessä, että ilman alaisiaan, esimiehellä ei ole johtamistehtävää. Tämän vuoksi yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on pitää alaiset tyytyväisinä ja sitoutettuna, jotta tavoitteet täyttyvät myyjien töiden kautta. On vain loogista, että lojaalit työntekijät tekevät yrityksestä yhtenäisen ja vahvan. Haslam, Reicher ja Platow korostavat johtamisen psykologiassa Me ja he- erottelun merkityksen ja että esimiehen tärkein rooli on saada muut samastumaan meihin, ihmisiin, joiden tavoitteet ovat linjassa johtajan tavoitteiden kanssa (Haslam, Reicher & Platow 2012, 7; Rubanovitsch ja Aalto 2008, 20, 118.)

Mielipiteiden kuuntelu molemmin puolin on keskeistä. Kiitolliset alaiset näyttävät suosionsa, jota ilman paraskaan johtaja ei voi olla. Johtaja tarvitsee alaistensa kannustuksen, jotta yritys voi menestyä. Pakolla ja pelolla hallitseminen ei johdata mihinkään tulokseen, eikä varsinkaan turvaa esimiehen asemaa. Rubanovitsch ja Aalto muistuttavat, että ”johtajaa arvioidaan sen perusteella, millaisia ihmisiä hänellä on ympärillään. Mitä paremmin yritys kohtelee ja johtaa työntekijöitään, sitä sitoutuneempia työntekijät ovat yritykselle. (Rubanovitsch ja Aalto 2008, 118-119.)

Myyntin johtamisen työ sisältää monenlaisia haastavia vastuualueita ja työn onnistumiseksi myyntijohtaja tarvitsee tuekseen vahvan strategian ja järjestelmälliset toimintatavat. Myyntin johtaja on vastuussa yrityksen taloudellisesta menestyksestä sekä työntekijöidensä suoriutumisesta, kehityksestä ja hyvinvoinnista. Myyntijohtajan on tärkeä optimoida aikaansa, sillä hänen aikansa on jaettava myyntitiimin johtamisen, myymisen ja muiden tehtävien kesken. Johtamista ei voida laiminlyödä, sillä työntekijät ovat riippuvaisia esimiehästään. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 20.)

Johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan haluamaan tiettyjen asioiden tekemistä. Johtaminen on uskomusten, toiveiden ja tavoitteiden luomista. Toisin kuin managerointi, päätöksen teko ja auktoriteetti, hyvä johtaminen parhaassa tapauksessa pystyy valjastamaan henkilöstön tarmoa ja intohimoa koskettamalla heidän mieliä ja sydämiä. Haslam, Reicher ja Platow (2012) kertovat, että raa'an vallan käyttö osoittaa johtamisen epäonnistumisesta. Resursseja kustantava keppi ja porkkana- malli, jotka toteutuvat rangaistuksen ja palkintojen muodoissa, eivät saa työntekijöitä kokemaan tehtävää heidän omakseen ja saattaat hylätä tehtävän. Mallin poistuminen taas aikaansaa toiminnan lakkautumisen, sillä työntekijät kadottavat suunnan. Jos taas työntekijät saadaan innostumaan niin, että heillä on halua edetä tiettyyn suuntaan, he jatkavat toimintaansa. Tällainen innostusta johtuva toiminta voi jatkua jopa ilman johtajan läsnäoloa. Jos edelliset elementit toteutuvat johtavan toiminnasta, johtajan uskottavuus kasvaa, mikä helpottaa hänen esimiestyötään tulevaisuudessa. Voidaan sanoa, että todellinen johtaminen synnyttää resursseja. Tämä tekee johtamisesta merkityksellisen organisaatioissa. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 13-14.)

Johtajuuden punainen lanka -käsite, kuvaa tilannetta, jossa johtaja itse on tietoinen siitä, mikä on hänen tapansa olla johtaja, miten hän käyttäytyy johtajana ja miksi ja miten hänen käyttäytymisensä vaikuttaa muihin. Johtajuuteen vaikuttaa monia elementtejä, joiden kautta johtajalle kirkastuu hänen oma johtajuutensa. Näitä elementtejä ovat esimerkiksi hänen oma ihmiskäsityksensä, arvomaailmansa, vahvuutensa ja elämäkokemuksensa. Johtaja saa harvoin rehellistä palautetta toiminnastaan, joten hänen on tehtävä aktiivisesti havainnointia ja pyytää rohkeasti palautteita. Johtajuuden punaisen langan käsitteen ymmärtänyt johtaja on sinut oman johtajuutensa kanssa, mikä auttaa häntä tiedostamaan, millaisissa esimiestehtävissä hän on parhaimmillaan ja miten hän voisi luoda tilaa muiden innostua ja onnistua työssään. Hän reflektoi ja analysoi jatkuvasti omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia muihin. Hän uskaltaa kohdata erilaisia tunteita itsessään ja muissa. Haasteita kohdatessaan johtaja kokee eteensä tulevan uusia mahdollisuuksia oppia ymmärtämään itseään ja toimintaansa. Hän uskaltaa olla haavoittuva, mikä mahdollistaa hänen kasvunsa ihmisenä ja siten mahdollistaa tilaa myös muille tunnistaa ja tunnustaa

oman heikkoutensa. Hän tiedostaa mistä asioista hän innostuu, ja miten tämä innostuminen vaikuttaa muihin ja miten hän luo tilaa muille innostua. (Tillilä 2016, 44-45.)

Johtaja voi omalla toiminnallaan aiheuttaa ongelmia. Asemavaltaa käyttävä johtaja voi tehdä asemaansa nojaten kaikkea, mikä häntä huvittaa ja siten joutua hankaluuksiin. Pahimmillaan hän ajautuu ongelmiin myös alaistensa ja omien esimiesten kanssa. Stressin ja työväsymyksen myötä esimiestyö vaikuttaa merkittävästi myös kansantaloudellisesti ja kansanterveydellisesti. Nämä oireet myös pahenevat, jos motivaatio on pohjalla, mikä taas johtaa kalliisiin sairauspoissaolojen aiheuttamiin kustannuksiin. Esimies voi olla kyvytön tarttumaan työyhteisön ongelmaan ja siirtää asioihin puuttumista tai hän voi olla itse ongelmien aiheuttaja. Hän ei myöskään ole kiinnostunut alaistensa asioista ja hyvinvoinnista. (Kultanen 2016, 11-13.)

On tärkeää, että hyvä johtaminen luo terveellisen organisaation, jossa on hyvä ilmapiiri ja energisiä työntekijöitä. Vaikka ongelma ei olisikaan esimiehen syytä, hänen on asemansa vuoksi puututtava epäkohtiin, jotka vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja tuottavuuteen negatiivisesti. Huonon esimiehen alaisuudessa hyvistäkin työntekijöistä tulee keskivertoja tai jopa huonoja. Hyvän esimiehen alaiset taas löytävät itsestään uusia kykyjä ja menestyvät, sillä hyvä esimies saa ihmiset löytämään parhaat puolensa. Organisaatio houkuttaa parhaat ja halutuimmat johtajat ja työntekijät, kun se keskittyy luomaan itsestään työnantajana houkuttavamman. (Kultanen 2016, 13-16.)

## **2.1 Tavoitteiden asettaminen**

Tavoitteiden asettaminen on yksi kriittisimmistä johtamiseen liittyvistä tekijöistä. Tulosodotukset kasvavat vain kasvamistaan, joten oikeanlaiset tavoitteet ohjaavat työntekoa ja luovat raamit kaikelle tekemiselle sekä innostavat (Nieminen & Tomperi 2008, 46). Tavoitteet ovat kannattavaa asettaa koko tiimille sekä jokaiselle tiimin jäsenelle. Tavoitteet voivat olla joko määrällisiä ja/tai laadullisia, jotka ovat helpommin mitattavissa. Määrälliset tavoitteet mitataan euroilla ja kappaleilla esimerkiksi myytyjä tuotteita kohti. Laadulliset tavoitteet ovat vaikeampaa asettaa ja mitata. Tosin laadulliset tavoitteet ovat tehokkaampia, sillä ne ohjaavat henkilöstöä huomioimaan työnsä laadullisen ulottuvuuden. (Salminen 2014, 59-60.)

Hyvälle tavoitteelle on ominaista, että se, että tavoite on sovittu yhdessä tiimin kesken. Lisäksi on tärkeää, että tavoite liittyy johonkin ymmärrettävään kokonaisuuteen ja tavoite on selkeä tiiminjäsenille. Onnistunut tavoite on Salmisen mukaan realistinen, mutta

samalla haastava, se on mitattava ja arvioitavissa sekä innostava. (Salminen 2014, 59-60.)

## **2.2 Seuranta ja suoritusten arviointi**

Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit ovat yksi tärkeä väline sille, että organisaation strategia muuttuu todelliseksi toiminnaksi (Nieminen & Tomperi 2008, 47). Jotta tavoitteiden asettamiselle olisi jotain merkitystä, on niiden tuloksia seurattava tarkasti. Organisaation on seurattava tarkasti sen omia toimintoja, jotta sen on mahdollista kehittyä. Lisäksi yksittäisten jäsenten toiminnan tarkka ja luotettava seuranta mahdollistaa suoriutumisen arvioinnin sekä kunnollisen palautteen, joka on kaiken kehittymisen perusta. Useimmissa organisaatioissa on erilaisia tietojärjestelmiä esimiehen tueksi. Tämän vuoksi numeeristen tavoitteiden seuranta on helppoa. Keskeistä tehokkaassa seurannassa on se, miten pitkissä jaksoissa seuranta aiotaan toteuttaa. Lyhyellä seurantajaksolla saattaa olla parantava vaikutus lopputulokseen ja pitkällä seuranta jaksolla taas vähempi seuranta vaikuttaa organisaation päivittäiseen toimintaan. (Salminen 2014, 61.)

Useampi organisaatio on ottanut käyttöön laadullisen seurannan. Laadullisten tavoitteiden seuranta on haastavampi sillä täsmällisiä numeerisia laatukriteereitä ei voida määritellä. Toiminta voidaan silti seurata lopputulosta ja seuraamalla lopputulokseen johtaneita aktiviteetteja, kuten asiakaslähtöisyyttä ja asiakaspalvelutaitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Näitä osa-alueita voidaan arvioida erikseen tai niitä voi verrata keskenään. Laadullisten tavoitteiden ensisijainen tarkoitus on kehittää organisaation toimintaa, eikä toimia palkkajärjestelmän perustana. (Salminen 2014, 61-62.)

## **2.3 Palautteen antaminen**

Eräs johtajan ydintaidoista on antaa palautetta. Se on myös yksi tärkeimmistä keinoista kasvattaa yhteishenkeä (Rasila & Pitkonen 2010, 33). Esimiehen on tärkeää palkita ne, jotka ovat hyödyksi yritykselle. Kun tavoite on jo asetettu, esimies ohjaa palautteella toimintaa oikeaan suuntaan. Esimiehen johtamisvoima on sitä voimakkaampi, mitä vaikuttavampaa palautetta hän on kykenevä antamaan. Palautteita on kolmenlaisia: kiittävä palaute, korjaava palaute sekä pitkäaikaisempaan kehittämiseen tähtäävä ohjaus ja valmentaminen. (Rubanovitsch ja Aalto 2008, 118; Salminen 2014, 63.)

Johtamisessa palautetta voidaan käyttää eri tarkoituksiin. Se ohjaa, tukee, kannustaa. Se haastaa, innostaa kehittymään ja korostaa onnistumisia. Palaute voi ohjata tiimin yksilöiden suoritusta ja auttaa heitä kehittymään työssään sekä auttaa heitä eteenpäin.

Parhaimmillaan palaute on motivoivaa. Mutta ennen kaikkea palautteen on oltava tasapainossa: liika kritisointi lannistaa työmotivaation. Ylitsevuotavasti kehumisen tuloksena voi taas aiheuttaa ylimielisyyttä ja jopa sokeuttaa työntekijää omasta suoriutumisestaan. Toisaalta palautetta ei myöskään pitäisi olla mikään harvinaisuus, vaan aito palautteenanto pitää olla jatkuvaa, jotta se hyödyttäisi työntekijöitä. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 195-204; Salminen 2014, 63.)

Ajanko on keksinyt mallin palautteen antamiselle. Tätä perussääntöä kutsutaan ”havainnot ja toiminnan vaikutus” – malliksi. Kun annetaan myönteistä palautetta, on hyvä muistaa kertoa, miksi työntekijää kiitetään. Palautteen vaikuttavuutta lisää, kun syyn konkreettisuus ilmenee, eli havainto siitä mistä työntekijää kiitetään ja mikä on havaitun toiminnan vaikutus joko esimieheen, tiimin jäseneseen tai asiakkaaseen. Samassa työntekijälle voidaan kertoa, millainen on ollut hänen kehityksensä ja mitä potentiaalia hänessä havaitaan. Samaa mallia voidaan soveltaa myöskin korjaavassa palautteessa. Olennaista on, ettei kannustus kohdistu pelkästään suoritukseen, vaan myös henkilön asenteeseen ja pyrkimyksiin. (Ajanko 2019, 98.)

Palautteen antaminen on aina esimiehen ja alaisen kesken ja sille tulisi varata riittävästi aikaa. On hyödyllistä, että näitä keskusteluita tapahtuu säännöllisin väliajoin ja että keskustelut suuntaavat ensisijaisesti tulevaisuutta kohti eikä lainkaan menneessä tapahtuviin asioihin. Palaute on hyödyllinen, kun esimies on käynyt työntekijän kanssa kehityskohteet konkreettisesti ja esimerkkien avulla läpi. Tätä tukee usein kehityssuunnitelma, joka sisältää seuraavat vaiheet, joiden avulla ongelmaa ruvetaan ratkomaan. Lopuksi esimiehen on tärkeä osoittaa tukeaan ja valmennusta muutoksessa. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 195-204.)

## **2.4 Valmentava johtaminen**

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan yksilön tai ryhmän kykyjen tai potentiaalin aktivointia, käyttöönottoa ja hyödyntämistä. Esimiehellä on valmentajan rooli, ja hän pyrkii auttamaan työntekijöitään hyödyntämään kaikkea heidän potentiaalinsa, eli heidän piilevät kykynsä, joista he ei eivät ole edes tietoisia. Valmentajan roolissa esimiehen tärkeimmät työkalut ovat kysely, kuuntelu, havainnointi ja yhteenvetojen tekeminen. Näiden työkalujen avulla esimies pyrkii saamaan työntekijät itse näkemään ja löytämään vastauksia ylitsepääsemättömiltäkin tuntuviin ongelmiin ja haasteisiin. Näin työntekijöillä on mahdollisuus itse pohtia ja oivaltaa sekä saada myös uutta näkökulmaa. Valmentajalla voi olla useita eri rooleja, mutta parhaimmillaan valmentaja on kannustaja, tukija fasilitaattori ja mahdollistaja. Paras valmentaja on sellainen, joka aidosti aktivoi tiimensä jäseniä. Valmennuksen tarkoituksena on poistaa esteet toiminnan tieltä ja luoda edellytyksiä

uusille ideoilla ja toimintatavoille. Lisäksi tärkeää on myös varmistaa, että työntekijät oppivat ottamaan vastuuta toiminnastaan ja tavoitteistaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 118-123.)

Valmentava johtaminen perustuu vahvaan luottamukseen esimiehen ja alaisen välillä. Tämä aito luottamus ei ole ihan itsestään selvää, eikä esimiesasema takaa esimiehelle alaisen luottamusta automaattisesti. Alaisen luottamus täytyy ansaita. Luottamuksen rakentamisessa vuorovaikutustaidot ja ammatillinen osaaminen ovat keskeisiä tekijöitä. Vuorovaikutustaidot kuuluvat tärkeimpiin perustaitoihin esimiestyössä. Valmentavan johtamisessa on tärkeää antaa riittävästi palautetta ja haasteita valmennettavalle. Usein organisaatioissa väärinymmärretään vielä tänä päivänä, että esimiehen täytyy olla myyjää parempi myyjä. Päinvastoin, myynnin johdon ammatillinen pätevyys liittyy ensisijaisesti ja ainoastaan esimiestyöskentelyyn ja johtamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 124-125.)

## **2.5 Muutosjohtaminen**

Muutoksen johtaminen on oleellinen osa esimiestyötä. Viime vuosikymmenien aikana johtaminen on ollut pitkälti vain muutoksen johtamista. Aarnikoivu korostaa, että organisaation menestystä selittää se, kuinka se onnistuu kuuntelemaan asiakkaitaan seuraamaan ympäristöään ja muuttamaan toimintatapojaan (Aarnikoivu 2008, 163). Tämän päivän yritysmaailma on nopeatempoinen, sillä asiakkaiden tarpeet muuttuvat, kilpailijat kehittävät toimintaansa, teknologia kehittyy, yritysten yhdistyminen sekä pirstoutuminen. Organisaatioissa joudutaan jatkuvasti muuttamaan toimintatapoja ja opettelemaan uusia keinoja tehostaakseen toimintaansa. Organisaation kannattaa opetella johtamaan muutoshankkeitaan kunnolla. Muutosjohtaminen tarkoittaa systemaattista toimintaa ja sillä pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos. Esimiehen on tärkeää muistaa ja muistuttaa, että muutos ei ole välttämättä pelkästään negatiivinen tai pelottava asia. Lisäksi henkilöstöä pitää kannustaa rohkeuteen ja muutokseen, eikä pelotella epäonnistumisella. On mahdollista, että muutos tuo uusia mahdollisuuksia, joita on hyvä hyödyntää. Yksinkertaisesti ilmaistuna muutoksen johtaminen on haastavaa ja jatkuvien muutostilanteiden keskellä taitavan johdon merkitys on korvaamaton. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 159; Salminen 2014, 303-304; Viitala & Jylhä 2013, 215.)

Teknisiä muutoksia voidaan toteuttaa nopeasti, mutta kun muutos koskee ihmisiä, kohdataan sellaisia asioita, kuten motivaatio, innostus, pelko, valtapyrkimykset ja oman mukavuusalueen kohtaaminen muun muassa. Nämä asiat ovat vaikeasti tunnistettavia sekä ymmärrettäviä ja siksi johtaminen vaatii taitoa. Henkilöstön johtaminen on haastavaa, sillä muutos koetaan uhkana ja ahdistavana. Muutoshankkeet voi tarkoittaa

monien kohdalla irtisanoutumista tai työolojen heikentymistä. Huonosti johdettuna muutoshankkeet aikaansaavat henkilöstössä suoriutumisen ja työhyvinvoinnin heikentämisen sekä motivaation laskemisen. (Salminen 2014, 304-305.)

Muutos on tänä päivänä organisaatioille normaali tila. Systemaattisten muutosten toteuttamiseen käytetään yleensä projekteja, joiden johtamisen oppeja esimiehen on hyvä soveltaa kaikkiin muutoshankkeisiin. Selkeät päämäärät, tavoitteet, systemaattinen projektin johtaminen, tarkasti määritellyt työroolit ja aikatauluttaminen ovat muutoshankkeiden onnistumisen kulmakiviä. Projektien tai muutoshankkeiden johtaminen vaatii esimieheltä hyviä vuorovaikutus- ja motivointitaitoja. Muutoksen hallitsemisessa esimiehen tulee huomioida seuraavat asiat muun muassa muutoksen laajuus, käytettävissä olevat resurssit, aikataulutus sekä tavoitteet ja vastuut. On myös tärkeää suunnitella taktiikka muutoksen läpiviemiseksi. Lisäksi muutoksesta on suoritettava tarkkaa seuranta sekä raportointia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 161; Salminen 2014, 304-305.)

Vaikka organisaatiossa ei vallitsisikaan muutoksia, esimiehen on kannattaa tukea uudistusmielistä asennetta henkilöstönsä keskuudessa. Esimiehen on oltava kiinnostunut kehittämään toimintaa jatkuvasti, eikä pitää kiinni vanhoista periaatteista totutuista toimintatavoista. Muutostilanteet ovat arvaamattomia myös esimiehelle, joten hänellä on oltava tarvittavat taidot, kuten pitkäjänteisyyttä, tavoitteellisuutta, päättäväisyyttä ja jämäkkyyttä. Muutoksen syiden tulee olla selkeinä esimiehellä ja hänen on viestittävä ne henkilökunnalleen. Esimies on muutoksen johtaja, mutta myös kohde, kuten organisaation muutkin työntekijät. Uudistuksia ajaessaan johtajan on oltava voimakastahtoinen. Muutosvastarintaa esiintyy aina, joten fiksun esimies ei tuomitse vastarintaa, vaan miettii keinoja muutoksen työstämisen tukemiseksi. On hyvä tiedostaa, että ihmiset muuttuvat eri tahtiin, ja esimiehen on tuettava innostavasti ja kannustavasti ne muutosvauhdiltaan hitaammat työntekijät. Muutosvastarinnan avulla saattaa tulla johdon tietoon asioita, joita ei olla otettu huomioon muutoksessa. Henkilöstöä ei kannata aliarvioida vaan ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun. Näin vähennetään muutosvastaisuutta. On myös tärkeää tunnistaa muutoksia vastustavat henkilöt, jotka saattavat pilata strategian. Tällöin tiimin huolellinen kartoittaminen on olennaista strategian täytäntöönpanolle. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 159-160; Salminen 2014, 308.)

Esimiehen rooli on merkittävä muutoksen toteutuksessa. Fiksu esimies käyttää paljon aikaa organisaationsa ohjaamiseen muutoksen läpi. Asemansa vuoksi esimies yleensä tietää enemmän muutoksesta ja tuntee organisaation strategian. Hyvä esimies pystyy luomaan selkeän ja järkevän muutosstrategian, jonka pystyy myös kommunikoimaan

ymmärrettävästi henkilöstölle. Hän auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutostarvetta, tehtyjä päätöksiä ja niiden perusteluja myös työntekijän oman työn ja siinä menestymisen näkökulmasta. (Salminen 2014, 308-312.)

## **2.6 Moninaisuuden johtaminen**

Jokaista johtajaa ja tiimiä haasteellisempi asia on kuitenkin syvempi erilaisuus: persoonien erilaisuus. Ajankon mukaan moninaisuus käsittää kaikkea sitä, millä tavoin ihmisten erilaisuus ilmenee työyhteisössä. Moninaisuus sanana voi kuvata mahdollisia haasteita, osittain jopa kaoottista tilaa, mutta joskus se voi olla myös myönteinen ja tavoiteltava ja ihanteellinen tilaa. Moninaisuus tarjoaa myös monipuolisia voimavaroja, mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Se on vaihtelevuutta, täydentävyyttä ja runsautta. Moninaisuuden johtaminen edellyttää esimieheltä ennen kaikkea itsensä johtamista, jotta hänellä itsellään on jotain, mitä vastaan peilata eroja, neutraalisti ja arvostavasti. (Ajanko 2019, 20-21.)

Moninaisuuden johtaminen on erilaisuuden hyväksyvää havainnoimista ja aitoa arvostusta. Johtaja tarvitsee työssään vahvaa ihmistietoisuutta sekä -ymmärrystä. Hyvän esimiehen on kyettävä tunnistamaan, miten kukin näkee maailman ainutlaatuisesti. Itsetuntemustaan ja ymmärrystään käyttämällä esimies toimii entistä paremmin vuorovaikutuksessa ja ihmissuhteissa, sillä esimiestyö on pääosin ihmissuhteiden synnyttämistä, syventämistä ja hallintaa. Menestyvä johtaja pystyy vaikuttamaan positiivisesti ihmissuhteiden laatuun ja harjoittaa suvaitsevaisuutta ajatuksissaan ja käytännön teoissaan. (Ajanko 2019, 28.)

Nykypäivän maailman nopeatempoiset haasteet ovat yhä monimutkaisempia. Näiden haasteiden ratkaisuksi organisaatiot tarvitsevat uutta luovaa ajattelua, joka syntyy vain yhdessä keskustelemalla ja ajattelemalla. Menestyvä organisaatio tarvitsee johtajan, jonka ympärillä toimivat työntekijät nähdään arvokkaina ajattelijoina, jotka tuovat oman ainutlaatuisen näkemyksensä. Tätä kautta muodostuu kestävä menestys. Lisäksi organisaation kehittyminen edellyttää moninaisia näkökulmia ja laaja-alaista näkökulmaa. Tällöin erilaiset työskentelytavat, luontaiset taipumukset ja tavat suunnata huomiota ja energiaa ovat hyödyllisiä tekijöitä. (Ajanko 2019, 32-33)

Kun puhutaan laaja-alaisesta näkemyksistä, Ajanko mielestä seuraaviin asioihin tarvitsee kiinnittää huomiota (Ajanko 2019, 32-33):

- Mahdollisuudet ja riskit niin asioihin ja tehtäviin kuin ihmisiin ja heidän tarpeisiinsa.



- Faktat, tiedot ja herkkyys havainnoida tunneilmapiiriä.
- Lyhyen ja pitkän tähtäimen näkökulmat.
- Proaktiivisuus, luovuus ja spontaanisuus.
- Analyttisyys ja harkinta kokonaisuuksissa ja yksityiskohdissa.
- Selkeä suunnan näyttö.
- Suorituksen johtaminen, merkityksellisyyden johtaminen, mielekkyyden johtaminen, palveleva johtaminen sekä valmentavaa johtamista.

Moninaisia näkökulmia tarvitaan myös asiakaskunnan kohtaamiseen. Mitä moninaisempi työyhteisö on, sitä moninaisempaa asiakaskuntaa kyetään palvelemaan. Lisäksi moninaisuutta hyödynnetään tuotekehityksessä ja innovoinnissa. Esimies on vahvoilla, kun hän ymmärtää, että hänen oma näkemyksensä on vain pieni osa laajemmasta kokonaisuudesta. Esimies, joka edustaa vahvasti omaa työskentelytapaa ja rajallista ajattelutapaa, tarvitsee ympärilleen ihmisiä, jotka täydentävät ja haastavat hänen ajatteluaan ja puutteitaan. Johtaja ihmisiä ympärilleen, jotka kyselevät vaikeita kysymyksiä ja pyytävät lisää perusteluja. Vahvin johtaja ymmärtää, että hän ei selviä yksin, vaan hänen kannattaa hyödyntää kaikki ympärillään oleva potentiaali. Moninaisuus ja täydentävä yhteistyö toteutuu, kun tiimin kesken vallitsee todellinen tahto, aito läsnäolo, arvostus sekä halua yhteyteen. (Ajanko 2019, 34-35.)

Esimiehenkin on kehitettävä ja reflektoitava kaiken aikaa omaa ihmistuntemustaan ja toimintatapaansa. Johtaja, joka ei tunne itseään, ei osaa valita parhaita työntekijöitä tuekseen. Hän ei myöskään saa olemassa olevasta ryhmästä parasta potentiaalia esiin. Hän ei myöskään tunnista tunteitaan ja luo ympärilleen pelkoa ja epävarmuutta. Tämä taas aikaan saa sen, että ihmiset eivät ilmaise aitoja ajatuksiaan ja ideoitaan. Jos esimiehen ympärillä on homogeeninen tiimi, kaventuvat näkökulmat paljon, jolloin ei löydy mahdollisuuksia innovaatioon ja uusiin toimintatapoihin. Tällöin ei myöskään nähdä vaihtoehtoisten strategioiden mahdollisuuksia, erilaisuutta vähätellään ja negatiivinen ilmapiiri lisääntyy. Erilainen myös kokee itsensä vääränlaiseksi ja ei-toivotuksi. Jos esimies ei tietoisesti kohtaa moninaisuutta, arvostusta ei synny hänen ympärillä olevien kesken. Huonosti johdetuissa tiimeissä ja työyhteisöissä syntyy me ja ne -asetelmia. Arvostamattomuudet siirtyvät johtotasolta alempiin henkilöstötasoihin, jolloin syntyy näkemys- ja mielipide-eroja sekä omien mielipiteiden vahvoja heijastamista toisiin. Sairauspoissaolojen taustalla on usein koettu arvostuksen puute. Ilman moninaisuustietoisuutta on mahdotonta löytää omaan tapaansa johtaa joustavasti. (Ajanko 2019, 34-37.)

Moninaisuus on organisaation keino saavuttaa enemmän ja auttaa sitä suuntaamaan kohti kasvua ja menestystä. Aito arvostaminen vaatii pohjaksi lujaa tiedostamista, jossa tarkastellaan kaikkien uniikkeja lahjoja ja kykyjä suhteessa tavoitteisiin. Toimivaa ja arvostavaa moninaisuutta voidaan verrata moniääniseen sinfoniaorkesteriin. Erilaiset soittimet sekä samankaltaista ääntä aikaansaavat soittimet luovat kokonaisen ja täyteläisen soinnin. Tämänkaltaisen arvostus avaa uudenlaisia mahdollisuuksia tiimille ja koko organisaatiolle. Tietoisuuden lisääminen johtaa oppimiseen, luovuuteen, tehokkuuteen, ongelmanratkaisuun, innovointiin ja kilpailukykyyn. (Ajanko 2019, 138-139.)

Moninaisuustietoisin johtamisen ensimmäisenä edellytyksenä on nollatoleranssi kaikenlaiseen syrjintään. Moninaisuustietoisuudella pyritään välttämään dominointia ja ryhmän turhaa hierarkkisuutta. Moninaisuudessa pyritään ylläpitämään avointa ilmapiiriä, jossa avointa keskustelukulttuuria tuetaan ja jossa vuorovaikutustaitoja ja dialogisuutta arvostetaan ja jossa uskalletaan olla haavoittuvaisia ja olla tietämättä asioista. Luottamusta ylläpidetään ja kehitykselle ja uuden kokeilulle on tilaa. (Ajanko 2019, 143.)

## **2.7 Yksilöiden huomioiminen**

Koska jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja heillä on itselleen ominaislaatuisia piirteitä ja omia tavoitteita, täytyy heitä myös johtaa hyvin yksilöllisesti (Salminen 2014, 65). Esimiehen on tunnistettava ja tunnustettava henkilöstönsä ainutlaatuisuus ja otettava se huomioon. Esimiehen on hyvä tutustua työntekijöihinsä syvällisesti ja ymmärtää erilaisuuden voimavara. Homogeenisesta organisaatiosta kasvaa harvoin hyviä tiimejä, sillä erilaiset näkökulmat uupuvat.

Myös potentiaalin näkeminen ja hyödyntäminen on valinta, jonka esimies kannattaa tehdä arjen kohtaamisessaan. Kaikissa ihmisissä on potentiaalia, eli mahdollisuuksia ja voimavaroja, jotka odottavat hetkeään päästäkseen esille. Kun työntekijälle annetaan oljenkorsi, jotta hän voi löytää omat vahvuutensa ja kokea onnistumisia, panokset useimmiten moninkertaistuvat. Jos työntekijää kritisoidaan, arvioidaan ja lyödään lyttyyn, hän keskiarvoistuu. Järkkymätön usko toisten potentiaaliin ei synny noin vain. Ihminen on laumaeläin, joka tarvitsee sosiaalista tukea omaan kehittymiseensä. Ihmisen kukoistamiselle ja heidän voimavarojensa hyödyntämiselle olennaista on toisten ihmisten tuki. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 102; Salminen 2014, 65-66.)

On äärettömän tärkeää ajatella sitä, että onko henkilö oikeassa ammatissa. Tällaisissa tilanteissa korostuu myyntijohtajan taito tunnistaa oikeat kyvyt omaan tiimiinsä. Esimiehen on varmistettava se, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä ja ammatissa, joissa se

voivat tuoda omat osaamisensa ja kykynsä esille. Oikeissa positioissa olevat ihmiset mahdollistavat sen, että muutosten läpivienti on vaivattomampaa. Ihmiset ovat innostuneita parantamaan toimintaa menestyäkseen. Yritys menestyy paremmin, kun ihmiset on sijoitettu fiksusti ja järkevästi organisaatiossa. (Nieminen & Tomperi 2008, 187.)

## **2.8 Luottamuksen rakentaminen**

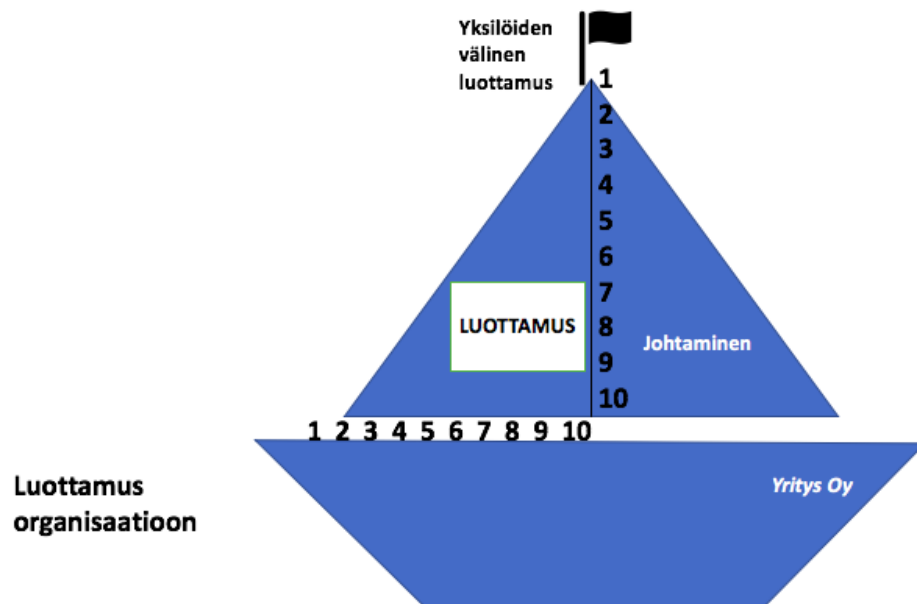
Luottamusta voidaan pitää välttämättömänä työyhteisön suhteiden perustana ja tärkeänä elementtinä johtajuudessa. Esimiehen on tärkeää rakentaa ja ylläpitää luottamusta organisaatiossa. Työntekijä lähestyy mielellään luotettavaa esimiestä. Tämä rakentaa aktiivisuutta suhteessa, mikä taas syventää molemminpuolista luottamusta. Luottamus on tunne siitä, että tapahtuu se, mitä odottaa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40-41; Kuusela 2013, 65.)

Luottamuksen syntyminen edellyttää pieniä asioita. Luottamus syntyy myös yhteistyöstä, joiden kautta voi saada selkoa siitä, millainen toinen on ja miten hän toimii eri tilanteissa. Täten saadaan selville, onko hän luottamuksen arvoinen. Luottamuksen rakentuminen on täysin riippuvainen organisaation ihmisistä. Luottamusta voidaan osoittaa käytännössä keskustelulla ja yhteistyöllä. Se on lupausten pitämistä, asioiden etenemistä sovitun mukaisesti sekä kehittymismahdollisuuksia. Luottamuksen puute voi johtua johtajista, jotka eivät kykene muuttamaan toimintatapojaan tai vastaavasti johdettavista, joiden työmoraali tai -motivaatio täytyy odotuksia, eivätkä siksi toimi luottamuksen arvoisesti. Luottamuksen laatuun vaikuttavat toistuvat henkilökohtaiset, keskinäiset tapaamiset sekä vuorovaikutukset. Nämä yhteiset kokemukset ovat tärkeitä luottamuksen kannalta. Liian vähäiset kokemukset tai liian asioiden pitkään venähtänyt aika vastaavasti lisäävät epävarmuutta, mikä taas vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen ja ylläpitoon. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40-41; Kuusela 2013, 65.)

Luottamus muodostuu nopeammin työsuhteen alussa, kuin myöhemmin. Kerran menetetty vaatii paljon vakuutteluja ja luottamuksen uudelleenrakentaminen on hidas prosessi. On hyvin mahdollista, että luottamus ei palaudu enää, mikä jättää vaihtoehtoiksi joko työsuhteen päättämisen tai henkilön sijoittaminen toiseen yksikköön. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus tarkoittaa yleensä sitä, että molemmat ottavat vastuun sovitusta tapaamisista, toimenpiteistä ja niiden seuraamuksista. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 43-44; Nieminen & Tomperi 2008, 125.)

Luottamuksen rakentumista organisaatiossa ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa voi havainnollistaa purjevenekuvion avulla. Purjeveneeseen toisen purjeen muodostaa johtaminen ja toisen luottamukseen perustuva johtajuus. Kuvion purjekankaan lujuus merkitsee organisaation ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kuvion masto kuvaa kaikkien yksilöiden välistä koettua luottamusta. Esimiehen ja johdettavan suhde on avain siihen, että purje on luja ja ehjä. Purje on sitä ehjempi ja lujempi riippuen siitä, kuinka korkean arvosanan (1-10) luottamus saa. Luottamusta omaava organisaatio ja johto pystyy navigoimaan voittajana asettamaansa päämäärään. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 45-46.)

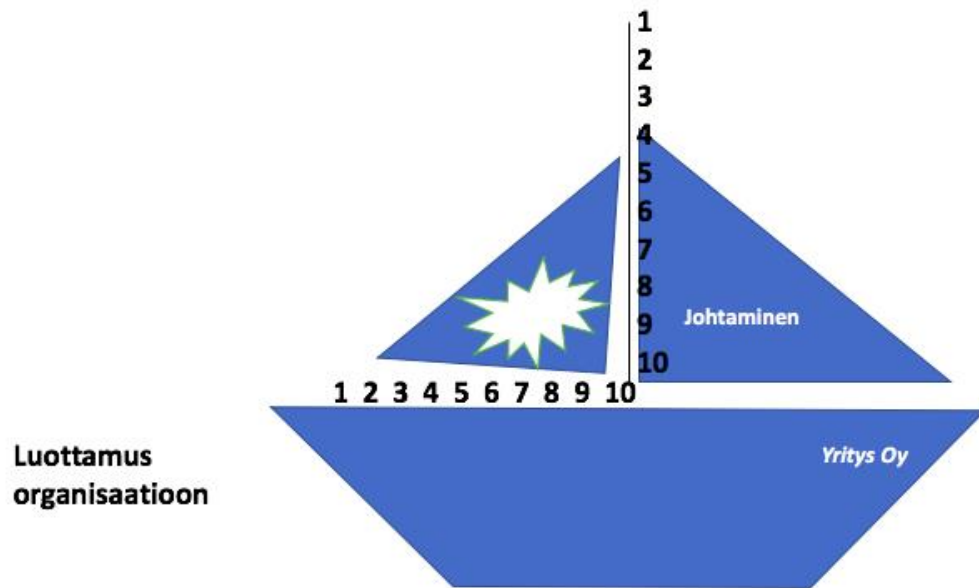
### Yksilöiden välinen luottamus



Kuvio 1. Luottamuksen purjevene. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 45-46.)

Jos organisaatiossa esiintyy keskinen luottamusilmapiiri ja ihmisten välillä epäluottamusta, vaikuttaa se koko organisaatioon negatiivisesti. Purjeen kankaaseen ilmestyy reikiä, suhteiden epäluottamuksen ja tulehtuneiden ihmissuhteiden takia. Purjeen kangas myös supistuu, sillä usko yritykseen ja sen johtoon on minimaalista. Luottamuksen puute uhkaa asajohtamista ja näin ollen purjevene kelluu paikoillaan. Sitä on mahdoton ohjata ja tuleva myrsky (muutos) voi upottaa sen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 45-46.)

### Yksilöiden välinen epäluottamus



Kuvio 2. Epäluottamus lamaannuttaa organisaation (purjevene) kilpailukyvn. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 45-46.)

## 2.9 Vuorovaikutus- ja viestintätaidot esimiestyössä

Vuorovaikutus kuuluu, näkyy ja on havaittavissa. Vuorovaikutuksessa on aina viesti tai sanoma, joka on puhetta, sanoja, hiljaisuutta sekä ilmeitä, eleitä, asentoja ja äänenkäyttöä. Tästä johtuen ihmisten välinen vuorovaikutus saattaa olla joko sanallista tai sanatonta viestintää. Vuorovaikutus on puhumista ja kuuntelemista, konkreettista viestin vaihtoa, jossa luodaan ja tulkitaan viestejä. Viesteihin vastaanottaminen ja niihin reagoiminen on vuorostaan kuuntelemista sekä viestien havaitsemista. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Vuorovaikutus liittyy olennaisesti johtajan työhön monella tavalla. Organisaation toiminta ja hyvä ilmapiiri edellyttää sujuvan vuorovaikutuksen ja tiedon kulun sekä luottamuksen (Hyppänen 2013, 36). Vuorovaikutustaidot lukeutuvat esimiestyön joka päivä tarvittavaan taitoihin ja niillä on ratkaiseva vaikutus koko organisaation toimintaan. Onnistuakseen esimies tarvitsee hyviä vuorovaikutustaitoja ja viestintätaitoja. Näin esimies todennäköisimmin pääsee organisaation tavoitteisiin työntekijöiden työnsuorituksen kautta, mutta johtaminen ei ole vain vuorovaikutusta. Erinomaiset vuorovaikutustaidot omaava esimies ei todellakaan tarkoita sitä, että hän olisi parhain johtaja. Mutta on hyvin mahdollista, että ilman vuorovaikutustaitoja esimies voi olla haitaksi organisaatiolle. Tämä heijastuu tuloksissa ja tehottomassa toiminnassa sekä organisaation ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Seuraavaksi tarkastellaan mitä johtajan kannattaa ottaa vuorovaikutuksessa huomioon. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Onnistunut vuorovaikutus edellyttää toisen osapuolen kuuntelua. Kuuleminen on kykyä ottaa sanat vartaan ja hyväksyä ne vaimentaen samalla omien ajatustensa ääntä. Kuuntelu on aktiivista pyrkimystä päästä samalle tasolle puhujan kanssa, se ei ole vain sanojen kuulemista. Puhuja kokee tulleen kuulluksi vasta, kun kuuntelu on toteuttanut tehtävänsä. Kuuntelun avulla johtaja oppii jotain uutta johdettavistaan ja rakentaa siten yhteistyösuhdetta, tämä luottamuksen molempien välille. Vuorovaikutus on mielekkäimmillään silloin, kun se sisältää vuoroin puhelua ja vuoroin kuuntelua. Dialogi on kehittynyt keskustelumuo- to, jossa kaksi tai useampi keskustelijaa voi rakentaa yhteistä ymmärrystä ja jakaa näkemyksiään kehittävällä tavalla. Dialogin perusluonteeseen kuuluu vastavuoroinen ja tasavertainen mielipiteiden jakaminen kommunikoinnissa. Kommunikoinnissa merkityksellistä on nimenomaan aito halu kuunnella ja ymmärtää toista osapuolta. (Hyppänen 2013, 37; Ristikangas & Ristikangas 2017, 105.)

Kommunikoinnin tapa on hyvä miettiä ennen varsinaista viestintää. Riippuen tilanteesta johtamisessa on tärkeä miettiä mitkä asiat on syytä hoitaa kasvokkain ja mitkä voidaan hoitaa esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Kuvassa nro on havainnollistettu viestintätapoja sekä niiden vaikuttavuuseroja. Kuviossa yläosassa ovat vaikuttavammat kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutukset. Esimies joutuu työssään käyttämään monenlaisia viestintäkanavia, sekä vahvasti että heikosti vaikuttavia. (Hyppänen 2013, 39.)



Kuvio 3. Viestintävälineiden vaikuttavuus (Hyppänen 2013, 39)

## 2.10 Huipputiimin merkitys

Todellinen tiimi näkyy ulospäin, sillä tiimin jäsenet toimivat saumattomassa yhteistyössä ja he osaavat ratkaista ristiriidat. Tiimi tarkoittaa sellaista ryhmää, jossa on muodostettu kokoonpano yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi nimetyn päämäärän suhteen. Tiimin koko sekä vastuualueet voivat vaihdella ja ne voivat olla pitkäikäisiä. Tiimi on mahdollista muodostaa ratkaisemaan suurempaa haastetta tai kehittämään jotain uutta. Kaiken kaikkiaan tarkkaan muodostettu tiimi muodostuu henkilöistä, joilla on selkeä, yhteinen päämäärä, johon valitut tiimin jäsenet ovat sitoutuneet. Tiimin jäsenillä on myös toisiaan täydentäviä taitoja, jotka tukevat yhteistä päämäärää yhteisellä toimintatavalla. (Spiik 2004, 39-40; Katzenbach & Smith 1993, 45)

On tärkeää, että tiimillä on tarkoitus, tavoitteet ja yhteiset toimintatavat. Siksi on tärkeää vasta sellaisiin kysymyksiin kuin ”miksi tiimi on olemassa”, ”miksi ja kuinka usein se kokoontuu” ja ”millaista osallistumista tiimin yhteiseen toimintaan odotetaan kultakin jäseneltä”. Kun tiimin toiminta ja tavoite ymmärretään, on myös toimintaan helpompi osallistua ja sitoutua sekä motivoitua. (Rötkin 2015, 87.)

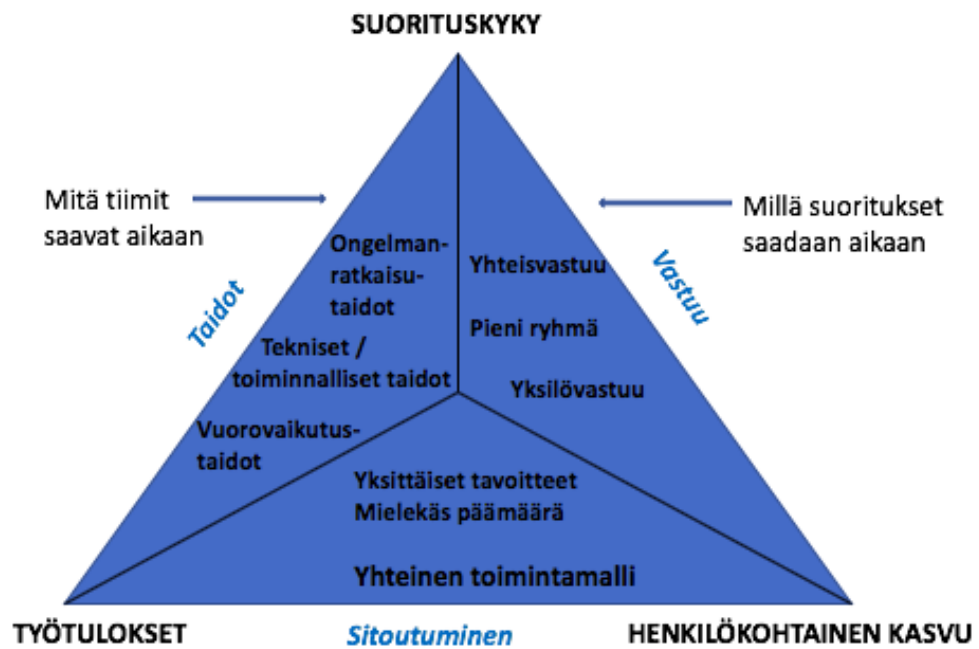
Salmisen (Salminen 2014, 136-137) mukaan huipputiimin tunnuspiirteitä ovat:

- Yhteinen päämäärä, jossa resurssien kohdentaminen on tehokasta. Selkeä tiimitavoite helpottaa erilaisten näkökulmien yhteensovittamista
- Huipputiimi käsittää enemmän kuin yksilö ja tiimin tulokset syntyvät tiimin jäsenten yhteistyöstä. Tiimin keskeinen vallitseva tasa-arvo ja arvostus.
- Kunnioitus erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä kohtaan ja niiden hyödyntäminen. Hyvin menestyvä tiimi pystyy optimoimaan jokaisen jäsenensä erikoiskyvyt yhteiseksi hyväksi.
- Toimiva vuorovaikutus.
- Kykyä ratkaista tehokkaasti ja rakentavasti ongelmia ja tehdä päätöksiä kaikkien tiimijäsenten kesken avoimesti. Huipputiimi kykenee tarvittaessa jakamaan johtamisvastuuta henkilöltä toiselle.
- Jokaisella on selkeä rooli ja vastuualue.
- Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin suoritustavoitteisiin ja kantavat yhdessä vastuun niiden saavuttamiseksi.
- Tiimi on tulevaisuuteen suuntautuva ja kehityshaluinen, joka pyrkii jatkuvasti parantamaan suoritustaan.
- Huipputiimi tukee jokaista jäsentään onnistumaan ja tarjoaa apua.
- Tiimi pystyy mukautumaan erilaisiin muutoksiin.

”Tiimin myyntiosaamisen tasoon vaikuttavat työtulokset, suorituskky ja myyjien henkilökohtainen kasvu. Esimies auttaa kannustamalla, ohjaamalla, valmentamalla ja jakamalla tietämystään,” toteavat Rubanovitsch ja Aalto (2008, 146). Esimies ei ole täysoppinut alallaan. Ryhmän menestyminen tarkoittaa myös sitä, että yksilötkin menestyvät. Huipputiimissä ryhmän merkitys on sen yksittäisiä jäseniä suurempi ja huipputuloksiin päästään vain, jos kukin tiimin jäsen pääsee erinomaisiin suorituksiin. Siksi on tärkeää, että, jokaisella tiimin jäsenellä on oma henkilökohtainen tavoitteensa. Yksilöllisellä tavoitteellisuudella on tärkeä merkitys, sillä se varmistaa, että tiimin jäsenet tuntevat vastuunsa ja tärkeitä, he kokevat tekevänsä saman määrän työtä ryhmän yhteisten tavoitteiden eteen. Alla oleva kuvio kuvaa miten yhteisen toimintamallin löytämiseksi sitoutuminen, taitojen ja vastuun on oltava tasapainossa. (Rubanovitsch ja Aalto 2008, 146-147.)



## Myyntitiimin toiminnan edellytykset



Kuvio 4. Myyntitiimin toiminnan edellytykset (Rubanovitsch & Aalto 2008, 146.)

Rubanovitschin ja Aallon (2008, 147) mukaan huipputuloksen saavuttaminen vaatii kaikkien voimavarojen hyödyntämistä seuraavasti:

1. Esimiehen on painotettava tiimin tärkeyttä
  - Ryhmä on yksilöä tärkeämpi.
  - Ryhmän menestyminen aikaansaa myös yksilön menestymisen.
2. Tiimin tulee muodostua hyvin asennoituvista työntekijöistä.
3. Esimiehen varmistaa myönteisen ja kannustavan ilmapiirin.
4. Tiimin tavoitteiden säännöllinen kertaus.
5. Tavoitteisiin sitoutuminen on menestyksen edellytys.
6. Esimiehen luo onnistumisen edellytyksiä tiimilleen.

### 3 Motivaatio

Tässä luvussa on tarkoitus käsitellä motivaatiota. Motivaatiota ajatellaan olevan yhtenä isommista johtamisen haasteista ja sen merkityksestä työelämässä on kirjoitettu ja keskusteltu paljon. Tässä luvussa on tarkoituksena käsitellä sitä, miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitä, mitä motivaatio oikeastaan on.

Motivaation latinankielinen sana *moveo* tarkoittaa liikuttamista. Motivaation voidaan yksinkertaistetusti selittää siten, että yksilö haluaa jotakin. Se saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä, jolla on merkittävä vaikutusta työsuorituksiin. (Hyppänen 2013, 1189. Motivaatio on se jotakin, joka saa ihmisen liikkeelle ja kurottamaan kohti tiettyä päämäärää (Rasila & Pitkonen 2010, 5). Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan motivaatiossa on kyse käyttäytymisestä, tehtävistä valinnoista ja tekemisen kestästä. Motivaation avulla voidaan selittää syy ihmisen toiminnalle tietyssä tilanteessa. Sen avulla saadaan myös selville, miksi osa asioista tehdään hartaasti ja osa taas jää tekemättä. Ilman motivaatiota ihminen jämähtää paikalleen. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Motivaatiolla on oltava jokin päämäärä, jonka muodostumiseen vaikuttavat yksilön erilaiset tarpeet, halut, viedit, tai palkkiot ja rangaistukset. Näitä kutsutaan motiiveiksi. Nämä motiivit stimuloivat yksilöä tekoihin, jotta hän saavuttaa päämääränsä. Motiivit voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, mutta aina päämääräsuuntautuneita. (Ruohotie 1998, 37.)

Syvemmin ajateltuna työelämässä motivaatio käsittää paljon enemmän kuin pelkästään työn tehokasta tekemistä. Motivaatio voi olla tehokkaan suorittamisen lisäksi positiivisia ja ilon tunteita, intoa sekä vireyttä. Menestymisen kannalta on tärkeää esimiehen saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan tavoitteista, jotta motivoituttuaan henkilöstö yltää parempiin suorituksiin ja sitä myötä parempaan tulokseen (Hyppänen 2013, 118). Kun henkilö on hyvin motivoitunut, hänen työskentelynsä on tehokasta ja laadukasta. Tällainen henkilö myös kokee ilon tunteita suorittamisestaan ja suoritettu työ lisää tätä iloa. Tahto ja into tekemiseen syntyvät siis henkilössä itsessään. Toista ei voi motivoida, mutta hänen motivoitumistaan voidaan tukea eri keinoin. (Rasila & Pitkonen 2010, 5-6.)

Motivaatiosta johtuva toiminta on usein useamman kuin yhden motiivin seurausta. Rasila ja Pitkonen (2010) toteavat, että ”motivaatio on tietyn käyttäytymisen takana olevien eri motiivien yhdistelmä”. Eli voidaan ymmärtää, että motivaatio on monen asian kokonaisuus, mikä vaikuttaa ihmisen eteenpäin pääsyyn ja tekee hänestä aktiivisen

toimijan. Nämä motivoivat asiat voivat olla jokaiselle henkilölle erilaisia. Se mikä motivoi yhtä, ei välttämättä motivoi toista. (Rasila & Pitkonen 2010, 11-12.)



Kuvio 5. Motivaation laskukaava. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.)

Rasilan ja Pitkosen mukaan motivaation määrää on mahdollista kuvata yllä olevasta laskukaavasta. Kuviossa motivaatio muodostuu innostumisesta ja onnistumisesta. Innostuminen käsittää kaikki niitä asioita, jotka saavat henkilön innostumaan kyseiseen toimintaan. Syy innostumiseen voi vaikuttaa työn mielekkyys tai työskentelyprosessi. Innostusta voi lisätä rahapalkkio, työn merkityksellisyys itselle tai uudet haasteet ja uuden oppiminen. Onnistuminen tarkoittaa, sitä että päämäärä on saavutettu. Onnistuminen edellyttää realistisia tavoitteita ja tarvittavat resurssit, kuten riittävä osaaminen. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.)

Rasilan ja Pitkosen laskukaavassa on kertolasku kuvaa hyvin innostuksen ja innostumisen suhteen. Jos onnistumisen mahdollisuus on nolla, myös motivaatio on nolla. Jos työtehtävä on innostava, se ei riitä nostamaan motivaatiota, jos mahdollisuus onnistumiseen on nolla. Myöskään motivaatio ei nouse, jos työ on rutiininomaista eikä kovin innostavaa. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.)

Työn riittävä haasteellisuus saa ihmisen innostumaan, sillä hänen on mahdollista toimia kykyjensä rajoilla ja testata omaa osaamistaan sekä käyttämään koko potentiaaliaan. Tästä johtuen hän myös oppii ja kehittyy suorittaessaan haastavaa tehtävää. Myöhemmin tämä henkilö on innokas ja kykenevä ottamaan entistä haastavampia työtehtäviä vastaan. Yksinkertaisesti ilmaistuna onnistuminen lisää innostumista tulevaisuudessa tehtävissä. Joskus haasteet voivatkin olla liian vaikeita. Kun henkilöllä ei olekaan tarvittavia resursseja tehtävänantoon, hän ei näe mahdollisuutta onnistumiseen ja motivoitumisen sijaan ahdistuu haastavasta tehtävästä. Liian vaatimaton tehtävä taas johtaa ikävystymiseen. (Rasila & Pitkonen 2010, 20-21.)

### 3.1 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita on lukuisia ja on hyvä muistaa, ettei ole olemassa yhtä oikeaa. Motivaatioteoriat keskittyvät kahteen kysymykseen. Kysymyksessä ”mikä motivoi?” tarkastellaan tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Kun taas kysymyksessä ”miten motivoitumme?” huomio kiinnittyy mielen sisäisiin prosesseihin ja yksilöllisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat motivoitumiseen ja käyttäytymiseen. Näitä kahta jaottelua kutsutaan sisältö- ja prosessiteorioiksi. Motivaatiota onkin hyvä tarkastella useamman teorian näkökulmasta ja muodostaa oma käsitys niistä. (Hakonen & Nylander 2015, 99.)

#### 3.1.1 Maslown tarvehierarkia

Tunnetuin motivaatioteoria on Abraham Maslowin tarvehierarkia. Kyseinen teoria on havainnollistettu visuaalisesti pyramidiksi. Maslown tarvehierarkian vastaus kysymykseen ”mikä meitä motivoi” on, että tasojen tarpeet ovat meille kaikille yhteiset. Teorian mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat hierarkkisessa järjestyksessä viisi tarvetta (kuvio).

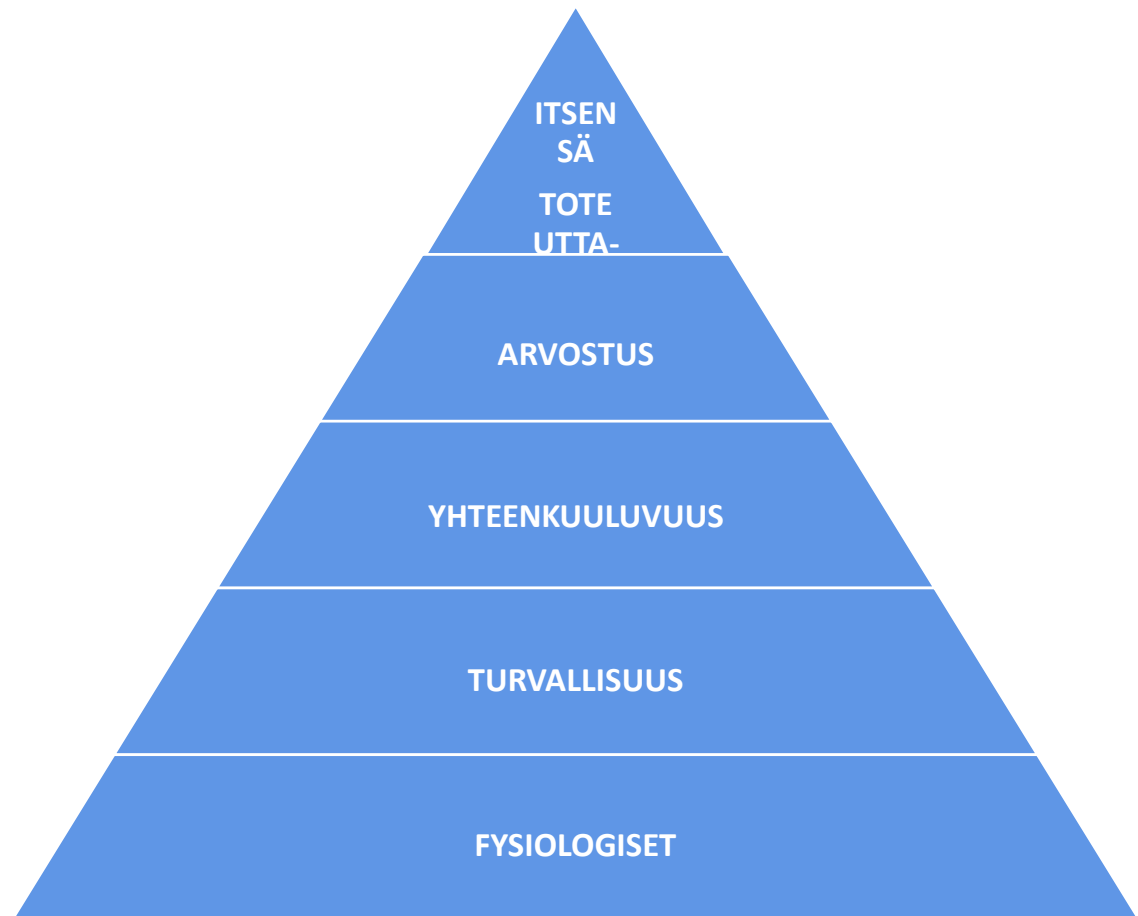
Tarvehierarkia alkaa alhaalla ylöspäin, eli fysiologisista perustarpeista, sillä ihmiset motivoituvat tyydyttämään alemmilla tasoilla olevia tarpeita ensin. Kun alemmalla olevat tarpeet ovat tyydytettyjä, sen jälkeen he voivat tavoitella ylempiä tasoja, eli itsensä toteuttamista. Teorian mukaan ylemmällä tasolla olevien tarpeiden tyydyttäminen on haastavaa, elleivät alemman tason tarpeet ole riittävästi tyydytettyjä. Lisäksi mitä ylemmäksi tasoa mennään, sitä yksilöllisemmiksi tarpeet myös muuttuvat. Kun ihminen kehittyy ja kasvaa, hänen tarpeensaakin muuttuvat. (Hakonen & Nylander 2015, 100; Rasila & Pitkonen 2010, 36.)

Maslown tarvehierarkian näkökulmasta motivointi onnistuu itsensä toteuttamisen tarpeen kautta. Rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat rajalliset, sillä rahalla voi tyydyttää alimmilla tasoilla olevia perustarpeita ja turvallisuuteen liittyviä asioita. Kun alimmalla tasolla olevat tarpeet ovat tyydytettyjä, rahalla ei voi enää motivoida. Itsensä toteuttamisen tarve voi tarkoittaa työntekijän ohjaamista mielekkäisiin ja merkityksellisiin työtehtäviin, jossa työntekijällä on tilaa kehittyä työssään. (Hakonen & Nylander 2015, 100; Rasila & Pitkonen 2010, 36.)

Maslown tarvehierarkia:

- Itsensä toteuttamisen tarpeet: Kehittyminen ja omat vahvuudet.
- Sosiaalisen arvostuksen tarpeet: Itsetunto, kunnioitus.
- Yhteenkuulumisen ja rakkauden tarpeet: Sosiaaliset suhteet, rakkaus ja ystävyys.
- Turvallisuuden tarpeet: Turvallisuuden tunne ympäristössä.

- Fysiologiset tarpeet: Perustarpeet, kuten ruoka, juoma ja lepo.



Kuvio 6. Maslown tarvehierarkia

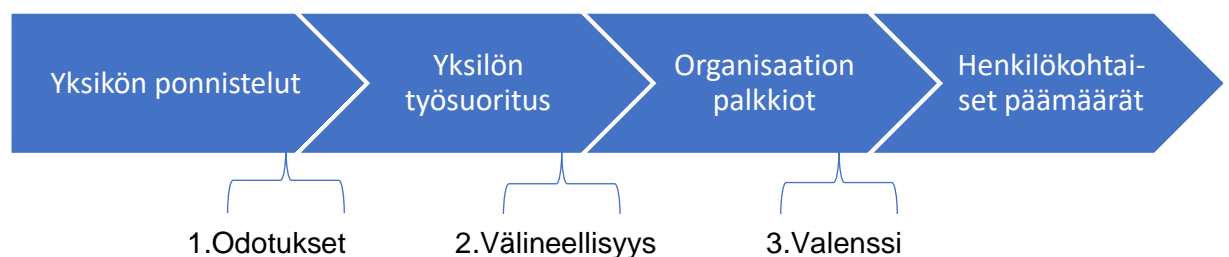
### 3.1.2 Odotusarvoteoria

Odotusteoria on Viktor Vroomin kehittämä prosessiteoria, jossa keskeistä on henkilön ajattelu- ja päättelyprosessit. Teorian avulla voidaan kuvata myös yksilöllisiä eroja reaktioissa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Toisin kuin Maslown tarvehierarkiassa, odotusarvoteorian mukaan ihmisen motivoitumista eivät ohjaa perustarpeet, vaan yksilön motivaatio perustuu työstä saatavaan palkkioon ja sen odotusarvoon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ihminen motivoituu annettavasta tehtävästä, jos hän uskoo pystyvänsä toivottuun suoritukseen ja uskoo saavansa suorituksesta palkkion, joka on hänestä houkuttava.

Odotusarvoteoriassa ihminen nähdään rationaalisena tekijänä, joka toimii tietoisesti omien, yksilöllisten pystyvyysuskomustensa ja arvostustensa mukaisesti. Hän tekee valinnan eri vaihtoehtojen välillä ja valitsee sen vaihtoehdon, jolla on hänelle positiiviset vaikutukset ja josta seuraa todennäköisemmin palkinto. Hyvä tulos johtaa esimerkiksi

palkankorotukseen tai ylennykseen, joka tyydyttää työntekijän henkilökohtaisia päämääriä ja motivoi. Odotusteorian avulla voidaan selittää, miksi moni työntekijä kokee motivaationpuutetta ja tekee sen takia vain välttämättömän työn. Jokainen arvostaa ja toivoo työltä erilaisia asioita, joten myös jokaisen motivaatio koostuu eri tekijöistä. (Hakonen & Nylander 2015, 104; Robbins & Judge 2016, 143)

Nämä osa-alueet vaikuttavat siihen, mistä yksilö saa motivaatiota tekemiseensä. Alla olevasta kuviosta näkee tarkemmin Vroomin teorian perusajatuksen: palkkiot ja päämäärät ovat asioita, jotka motivoivat työntekijöitä ja saavat heidät ponnistelemaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuvio 7. Odotusarvoteoria (Robbins & Judge 2016, 144)

Odotukset tarkoittavat sitä, kuinka todennäköisesti uskomme ponnisteluemme johtavaan tiettyyn toivottuun työsuoritukseen. Erilaiset tekijät, kuten aikaisemmat kokemukset, oma osaamisen arviointi ja tavoiteltava työsuorituksen vaikeusaste voivat vaikuttaa yksilön odotukseen ja siihen onko tavoite hänen mielestään kannattavaa. Työsuorituksen korkea vaikeusaste voi estää henkilöä ponnistamasta, jos hän ei usko omaan työsuoritukseen. Yksilön odotukset siitä, että ponnistelujen tuloksena voi saavuttaa työsuorituksen, vaikuttaa siihen motivoituuko hän tavoittelemaan tällaisia työsuorituksia. Kun odotukset onnistumisesta ovat korkealla, hän todennäköisesti motivoituu tavoittelemaan tuota suoritusta. Jos hän taas kokee työsuorituksen olevan hänen osaamisensa ja kykyjensä ulkopuolella, hänen motivaationsa myöskin laskee. (Robbins & Judge 2016, 143-144.)

Välineellisyys kuvaa uskoa siitä, kuinka todennäköisenä uskomme työsuorituksen saavuttamisen johtavan tavoittelemaan palkkioon. Motivaation taso on sitä korkealla, mitä parempi korvaus, eli välineellisyys arvo on korkea. Kun taas jos palkkion taso ei olekaan suoritukseen nähden samalla tasolla tai anna työntekijälle lisäarvoa, motivaatio pysyy matalana. Tämä ilmenee siten, että työntekijä ei paranna suoritustaan. (Robbins & Judge 2016, 143-144.)

Valenssi taas kuvaa uskoa siitä, kuinka arvokkaita tavoiteltavat palkkiot ovat yksilölle. Kaikki eivät arvosta palkkioita samalla tavalla: joitakin motivoi työstä saatu palkkakorvaus, kun taas toisia kiinnostaa uralla etenemismahdollisuudet. Valenssi on korkealla, kun työntekijää motivoi esimerkiksi palkka, näin ollen hänen motivaationsa on myöskin korkealla. Jos palkkio ei kohtaakaan työntekijän odotuksia tai palkkio on epärealistinen eikä anna lisäarvoa työntekijälle, valenssi laskee ja sitä myötä myös motivaatio laskee. (Robbins & Judge 2016, 143-144.)

### **3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Motivaatiota on kahdenlaista, sisäistä ja ulkoista. Ne eroavat toisistaan motivaation perustaan liittyvän palkitsemisen kautta. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen kumpuaa ihmisestä itsestään. Tällöin ihmisellä on aito halu toimia kohti tavoitteita puhtaasti tekemisen ilosta saadessaan tyydytyksen työstään. Sisäinen motivaatio on pitkäkestoista, josta voi tulla pysyvä motivaation lähde. Tästä syystä sisäiset palkkiot ovat useimmiten teholtaan parempia kuin ulkoiset palkkiot. (Terveysverkko 2018)

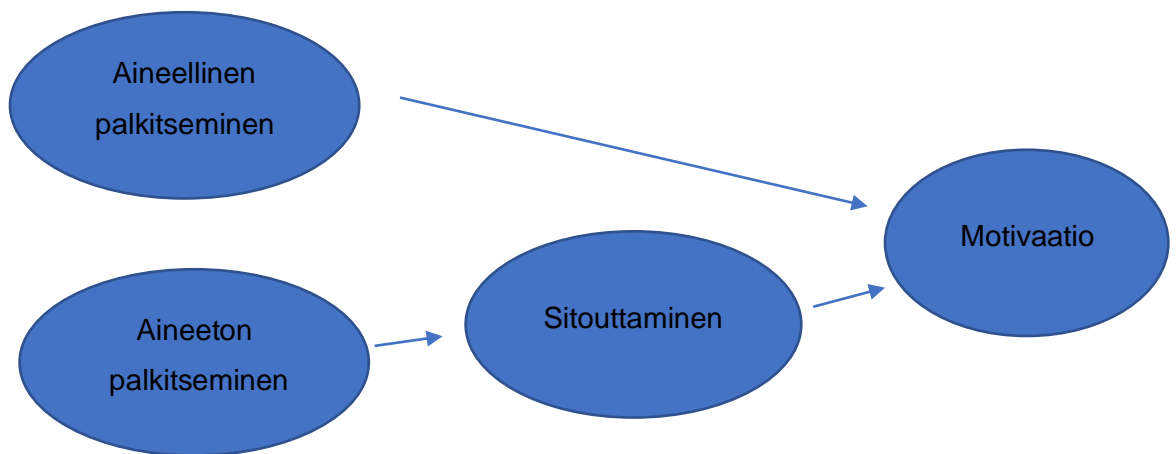
Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat erilaiset tekijät. Ne liittyvät esimerkiksi vapauden tunteeseen, oivalluksen kautta syntyvään onnentunteeseen, tarkoituksellisuuteen, itsensä toteuttamiseen ja henkilökohtaisen kasvun tunteeseen. Sisäisessä motivaatiossa pidetään tärkeänä tavoitteiden sisältö eikä niinkään rahallinen palkkio. Esimerkiksi mielekäs työ tai uuden oppiminen kuuluvat sisäiseen motivaatioon, sillä nämä tekijät koetaan merkityksellisiksi. (Hyppänen 2013, 118.)

Ulkoisessa motivaatiossa motivaatioon vaikuttavat ympäristö. Motivaatio on lähtöisin muualta kuin itse ihmisestä ja hänen tunteistaan. Nämä ulkoiset motivaatiotekijät ovat perinteisimmin raha, edut ja asema. Ihminen ei koe iloa toiminnastaan eikä toiminta perustu hänen omaan motivaatioonsa, vaan palkkioiden saavuttamiseen. Tulokseen tai suoritukseen perustuvat palkat eivät usein pitkällä juoksulla riitä työntekijän motivaatioksi ja siksi ulkoiseen motivaatioon perustuvat palkkiot ovat lyhytkestoisia. (Hyppänen 2013, 118; Terveysverkko 2018.)

Esimiehen on tärkeä tunnistaa alaisissaan sisäisen ja ulkoisen motivaation erot. Jotkut arvostavat rahallista kompensatiota, kuin esimerkiksi työtehtävän mielekkyys ja työntekijän kasvu. Esimiestyön ja esimiesosaamisen kautta voidaan löytää henkilöstölle muitakin motivoivia tekijöitä kuin ulkoiseen motivaatioon perustuvat tekijät. (Hyppänen 2013, 118.)

### 3.3 Palkitseminen

Palkitsemista pidetään yhä tärkeämpänä esimiestaitona. Johtamisen kannalta palkitseviksi tekijöiksi katsotaan ne asiat, joita työnantaja voi tarjota ja joita työntekijät pitävät palkitsevina. Näitä ovat raha ja edut ja myös huomattava joukko muita asioita, joita työntekijä saa ja joita hänelle annetaan vastineeksi työpanoksestaan. Viitalan mukaan palkitsemisen käsite on vakiintunut niin, että palkitseminen on yhtä kuin palkka ja muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille annetaan tehdystä työstä (Viitala 2014, 119). Palkka on henkilöstön tekemän työn hinta, eikä suoranaisesti palkitsemista ja henkilöstö odottaa työltään ja organisaatioltaan myös muita asioita kuin pelkkää hyvää hintaa työlle. Palkitsemalla halutaan tavoitella tiettyä henkilöstöä, sen pysymistä, innostusta, sitoutumista, hyviä suorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, toiminnan kehittymistä ja tuottavuutta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014; Kauhanen 2015, 119.)



Kuvio 8. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen (Nieminen & Tomperi 2008, 153).

Kauhasen mukaan käsitykset palkitsemisesta vaikuttavat ratkaisevasti siihen, mihin palkitsemisella suunnataan (Kauhanen 2015, 106-107). Hän perusteleekin palkitsemisen seuraavasti:

- palkitseminen on johtamiskeino, jolla tuetaan tehokkaasti organisaation menestystä ja tavoitteita



- työntekijöitä kannustetaan, jotta henkilöstö toimii organisaation strategiaa, arvoja ja tavoitteita seuraten
- palkitseminen tukee organisaatiota, jos ne ovat oikein valitut
- palkitseminen tulee nähdä panostuksena, jonka tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja kilpailukyvyyn ylläpitäminen

Palkitsemisen voidaan kokonaisuudessaan jakaa tutumpaan taloudelliseen palkitsemiseen ja joukko erilaisiin aineettomien palkitsemisen elementteihin. On todettu, että organisaation johtamisen kannalta henkilöstöä motivoi sitouttaa parhaiten aineettomat palkitsemiskeinot. (Kauhanan 2015, 106-119; Viitala 2014, 113-114.)

### Myönteinen vaikutus

- Houkuttelee halutunlaista henkilöstöä
- Saa sen sitoutumaan
- Vahvistaa innostusta ja motivaatiota
- Ohjaa onnistumisiin ja suoriin
- Optimoi kustannukset ja hyödyt
- Edistää osaamisen kehittämistä
- Edistää yhteistyötä
- Edistää toiminnan kehittämistä ja tuottavuutta
- Viestittää arvostusta

### Kielteinen vaikutus

- Aikaansaa oikeudenmukaisuuden kokemuksia
- Johtaa vastuuttomaan työkäyttäytymiseen
- Laskee tehoa ja hyötyjä
- Kasvattaa kustannuksia
- Pilaa organisaatiokulttuurin
- Vaikeuttaa toiminnan kehittämistä
- Kasvattaa vaihtuvuutta
- Johtaa hankaliin neuvotteluihin
- Vaikeuttaa rekrytointeja
- Huonontaa palkitsemisjärjestelmät

Kuvio 9. Palkitsemisen myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia (Ylikorkala A., Hakonen A., Hakonen N. & Hulkko-Nyman K. 2018, 13.)

### 3.3.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen jaetaan urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkio kategoriaan kuuluvat itse työn kiinnostavuus, joustavuus, itsensä kehittäminen sekä kasvupolut. Ihmiset kokevat palkitsevina mielenkiintoinen ja haasteellinen tehtävä. Sama työ kiinnostaa ja motivoi jokaista eri tavalla, joku motivoituu samasta työstä pitkään, toinen

taas vaatii pienin aikavälein uusia haasteita motivoituakseen. On tärkeää, että organisaatio aktiivisesti tarjoaa houkuttavia, uusia haasteellisia tehtäviä joko samalla organisaatiolla tai alempana ja ylempänä. On yleistä, että ihmiset vaihtavat työpaikkaa, koska oma organisaatio ei kykene tarjoamaan houkuttavia kasvupolkuja. Hyvän henkilöstön poislähtö on usein taloudellisesti suuria menetyksiä organisaatiolle. Myös uuden oppiminen ja ammatillinen kehittyminen koetaan tärkeäksi. Lisäksi merkittävää on myös nykypäivänä työn teon joustavuus, johon liittyvät etätyöskentelyn mahdollisuudet, sekä erilaiset työaikajoustot. (Kauhanen 2014, 119-121.)

Sosiaaliset palkkiot kategoriassa merkittävää on status, palaute ja julkinen tunnustus. Työntekijät haluavat arvostusta ja palautetta työyhteisöltään, johon kuuluvat kollegat ja esimiehet sekä sisäiset ja ulkoiset asiakkaat. Jotkut haluavat näkyviä arvoaseman merkkejä, kuten toimennimikettä, isompaa työpistettä tai muita etuja. Statussymbolit ovat merkitseviä joillekin, toiset eivät niistä välitä. Sitä vastoin palautetta henkilöstö kaipaa ajoittain. Palaute voi olla tunnustusta hyvästä työstä tai korjaava palaute. (Kauhanen 2014, 123-125.)



Kuvio 10. Aineeton palkitseminen ja sitoutuminen ja motivaatio (Nieminen & Tomperi 2008, 158).

Niemisen ja Tomperin mukaan (2008) motivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat seuraavat tekijät:

1. Työn merkityksen kokeminen

2. Työssä edistymisen tiedostaminen
3. Oman kyvykkyyden ja pätevyyden tiedostaminen.
4. Valinnan mahdollisuus työn suorittamisessa.

### 3.3.2 Aineellinen palkitseminen

Taloudellinen palkitseminen on työn tekemiseen merkittävästi liittyvä asia. Palkka on korvaus tehdystä työstä, siksi työstä on myös maksettava palkka. Palkkausmuodoissa perinteisin on aikapalkka, eli tuntipalkka tai kuukausipalkka. Nykyään kaikilla aloilla käytetään palkkausjärjestelmää, jossa henkilön kiinteä palkka muodostuu tehtävän vaativuudesta ja henkilökohtaisesta osasta, joka muodostuu henkilön osaamisen ja suoriutumisen perusteella. Vaativuusosalla on merkittävä osa kiinteässä palkassa, sillä henkilökohtainen osa on enintään 50 prosenttia vaativuusosasta. Lisäksi organisaatiossa voidaan käyttää tulos- tai kannustinpalkkiojärjestelmää, joka on sidonnainen henkilön suoritukseen kuten myyntimäärään. (Kauhanen 2014, 126-127.)



Kuvio 11. Palkan rakentuminen (Kauhanen 2014, 127).

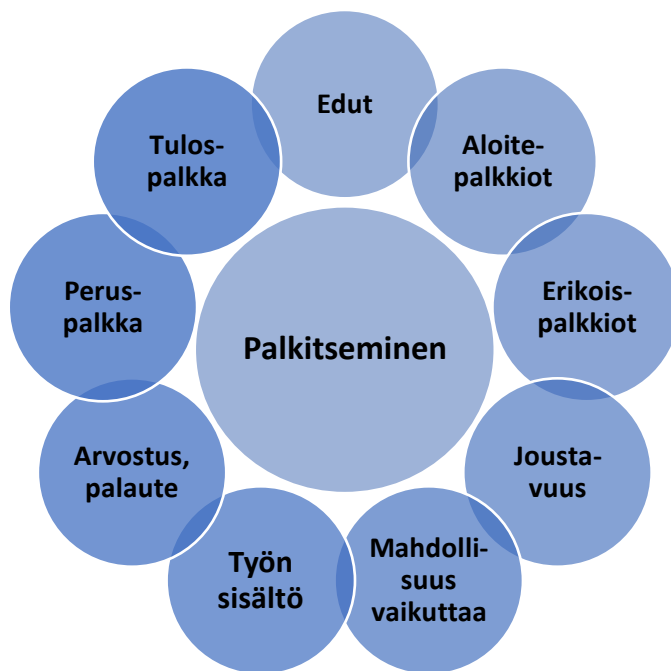
Taloudellisen palkitsemiseen liittyy kiinteän palkan lisäksi myös muita etuja. Näitä etuja ovat palkanlisät, palkankorotukset ja luontoisedut. Palkanlisä ovat muun muassa erilaiset taitolisät, kuten kielitaito- tai monitaitoisuuslisä. Joskus nämä lisät ovat muutamana prosenttia lisää kiinteään palkkaan tai ne voivat olla määräaikaista. Luontoisedut ovat taloudellista arvoa sisältäviä etuja, kuten esimerkiksi puhelin-, asuntolainan-, auto- tai asuntoetu. Muita taloudellisia etuja ovat muun muassa sairauskuluvakuutus, matkavakuutus, sairaan lapsen hoitoetu ja lisäeläke, sekä erilaiset virkistystoiminnot kuten liikuntapaikkojen käyttöoikeus ja liput kulttuuritapahtumiin. (Kauhanen 2014, 127-132; Viitala 2014, 126.)

Tulospalkkiojärjestelmässä palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin. Organisaatiosta riippuen näitä edellä mainittuja tavoitteita on yleensä vähintään kolme ja palkkio maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan. Tulospalkkiojärjestelmä voi koskea suuriakin ryhmiä organisaation sisällä tai koko organisaatiota. Samassa organisaatiossa voi olla monenlaisia tulospalkkiojärjestelmiä eri tasoilla ja osa-alueilla. Yleensä tulospalkkio jakaantuu sillä tavalla, että ylimmällä johdolla on omansa ja alemmilla tasoilla on omansa. On myöskin mahdollista, että suuressa organisaatiossa kaikilta kaikki tasot kuuluvat samaan tulospalkkiojärjestelmään. (Kauhanen 2014, 132.)

### **3.3.3 Esimies palkitsijana**

Lähin esimies on ratkaisevassa asemassa johtamisessa, sillä hän luo organisaation ilmapiirin, asettaa tavoitteet sekä ohjaa ja tukee suoriutumista. Hän myös arvioi suoriutumista joko yksilötasolla tai tiimitasolla ja palkitsee henkilöstöä aineettomilla ja taloudellisilla keinoilla. Esimiestyön on tänä päivänä haasteellista työn muuttuvien olosuhteiden sekä henkilöstön moninaisuuden vuoksi. Esimiehen on oltava oikeudenmukainen arvioinneissaan sekä palkitsemiskäytännöissään ja siksi hänen on tärkeää tuntea tiimensä tai osastonsa. Johtaminen on oltava läpinäkyvää ja perusteltua. (Kauhanen 2014, 141-142.)

Esimiestyön haasteena on alati muuttuvat tilanteet, moninainen henkilöstö, joten hänen pystyttävä muuttamaan johtamistyyliään tilanteiden ja henkilöstön mukaan. Henkilöstölle on annettava tilaa ja vapautta tehdä työ uudella tavalla ja varsinkin innovatiivisesti. Innovatiiviset toimintatavat lisäävät joustavuutta ja johtavat lopulta tuottavuuteen ja parempiin tuloksiin. Esimiehen kannattaa rohkeasti käyttää kaikkia tarjolla olevia apuja jokaisen työntekijän palkitsemiseen. Jokainen henkilö on tärkeä tekijä organisaatiossa, joten on myös hyvä muistaa ohjata ja kannustaa vaatimattomasti suoriutuneet työntekijät. (Kauhanen 2014, 141-142.)



Kuvio 12. Palkitseminen

## 4 Sitoutuminen

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön viimeistä teoriakäsitettä, eli sitoutumista. Kun työympäristö muuttuu yhä monimutkaisemmaksi ja kilpailuhenkiseksi, ne organisaatiot ovat etulyöntiasemassa, jotka ymmärtävät henkilöstön sitouttamisen tärkeyden.

Sitoutuminen organisaatioiden yksi tutkituimmista ja haastavimmista tutkimusaiheista, sillä sitä pidetään yleisesti tärkeänä työorganisaatioiden strategioissa. Tässä luvussa käsitelläänkin sitouttamisen merkitystä organisaatiolle ja siihen vaikuttavat tekijät sekä sen edistämisen keinot.

### 4.1 Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilöstön myönteistä asennoitumista omaa organisaatiotansa kohtaan. Se voi olla lujaa uskoa organisaation arvoihin tai päämääriin. Kun työntekijä on sitoutunut organisaatioon, on hyvin todennäköistä, ettei hän lähde kovin pian organisaatiosta. Sitoutuminen liittyy siihen, miten työntekijä on valmis tekemään organisaation eteen ja miten valmis hän on hyväksymään organisaation tavoitteet sekä arvot. Hän on valmis tekemään parhaansa organisaatiossa, koska hän haluaa pysyä organisaatiossa. Organisaation menestyksen kannalta sitoutuneisuus vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen, täsmällisyyteen, yhteistyötaitoihin, työsuorituksiin sekä asenteisiin muutoksia kohtaan. Sitoutunut työntekijä on keskeinen tekijä organisaation suorituksen kannalta. Henkilöstön sitoutumista on pidetty organisaatiossa elintärkeänä asiana, sillä sitoutuneella henkilöstöllä pystytään varmistamaan toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen sekä jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen. (Leiviskä 2011, 120-121; Viitala 2013, 246)

Rousseau jakaa työntekijöiden ja organisaation välillä olevat suhteet kahteen ulottuvuuteen: transaktionaalisiin ja relationaalisiin. Transaktionaalisessa suhteessa keskeistä on taloudellinen perusta työntekijän ja organisaation kesken. Tämä suhde on usein lyhytkestoista ja epävarmaa työntekijän kannalta, sillä ainoa motivaation lähde on palkka. Tämä voi heijastua työntekijän puolella haluttomuutta tehdä työtä sekä joustaa organisaation tavoitteiden vuoksi. Työnantajakin odottaa pelkästään sovittua työsuoritusta. Relationaaliset suhteet ovat pitkäkestoisia työsuhteita, sillä ne sisältävät taloudellisen hyödyn lisäksi muutakin. Tässä suhteessa molemmat laittavat likoon rahan ja työsuorituksen lisäksi epäitsekkeitä tekoja, kuten kehittämistoimia tai aikaa. Työntekijä voi uhrata oman aikansa auttaakseen organisaatiota vaikeudesta. Jälkimmäisessä suhteessa työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee luottamus ja lojaalius. Työntekijä myös kokee kuuluvansa organisaatioon ja olevansa osa sitä. Työntekijä uskoo, että

organisaation etu on tärkeä ja menee oman edun tavoittelun etusijalle. (Viitala 2013, 68-69.)

Natalie J. Allen ja John P. Meyer taas erottelivat organisaatiositoutuminen kolmeen komponenttiin: tunneperäiseen sitoutumiseen, jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivinen, eli tunneperäisesti sitoutunut työntekijä haluaa kuulua organisaatioon ja pysyvät organisaatiossa omasta tahdostaan. Jatkuvuussitoutunut työntekijä ei halua menettää saavutettuja etuja, sillä lähdöstä aiheutuisi kustannuksia. Hän kokee, että hänen on pakko pysyä organisaatiossa, sillä hänellä ei ole muita vaihtoehtoja tai muut vaihtoehdot ovat huonompia. Normatiivisesti sitoutunut taas kokee velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan. Kukin näistä vahvistaa työntekijän pysyvyyttä organisaatiossa, mutta jokainen komponentti edustaa erilaista ajattelutapaa. (Leiviskä 2011, 120-121)

Organisaation on kyettävä vahvistamaan työntekijöiden tunneperäisiä ja normatiivisia siteitä ja ehkäisemään jatkuvuussitoutumista. Tällöin organisaation on mahdollista yltämään parempiin suorituksiin. Työn vahva merkityksellisyys lisää normatiivisen ja tunneperäisen sitoutumisen. Tällöin jatkuvuussitoutuminen vähenee. Lisäksi työyhteisön henkisyys lisää myös normatiivisen ja tunneperäisen sitoutumisen. Työn mielekkyyden etsiminen yhteisön jäsenenä ja työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne aikaansaa eheyden ja ilon tunteita. Tärkeintä on se, että ihminen voi käyttää taitojaan työssä ja että hän pystyy näkemään linkin oman työnsä ja organisaation tavoitteiden välillä. Tällöin hän myös rohkenee innovatiivisuuteen. (Leiviskä 2011, 122-123)

#### **4.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät**

Sitoutuminen on kahden kauppaa. Esimiehen on osoitettava sitoutumista työntekijää kohtaan luodakseen edellytyksiä työntekijän sitoutumiselle. Tämä näkyy sillä tavalla, että työntekijään luotetaan ja hänelle annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa. Hänellä on mahdollisuuksia käyttää kykyään ja kehittyä organisaatiossa. Tärkeä edellytys sitoutumiselle on työsuhteen jatkuvuuden tunteminen, kiinnostava työ ja mukavat työkaverit. Heikentävä vaikutus sitoutumiseen taas johtuu nostosta esimiestoiminnasta ja kehitymis- sekä etenemismahdollisuuden puutteesta. (Viitala & Jylhä 2013, 15.)

Yritysten pitkäjänteinen sitoutuminen henkilöstöön on aikaansaanut molemminpuolista sitoutumista organisaatioon. Kun sitoutumista vähennetään henkilöstön kohdalla, myös työnantajien ja työntekijöiden suhteet muuttuvat. Nuoret ja kysyttyä osaamista omaavat työntekijät etsivät parempia mahdollisuuksia työmarkkinoilla ja tämä näkyy vaihtuvuuden

lisääntymisenä sekä palkkakilpailun kiristymisenä. Organisaation henkilöstössä on hyvä olla sopivassa määrin vaihtuvuutta. Vaihtuvuuden vaikutukset vaihtelevat eri aloilla ja organisaatioissa. Vaihtuvuus voi johtua heikon sitoutumisen lisäksi siitä, että henkilöstö koostuu nuorista opiskelijoista. Tällöin rekrytoinnin ja perehdyttämisellä on merkittävä vaikutus, jotta toiminnan laatu säilyy korkeasta vaihtuvuudesta huolimatta. Vaihtuvuutta voidaan pienentää palkankorotuksilla ja työviihtyvyyden kehittämisellä, tosin palkka ei useimmiten ole keskeisin syy vaihtuvuusongelmissa. (Viitala 2013, 69-71.)

Vaihtuvuuden tyypillisiä syitä ovat seuraavat (Viitala 2013, 70-71):

- työ ei vastaa uuden työntekijän odotuksia
- esimiehen huomion ja tuen puute
- huono perehdyttäminen, osaamisen riittämättömyys
- tehtävien suppeus ja yksitoikkoisuus sekä vastuun ja itsenäisyyden puute
- kehittymismahdollisuuksien vähäisyys
- henkilöstön arvostamisen puute ja muut johtamisen ongelmat.

Vaihtuvuudella organisaatiosta poistuvat sitoutumattomat ei-motivoituneet työntekijät ja saadaan uutta verta niin sanotusti. Toisaalta vaihtuvuus aiheuttaa hankinta- ja perehdytyskustannukset, menetetty osaaminen, osaamiseen tehdyt kehittämisinvestoinnit ja arvokas organisaatiosta koskeva tieto. Vaihtuvuus voi olla myös viesti huonosta johtamisesta ja ilmapiiristä ja siksi on syytä tarkastella ajoittain yrityksen vaihtuvuuden kehitystä. Tällöin kehityspiirteisiin voidaan puuttua, jos siihen nähdään tarvetta. (Viitala 2013, 70-71.)

#### **4.3 Sitoutumisen edistäminen**

Esimies pystyy esimiestyöllään ja vuorovaikutuksellaan vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen ja motivaatioon. Tosin ihminen on sisältäpäin ohjautuva, hän siis itse päättää tunnetiloistaan ja ajatuksistaan. Sitoutuminen organisaatioon, tiimiin ja tehtävään merkitsee sitä, että henkilö hyväksyy tavoitteet ja tekee töitä niiden eteen itsenäisesti. Rahalliset palkitsemismuodot ovat yleensä rajoitettuja ja siksi esimiestehtävässä kannattaakin suunnata huomiota sisäisiin motivaatiotekijöihin, jotka taas sisältävät paljon mahdollisuuksia. (Hyppänen 2013, 131.)

Sitoutumiseen vaikuttaa henkilöstön kokema työtyytyväisyys. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva haastavuus,



tasapaino työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa sekä tyytyväisyys palkitsemiseen. Sitoutuminen voidaan nähdä esimerkiksi siitä:

- miten paljon työntekijä on valmis tekemään organisaation eteen töitä, jotka ylittävät hänen työtehtävänsä
- miten hän omaksuu organisaation tavoitteet ja arvot
- miten hän on valmis ponnistamaan niiden eteen
- miten pitkään hän pysyy organisaatiossa.

Organisaatioiden on lakien ja sopimusten puitteissa huolehdittava palkka-asioista ajallaan, oltava kohtuullisia työajoista sekä huomioitava työhyvinvoinnista. Organisaation johdon on mahdollista henkilöjohtamisella luoda edellytykset sitoutumiselle. (Hyppänen 2013, 131-132.)

Kehitysmahdollisuudet, palkitseminen ja yleinen positiivinen vuorovaikutus edesauttavat työntekijän motivaation lisääntymisessä ja sitoutumisessa. Sisäisiin motivaatiotekijöihin lukeutuvat esimerkiksi mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön koetaan motivaationlähteenä. Esimies voi kiinnittää huomiota työjärjestelyihin tai työntekijä voi tehdä parannusehdotuksia esimiehelleen oman työnsä tekemisestä ja siihen liittyvien prosessien kehittämisestä. (Hyppänen 2013, 132.)

Sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti työn merkityksen ja vaikuttavuuden kokeminen. Seurannan, palautteen ja kannustamisen keinoin esimies voi nostaa esille jokaisen työntekijän työn merkittävyyttä. Kehitysmahdollisuuksista esimies voi puhua työntekijän kanssa kahden kesken kehityskeskusteluissa, mutta osaamista esimies voi korostaa esimiestyössään päivittäin. Lisäksi palautteen antaminen onnistumisista haastavissa tehtävissä lisää sitoutuneisuutta. Sitoutuneisuutta lisäävä palkitseminen voi olla rahallinen palkkio tai palkinto sanallisten kehujen lisäksi. Hyvät vuorovaikutussuhteet ovat merkittävä osa sitoutuneisuuden lisääntymisessä. On tärkeää, että esimies luo hyvät suhteet jokaiseen työntekijään ja myös edesauttaa henkilöstön välistä kommunikointia. (Hyppänen 2013, 132.)

#### **4.4 Sitouttamisen keinot**

Sitouttamisella pyritään edistämään työntekijän sitoutumista organisaatioon. Nämä keinot voivat liittyä yrityksessä sovellettaviin henkilöstökäytäntöihin, jotka liittyvät henkilöstöön. Henkilöstöpolitiikkaan tulee kuulua alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä

kompensoivat hyödyt työntekijälle. Lisäksi hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, joustavuus sekä kiinnostava työ ja hyvinvointiin liittyvät ulottuvuudet lisäävät työntekijän sitoutumisen. Henkilöstöpolitiikalla johdettu sitouttamiskeinoja ovat esimerkiksi:

- tehokas rekrytointi ja perehdyttäminen
- palkitseminen
- henkilöstön koulutus
- työjaon suunnittelu.

Edelliset sitouttamiskeinot vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja heidän käytökseensä myönteisesti, joka aikaansaa viihtyisän työympäristön. Sitoutumisen kannalta rekrytointiprosessissa on luotava realististen odotusten luominen valituille. Organisaatioon kannattaa valita sellaiset henkilöt, joiden tavoitteet ja arvostukset sopivat organisaation tavoitteisiin ja kulttuuriin. (Viitala 2013, 70-71.)

#### **4.5 Työn imu**

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tilaa työssä, jota luonnehtivat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. Työn imu kuvaa työn kokemista merkityksellisenä sekä työhön liittyvää innostumista ja iloa. Se on tila, jossa työntekijä kokee olevansa omistautunut työlleen. Tämän seurauksena on työntekijän kokemana onnellisuus ja parempi hyvinvointi. Lisäksi nämä kokemukset tuottavat parempia tuloksia työssä, mikä johtaa parempaa tuottavuutta organisaatioille. Työn imun seurauksena työssä myös viihtyy työtehtävän vaativuudesta huolimatta. (Hakanen 2011, 6-7.)

Työn imu jaetaan kolmeen käsitteeseen: omistautuminen, tarmokkuus sekä uppoutuminen. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä ja halua panostaa työhön. Se on myös sinnikkyyttä ja ponnistelun halua ongelmia ja haasteita kohdatessa. Omistautuminen taas on kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta ja inspiraatiosta. Myös ylpeys ja haasteellisuus kuuluvat omistautumisen- kategoriaan. Uppoutumista kuvaa syvä keskittynyt tila ja siitä koettu nautinto. Työntekijä on niin paneutunut työhön, että irrottautuminen on vaikeaa eikä ajankulusta ole tietoaakaan. (Hakanen 2011, 38-39.)

Parhaiten työ imua voidaan kuvata työhyvinvoinnin tilaksi, jonka edistäminen luo parhaita mahdollisuuksia lisätä menestystä ja laatu työelämässä. Työn imu nähdään myönteisenä

ja energisenä toimintana työssä ja työn imua kokevat ovat ratkaisevia tekijöitä työorganisaation kasvun ja menestyksen kannalta.

Työ imua kokevat työntekijät ovat:

- oma-aloitteisia ja uudistushakuisia
- avuliaita työkavereitaan kohtaan ja sitoutuneita yritykseen
- tuotteliaita ja asiakaslähtöisempiä
- terveitä
- tyytyväisempiä rooleihinsa puolisoina ja vanhempina
- halukkaita tartuttamaan työn imua myös työtovereihin ja puolisoonsa
- onnellisempia ja positiivisempia kuin muut työntekijät.

Työ imun kokeva on siis arvokas tekijä organisaatiossa, sillä hän onnistuu työssään ja tartuttaa muihinkin työntekijöihin tämän innostuksen ja omistautumisen, jolloin myös koko tiimin suoritus parantuu. Työ imu sitouttaa motivoituneen työntekijän organisaatioon, joka mahdollistaa myös organisaation taloudellisen menestyksen. Lisäksi työ imun kokemus on sidoksissa työntekijän omaan terveyteen ja onnellisuuteen. Voidaankin todeta, että työn imu ei pääty pelkästään työntekijään, vaan sillä on monia positiivia seurauksia hänelle itselleen, mutta myös hänen elämälleen sekä työorganisaatiolle. Näitä positiivisia seurauksia on nähtävissä jopa vuosien kuluttua. (Hakanen 2011, 41-43)

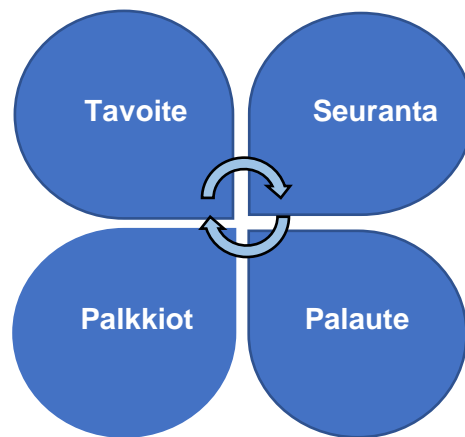
Työn imua voi kokea, kun yksilön ajatuksia ja ääntä arvostetaan työyhteisössä. Lisäksi on tärkeää, että tehtävät ja niiden rajat ovat tarpeeksi selkeät ja yksilö tietää mikä on hänen omalla vastuullaan. Organisaatiossa työntekijän on turvallista kokea työn imua, kun hän kokee pystyvänsä liittyä toisiin työtä koskevien haasteiden selvittämiseksi. Työilmapiiriin on tuettava jokaisen vapautta ilmaista ajatuksiaan ja olla haavoittuva. Työn imua ja menestystä tuottavat pelisäännöt auttavat näkemään erilaisuuden ja moninaisuuden luovuuden ja oppimisen lähteinä. Ristiriidat nähdään myös uudistumisen mahdollisuutena. Esimieskin voi tukea työntekijän työn imua. Hän voi antaa tilaa työntekijöiden tekemiselle ja oppimiselle ja tarvittaessa esimies valmentaa ja tukee. Työn imun edellytyksenä on johdon tukema yhteisöllisyys ja me-henki, joka syntyy yhteisistä tavoitteista, oman työn nivoutumisesta kokonaisuuteen ja porukkaan kuulumisesta. Esimiehet ovat esimerkkejä henkilöstölle. He ovat työn imun lähteitä silloin, kun he ovat itse myös uteliaita työnsä suhteen ja haluavat kehittää omaa toimintaansa sekä oppia uutta. (Hakanen 2011, 44-46.)

Usein monet tehtävätason voimavarat ovat työn imun ja mielekkyyden lähteitä. Työn imua voidaankin mahdollistaa kehittämällä työtehtävien voimavaroja. Työtehtävien

monipuolisuus ja kehittävyys mahdollistavat työntekijän taitojen, kokemusten sekä potentiaalien ja vahvuuksien hyödyntämisen. Riittävä mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn on yksi tärkeimpiä työn voimavaroja, joka aikaansaa innostuksen ja uudistushakuisen työskentelyn. Työntekijän on myös saatava välitön palaute omasta työsuorituksesta, sillä on tärkeää tunnistaa kaikki se, mitä itse on työpäivän aikana saanut aikaan. Työntehtävän merkityksellisyys korostuu, kun työstään näkee laajemman merkityksen. Seuraava työn voimavara tarkoittaa sitä, että vuorovaikutustilanteet nähdään myönteisenä vaikutuksena. (Hakanen 2011, 52-54.)

## 5 Teorian yhteenveto

Tässä luvussa kirjoittaja tekee yhteenvedon omista näkemyksistään teorian pääkäsitteistä. Opinnäytetyön teoriakäsitteet koostuvat kolmesta laajasta osiosta: myynnin johtamisesta, motivaatiosta ja sitouttamisesta. Teorioiden yhteenveto muodostaa ymmärryksen sekä havainnollistaa teorian välisistä yhdistävistä tekijöistä, jotka ovat olennaista esimiestyössä. Myynnin johtamisessa liittyy monia elementtejä, mutta keskeisintä esimiestyölle on asettaa taitavasti tavoitteet, tavoitteiden tehokas ja tarkka seuranta sekä jatkuva palautteen anto sekä rohkea, oikeanlainen palkitseminen. Kuvio 10 kuvaa tehokkaasti edellä mainitut johtamiselle keskeistä elementtiä, joiden on tarkoitus auttaa henkilöstöä oikeaan suuntaan, joka siten auttaa organisaatiota ylläpitämään kilpailukykyä.



Kuvio 13. Johtamisen neliapila (Salminen 2014, 59).

Esimiestyö on haasteellista suorituskeskeisen ja muuttuvan työympäristön vuoksi. Siksi kirjoittaja lisäsi opinnäytetyöhönsä myynnin johtamisen kappaleen lopun lähelle muutosjohtamisen sekä moninaisuuden johtamisen. Yrity maailma muuttuu jatkuvasti ja muuttuu entistä nopeatempoiseksi. Lisää haasteita ja mahdollisuuksia tuovat myös moninainen henkilöstö. Haasteiden keskellä juuri mitataan johtajan kyvykkyyttä ja hänen roolinsa korostuu. Usein isoimmilta tuntuvien haasteiden kautta esimies myös oppii eniten. Muutoshankkeissa organisaatio tarvitsee johtohenkilön strategian läpiviemiseksi, joka osaa viestiä tehokkaasti ja selkeästi henkilökunnalleen. Muutoksen johtaminen ja moninaisuuden johtaminen ovat siksi tärkeitä osaamisalueita. Tällaiset tilanteet vaativat taitavan, jämäkän, inhimillisen johtajan, joka on itsevarmana muutosta kohdatessaan ja osaa hyödyntää tiimensä potentiaalia.

Hyvän myynnin esimiehen on ymmärrettävä työntekijöihinsä vaikuttavat motivaatiotekijät. Hänen on ymmärrettävä, miten työntekijöiden motivaatio syntyy ja tärkeintä, miten sitä voidaan johtaa. Usein menestyminen työssä syntyy motivaation kautta, ei niinkään kykyjen ja palkkauksen kautta. Motivaatio oli tehokkaan suorittamisen lisäksi myös intoa ja ilon tunnetta. Lisäksi aiemmin motivaatioteoriassa todettiin, että syy ja into miksi ihminen lähtee kurottamaan tiettyä päämäärää, lähtee hänestä itsestään. Toista ei voi motivoida, mutta hänen motivoitumistaan voidaan tukea eri keinoin. (Rasila & Pitkonen 2010, 5-6.)

Taitavan esimiehen on tärkeä saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan tavoitteista, jotta motivoituttuaan on tuottelias ja hyvinvoiva (Hyppänen 2013, 118). Motivoituneen työntekijän työskentely on tehokasta ja hänen työjälkensä laadukasta. Aiemmin myös todettiin, ettei huonoa työntekijää ole, on vain väärässä työtehtävässä olevat työntekijät. Esimiehen on luotava suotavat edellytykset työntekijälle, jossa hänen kykynsä ja potentiaalinsa pääsevät oikeuksiin ja näkyviin ja ohjata hänet oikeisiin työtehtäviin.



Kuvio 14. Motivaation rakentuminen (Aarnikoivu 2008, 153).

Sitoutumisen merkitys organisaatioissa on noussut lähivuosina, sillä aihe on ollut henkilöstöön vakavasti suhtautuvan yritysjohton pohdinnoissa ja huolenaiheena pitempään. Sitoutuminen ymmärretään organisaatiolle tärkeänä tekijänä. Henkilöstön sitoutuminen nostattaa organisaation kilpailukykyä, sillä hän on motivoitunut ja on omistautunut organisaatiolle. Sitoutuminen organisaatioon, tiimiin ja tehtävään merkitsee

sitä, ihminen on moninkertaisesti tuottavampi sekä tehokkaampi. Sitoutunut työntekijä yrittää parhaansa yrityksen hyväksi. Vastaavasti organisaatio sitoutuu työntekijään tukemalla mahdollistamalla kehittymisen polkuja ja oppimisen mahdollisuuksia. Sitoutumista edistävät ja säilyttäjät tekijät eivät loppupeleissä ole kalliita. Leppänen mainitsee, että monet organisaatiot huomioivat huonosti sitoutumista ja jäävät pelkästään korulauseiden tasolle. Henkilöstö tarvitsee aktiivisesti huomiota, huoltoa ja päivittämistä. (Leppänen, 2015.)



Kuvio 15. Työhön sitoutumisen vaikuttavat tekijät.

Sitoutumista voidaan edistää henkilöstöpolitiikan avulla, kuten tehokkaalla rekrytoinnilla ja perehdytyksellä. Sitouttamisessa rahalliset palkitsemismuodot ovat yleensä rajoitettuja ja siksi esimiestehtävässä on kannattavampaa suunnata huomiota sisäisiin motivaatiotekijöihin, jotka taas sisältävät paljon mahdollisuuksia. Sitoutuminen aikaansaa aikaansaa parempia tuloksia. Sitoutumisen määritelmän kautta opinnäytetyö kuvaa sitoutumisen eri ulottuvuuksia sekä sitouttamisen keinoja, jolla pyritään edistämään työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Hyppänen 2013, 131.)

## 6 Portfolio ja kehityssuunnitelma – Oma kasvu esimieheksi

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön portfolio-osuutta. Portfolio-osion tarkoituksen tarkastella omakohtaiset perustelut sille, miksi olen valinnut kyseisen aiheen ja opinnäytetyötyypin. Lisäksi kerron enemmän omista valmiuksistani ja suunnittelen omia kehityskohteitani tullakseni tulevaisuudessa hyväksi esimieheksi. Luvun alussa käsitellään opinnäytetyön portfolio-osuuden suunnittelua ja aikataulutusta. Samassa kappaleessa myös kuvataan tarkemmin prosessin etenemistä ja miten työ lopulta toteutui. Portfolio kertoo myös mitä konkreettisia oppeja olen saanut koulusta luentojen, tehtävien sekä haastatteluiden kautta. Loppuun tarkastellaan henkilökohtaista työkokemusta esimiestyön kulmalta, eli mitä kokemuksia minulla on työn kautta ja myös sitä, mitä kehittämisen varaa ja opittavaa vielä on.

Myyntityön koulutusohjelmaan kuuluu Tutkimus- ja kehittämistyöpaja -opintopaketti, jonka tarkoituksena on luoda opiskelijalle ympäristö, jossa opinnäytetyötä aloittava voi valmistella ja pohtia omaa aihettaan opinnäytetyötä varten. Lisäksi pajassa tutustuttiin erilaisiin opinnäytetyövaihtoehtoihin, kuten tutkimustyypiseen opinnäytetyöhön, toiminnalliseen opinnäytetyöhön sekä portfolioon. Opinnäytetyön ideointivaihe oli minulle suhteellisen helppo, mutta samalla vaikea. Tuntui, että ideoita oli yllin kyllin, lopullinen valinnan teko osoittautuikin haastavaksi ja aikaa vieväksi. Suunnitteluvaihe muuten oli helppo, mutta suunnitelmista kiinnipitäminen ja toteutus ei aina mennyt yksi yhteen aikataulun kanssa, sillä ilman varsinaista ideaa oli vaikea motivoitua. Rutiineihin nojaaminen on ollut oleellista ja jopa kriittistä jokapäiväisessä elämässäni. Aikataulujen yhteensovittaminen sekä priorisointi olivat tärkeitä tekijöitä opinnäytetyön sujuvuudessa. Olin itselleni armollinen aikataulun suhteen, pidin sen väljänä välttyäkseni stressiltä ja uupumukselta.

Opinnäytetyön aihe saattoikin alussa vaihdella muutamaan otteeseen, mutta yksi idea pysyi mukana alusta loppuun: halusin tehdä opinnäytetyön, joka liittyy esimiestyöhön. Mistä kulmasta sitä sitten piti tarkastella, sai aikaan pitkän pohdinnan. Aiheen selvitettyäni keksin nopeasti tavan toteuttaa opinnäytetyötäni, joka motivoi ja inspiroi minua itseäni. Minulle oli tärkeää tehdä työstä mahdollisemman henkilökohtainen, mutta samalla hyödyllinen, jotta työtä olisi mielekästä tehdä. Lopullinen opinnäytetyön tyyppi valikoitui portfoliotyyppinen opinnäytetyö. Työn edetessä aihe pysyi yhä edelleen kiinnostavana, koska haaveeni on tehdä esimiestyötä tulevaisuudessa ja siksi olin innokas oppimaan ja etsimään informaatiota kyseisestä tehtävästä. Minua kiinnosti myös erilaiset motivaatiokeinot ja sitouttamiskeinot ja tärkeintä oli, että halusin kehittyä myös omassa



työssäni. Opinnäytetyöstä muodostui minulle eräänlainen oppimismatka. Työ sisältää myös kehityssuunnitelman siitä, mitä potentiaalia itsessäni löytyy esimiestyötä varten.

## 6.1 Portfolion toteutus ja aikataulu

Aikataulullisesti opinnäytetyöprosessi on ollut osittain hajanainen. Alussa oli vaikeuksia keksiä sopivaa aihetta. Aiheen keksittyäni, haasteita aiheutti rajaaminen, sillä esimiestyöstä on kirjoitettu runsaasti kirjoja ja tietoa oli valtavasti. Sain kuitenkin rajattua työn itseäni kiinnostavilla aiheilla, jotka yhdessä muodostivat hyvän kokonaisuuden. Alkuvuodesta keskityin sataprosenttisesti opinnäytetyön tekemiseen, tämän seurauksena opinnäytetyö eteni vauhdilla. Alla olevassa kuviossa (kuvio) on laatimani aikataulu opinnäytetyöprosessin alussa. Aikataulu on laadittu melko väljästi parin viikon välein, sillä tunnen itseni ja tiedostan oman kirjoitustahtini. Kirjoittaessani kirjoittamisen tahti oli nopea, sillä lähteitä oli runsaasti.

Aikataulu oli siis sopivan rauhallisen tempoinen minulle, enkä siksi kokenut stressiä työstä. Koin oman aikatauluni itseni näköiseksi, ja tärkeintä oli kuitenkin se, että työ etenee haluttuun tahtiin ja valmistuisi ajallaan. Työ on portfoliotyyppinen, joten aikataulutus oli vain minun omassa hallinnassani. Tämä oli myös riskialtista työn toteutumiselle, sillä työn tekeminen ei olisi kenenkään muun käsissä kuin itse kirjoittajan. Työn kirjoittaminen on pääosin ollut omalla vastuulla.



Kuvio 16. Opinnäytetyön toteutusaikataulu.

## 6.2 Mahdolliset riskit

Opinnäytetyöprosessissa tehtiin alussa riskienhallintaa, jotta työn esteiltä pystyttäisiin välttämään. Osasin hyvin kuvata omat riskini, jotka jossain kohtaa myöskin toteutuivat opinnäytetyön tekovaiheessa. Sisäiset riskit toteutuivat pitkälti loma-ajalla, jolloin laiskuus ja motivaation puute olivat esteinä työn teolle. Tällaisina hetkinä suunnittelin aikataulutuksen uudestaan ja laitoin herätykset puhelimeen muistutukseksi. Työn prosessin aikana selviytyi se asia, että kirjoittaminen ei lähde pelkästään motivaatiosta, vaan joskus täytyy ottaa härkää sarvista ja ruveta kirjoittamaan. Usein syntyi myös helposti flow- tunne, varsinkin teorian kirjoitusvaiheessa, jos uutta tietoa tuli vastaan lähdemateriaaleista. Haasteena tässä oli niin sanotusti eksyminen aiheesta.

Ulkoisista riskeistä ainoa syy opinnäytetyön esteelle oli oma kyky olla vastustamatta työtarjousta. Työ ja koulutehtävät veivät suurimman osan resursseistani ja ajastani. Olin aikatauluttanut työt ja koulukurssit, mutta joskus satunnaiset työvuorot houkuttivat. Työkiireet menivät välillä opinnäytetyön edelle. Tässä tärkeintä oli priorisointi ja aikataulutus, joka toteutui kuitenkin hyvin kalenterin ja työn joustavuuden ansiosta. Toisaalta ulkoinen riski myös motivoi minua palaamaan opinnäytetyönsä pariin, sillä työskentelen esimiesasemassa. Päivittäinen työskentely auttoi havainnoimaan erilaisia tilanteita ja siten refleктоimaan ja analysoimaan omaa toimintaa.

Riskit	Riskiltä välttyminen ja toimenpiteet, jos riski toteutuu
Motivaation puute	<ul style="list-style-type: none"><li>• Välttyminen: Päämäärä mielessä. Mielenkiintoinen aihe.</li><li>• Toimenpiteet: uusia ideoita ja lähteitä aiheeseen.</li></ul>
Stressi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Välttyminen: Priorisointi ja aikataulutus</li><li>• Toimenpiteet: Lepo, meditaatio, harrastukset</li></ul>
Sairastuminen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Välttyminen: Vastustuskyvystä huolehtiminen, riittävä uni, urheilu ja terveellinen ruokavalio</li><li>• Toimenpiteet: Lääkärissä käyminen ja lepo.</li></ul>

Kuvio 17. Opinnäytetyön riskienhallinta.

### **6.3 Aineisto ja sen keruumenetelmät**

Opinnäytetyön aineistona käytettiin pääasiassa kotimaista sekä kansainvälistä kirjallisuutta. Lisäksi tietoperustaa käsiteltiin muutaman artikkelin pohjalta. Nykyajan mukaisesti hyödynsin paljon teknologiaa opinnäytetyön tueksi, äänikirjoja ja e-kirjoja tuli hyödynnettyä runsaasti. Tämä säästi aikaa ja teki koko prosessista tehokkaampaa.

Lähteiden haku alkoi pääosin opinnäytetyön aikana, mutta koulukurssilta olevat materiaalit olen kerännyt luonnollisesti ennen opinnäytetyötä. Seuraavat lähteet olivat osa opinnäytetyötäni:

- artikkelit
- internetlähteet
- haastattelut
- blogikirjoitukset
- koulumateriaalit sekä luennot
- oma kokemus sekä ymmärrys käsitellyistä teemoista
- työkollegat ja koulukaverit
- podcastit
- keskustelut ja tapahtumat

Lisäksi opinnäytetyössä portfolio-osiossa käytän paljon omia pohdintoja ja reflektointia omasta oppimisesta. Portfolion suunnittelussa ja toteutuksessa käytin omakohtaista kokemusta sekä koulumateriaalia. Hyödynsin paljon omia aikaisempia kirjallisia tuotoksia.

### **6.4 Oma ammatillinen kasvu**

Olen työskennellyt ennen opintojani ja opintojeni aikana monessa työssä. Mainitsen tärkeimmät työni, jotka ovat antaneet minulle suurta hyötyä ja oppeja. Varhaisteinajan työt ovat olleet kasvuni kannalta merkityksellisiä. Kun mietin, mistä sinnikkyuteni, yritteliäisyyteni ja periksi antamattomuuteni kumpuaa, ensimmäinen työni herneen poiminnassa opetti minulle nämä taidot. Äitini usein ohjeisti minua ajattelemaan herneitä kolikoiksi. Tähän mentaliteettiin kuvastaa hyvin lause: ”aika on rahaa”. Mitä enemmän ”kolikoita” keräsi, sitä enemmän rahaa oli kukkarossa. Tämä ei tosin ole riittävä motivaation lähde pidemmällä ajalla.

Toinen työni käsittää ihmisten johtamista, sillä lasten vahtiminen on haastavaa johtamista. Opin aikatauluttamaan rutiinit pienten lasten kanssa, työ oli myös haastavaa, sillä lapsilla saattoi olla omat oikkunsa. Lapsen tarpeita piti ymmärtää ja heitä piti motivoida fiksusti ja pitkäjänteisesti. Lisäksi ongelmien ratkaisussa sai olla joskus luova. Näitä kykyjä sain myöhemmin hyödyntää myös kesäleireillä, jossa toimin nuoriso-ohjaajana, jos pienet lapset olivat oikukkaita, niin murrosikäiset olivat astetta haastavampia. Olen aina ollut henkilö, joka mielelläni kuuntelee muiden mielipiteitä ja ajatuksia. Kuuntelin nuorten ajatuksia ja mielipiteitä. En tuolloin vielä tiennyt, että vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus ja jopa elintärkeää esimiestyössä. Näistä kokemuksestani opin sen, että kaiken ei tarvitse aina olla täydellistä, vaan lopputulos voi olla täysin erilainen kuin mitä sen piti olla alun perin, prosessin aikana kehittyä uusia ideoita ja kehittymistäpoja muilta.

Olen työskennellyt muutamissa ravintoloissa sekä kassamyynnä ja puhelinmyynnä. Edellä mainitut työni ovat olleet enemmän asiakaslähtöisiä. Merkittävin työni on ravintolatyöskentely, sillä pystyin konkreettisesti ammentamaan aikaisempia oppejani ravintolatyöskentelyssä, josta myös suoritin asiakaspalveluharjoitteluni. Työssä huomasin, että vuorovaikutuksella ja tiimityöskentely sai aikaan hyviä tuloksia ja piristi työilmapiiiriä ja teki työn teosta sujuvan ja tehokkaan. Työympäristö ravintola-alalla on usein hektistä, joten työhön mukautuminen oli tärkeää. Päivittäin sai harjoittaa omaa paineensietokykyä ja samalla piti pitää palvelevaa otetta ja olla innokas. Opin aikatauluttamaan työni ja tärkeintä, opin priorisoimaan. Kaikkia ei tarvitse tehdä, tai ne voi delegoida eteenpäin työtä osaavalle tai ainakin informoida eteenpäin, jotta seuraava muistaa tehdä työtehtävän.

Tärkeintä on se, että opin työskentelemään moninaisessa työympäristössä, jossa on sitäkin moninaisempi asiakaskunta. Tämä oli mielestäni samalla hienoa, mutta joskus myös haastavaa. Jokaisella on oma ainutlaatuinen tapansa nähdä maailmaa, ja ihmiset eivät todellakaan ajattele samalla tavalla. Tämä toi työhön mielekkyyttä ja uutta näkökulmaa. Etenin tässä työssä lopulta esimieheksi. Koen, että aikaisemmat kokemukseni olivat valmistelleet minua esimiestyötä varten. Usein minua luullaan kiltiksi, mutta mielestäni synonyymi sanalle ystävällisyys on käytöstavat. Hyvillä käytöstavoilla pääsee pitkälle. Perehtyessäni esimiestyötä käsitteleviin kirjallisuuksiin, huomasin arvostavani monia taitoja, mitkä kirjoittajatkin ovat nostaneet esille. Moninaisuusjohtamisessa arvostetaan työntekijään tutustumista ja aitoa kiinnostumista ja osittain jopa lempeää, mutta varmaa otetta henkilöstön kanssa asioimisessa. Yksilöllistä huomioimista on myös nostettu esille. Miten tiimin jäsenen potentiaalia voi koskaan löytää, jos hänestä ei ole kiinnostunut?

Olen työssäni nähnyt monenlaista johtamistapaa. Itse motivoidun esimiehestä, joka on läsnä, joka osaa vuorovaikutustaidot ja viestii selkeästi tiimin tavoitteet. Arvostan enemmän esimiestä, joka näyttää roolimallia ja esimerkkiä tekemällä, mutta hoitaa myös tehokkaasti pakolliset hallinnolliset asiat. Mikään ei lannista työntekoa kuin aikaansaamaton esimies, joka saa kaiken kunnian. Työssäni analysoin päivittäin omia vuorojani ja reflektoin omaa oppimistani. Kysyn aina vuoronjohtamisen jälkeen sellaisia kysymyksiä kuin ”mitä olisin voinut tehdä toisin”, ”mitä opin tänään” ja ”missä onnistuin tänään”.

Olen aina haaveilut työskentelymahdollisuudesta teknologian parissa ja huomannut olevani yhä enemmän kiinnostunut it-alasta. Sain mahdollisuuden suorittaa harjoitteluani isossa it-yrityksessä. Tutustuin harjoittelun aikana muutamiin ohjelmiin, joita hyödynnettiin työpaikalla päivittäin, kuten CRM, Slack, kalenterikutsut ja Skype- palaverit. CRM:n kautta pystyi havainnoimaan asiakasyrityksen organisaatorakennetta. Minulta jäi yritystyöskentelystä erittäin positiiviset kokemukset. Sain tehdä haastavia työtehtäviä, jotka ovat myyjälle hyödyllisiä. Yritystyöskentelyssä tehdyn markkinointitutkimuksen sekä palaverien ja tuotekatselmointien kautta sai pienen osan siitä, millaista olisi työskennellä it-organisaatiossa. Koin olevani oikealla polulla, sillä loppujen lopuksi myyjä on kuitenkin tekemisissä ihmisen kanssa.

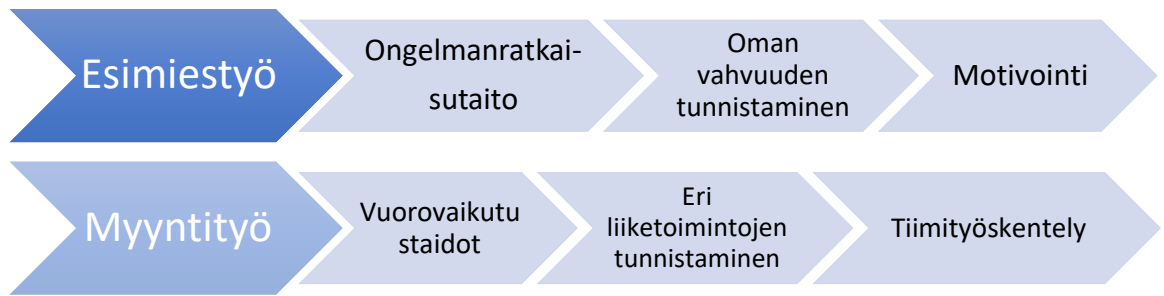
Jälkimmäinen työni oli ensimmäinen oikea myyntityöni. Työskentelin kasvavassa ohjelmistoyrityksessä, joka myi myynnin työkalua. Tehtäväni oli kontaktoida yritysasiakkaita puhelimitse ja kartoittaa heidän yrityksensä tilannetta ja tarvetta mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi. Työ oli sinänsä yksinkertaista, mutta samalla haastavaa. Myyntiprosessi oli lyhyt, joten asiakaskontakteja ja kauppvoja seurattiin läheltä ja tarkasti. Tällöin nousi esimiehen rooli tukemisessa, opastamisessa ja motivoinnissa. Lisäksi tiimityöskentelyllä oli selkeä vaikutus motivaatiossa. Asiakasta tuli innostaa, auttaa ja vähän haastaa, jotta uusia näkökulmia syntyisi. Yritysmailmat ovat ajautuneet teknologiamurrokseen, joten tämä oli mielestäni hyvinkin ajankohtainen tuote. Sain ajoittain tehtäväkseni myös kehittää tuotetta. Lisäksi työssä oli mahdollista osallistua myyntipalavereihin. Työ teknologian piirissä oli mielestäni mielenkiintoista ja koin saavani arvokkaita käytännönoppeja, mitä en koulusta saanut. Systemaattisen työotteen lisäksi, tämä työ opetti minulle paljon vuorovaikutustaitoja ja kehitti argumentointikykyäni. Asiakkaita kohdatessa sai ja piti olla aidosti täysin oma itsensä.

Myyntityötä tehdessäni, olin koko ajan mukavuusalueeni ulkopuolella. Koen että opin erittäin paljon, mutta ennen kaikkea rohkeutta kohdata asiakasta kylmäsoitolla. Positiivisten kokemuksen lisäksi, joskus sai kokea myöskin työn varjopuolta, kuten

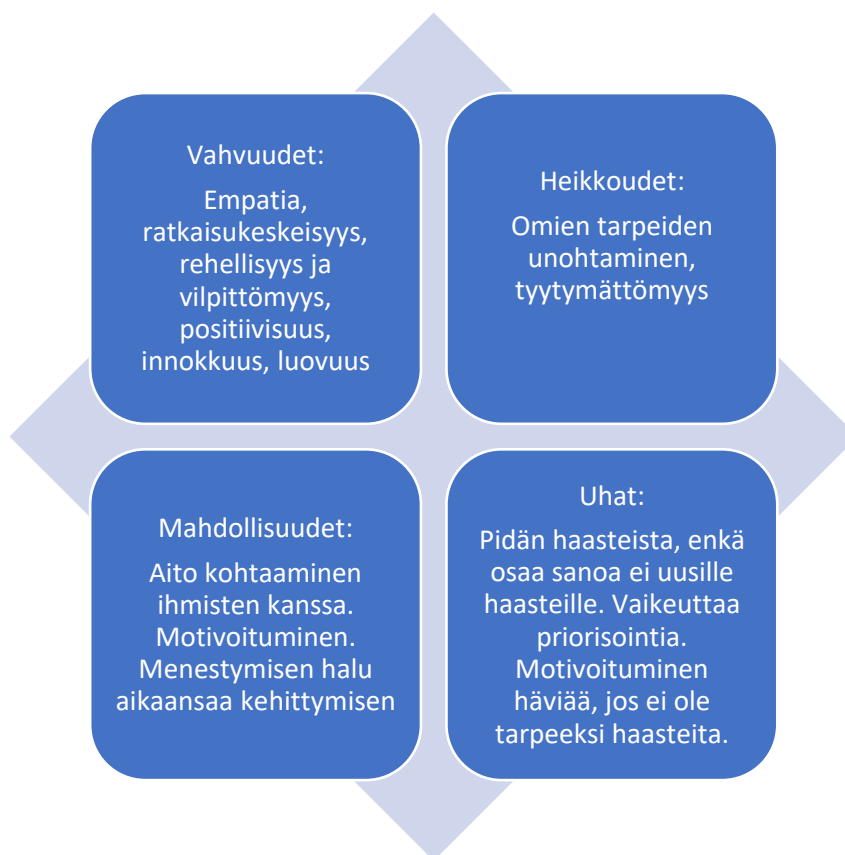
kieltäytymistä ja törkeyksiä. Opin tässä työssä, että tietotaito on keskeistä työskentelylle, mutta kaiken voi myös nopeasti oppia. Kysely kollegoilta sekä asiakkaiden kuuntelu oli minulle jokapäiväistä. Opin myös monipuolisen ja laadukkaan kartoittamisen lisäksi kuuntelun jalon taidon. Kun kuuntelee asiakasta aidosti, pystyy myös aidosti auttamaan häntä löytämään oikean ratkaisun. Tästä työstä sain suoritettua puhelin- ja ratkaisumyyntiharjoittelun.

Myyntityö ohjelmointiyrityksessä, auttoi minua hahmottamaan paremmin teknologian merkityksen nykypäivän organisaatioissa, sekä teknologian yhä kasvavan tarpeen yrityksissä. Työ on saanut minut kommunikoimaan selkeästi käyttäen teknologian sanastoa, niin että normaali ihminen ymmärtää asian. Tämän taidon avulla pystyn argumentoimaan selkeästi ja väistämään asiakkaan vastaväitteet tarjoamalla paremman vaihtoehdon. Vastaväitteiden läpikäymisessä olen huomannut, että rauhallisella ja ymmärrettävällä kommunikoinnilla oli merkitystä. Onnistumisen kokemukset auttavat minua pyrkimään eteenpäin, mutta epäonnistumiset taas saavat minut reflektoimaan tapausta, mutta samalla olemaan armollinen itselleni. Edellä mainittu työ ei sinänsä liity esimiestyöskentelyyn, mutta sai minut havainnoimaan, miten kasvavaa yritystä johdetaan ja millaisia esimiehiä yrityksessä työskenteli. Mikä tärkeintä, työskentely sai minut ymmärtämään esimiestyön tärkeyden tavoitteiden asettamisessa sekä seurannassa.

Aiempi työkokemukseni on vain pitkällä ajalla kasvattanut minua esimiestyöpolullani. Ajanko kuvaa hyvin alkutekstissään, että johtaja ei tarkoita ainoastaan niitä, joiden käyntikortissa esiintyy sana johtaja (Ajanko 2019, 10). Tämän päivän työelämässä jokainen johtaa, johtamisen kohde voi olla joko itse tai oma työ, sekä omat verkostot ja projektit. Minusta on lohduttavaa ajatella, että esimieheksi voi harjoitella ja opetella. Vaikka en ole syntynyt johtajaksi, tiedän omat puutteeni ja vahvuuteni. Yksi vahvuuksistani toimii hyvin motivaation lähteenä. Olen kiinnostunut vaikuttamisesta ja erilaisten ihmisten kohtaamisesta ja harkitsen ja haaveilen johtamistehtävistä. Olen innokas ja erittäin kiinnostunut vaikuttamisesta ja erilaisten ihmisten kohtaamisesta. Osana johtajan vaativaa ja antoisaa tehtäväkenttää on oman rajallisuutensa ymmärtäminen ja se, ettei aina tiedä kaikkea. Tällöin on hyvä hyödyntää saatavilla oleva prosessi ja ympärillään olevat potentiaalit. Esimies jakaa tietämystään, mutta on myös vastuussa omasta kehityksestään ja omien tietojen päivittämisestä.



Kuvio 18. Tärkeimmät opit työkokemuksista.



Kuvio 19. SWOT- analyysi

Sain hyödyntää työssäni myös omaa empatiakykyäni, mutta auktoriteetillekin oli joskus tarvetta, jos sana ei joskus mennyt perille. Työ opetti minua luottamaan intuitiooni, sillä joskus tilanteet vaativat sen ensimmäisen päätöksen, joka myös yleensä on se paras vaihtoehto. Työ myös opetti armollisuutta, sillä virheiden kautta oppii eikä itseään saa soimata pitkään. Tärkeintä on, että sain olla oma itseni, sain hymyillä ja persoonallisuuteni pääsi valloilleen.

Työ on saanut minut entistä kunnianhimoisemmaksi. Vaikka raha opiskelijaa motivoikin, olen huomannut työssäni motivoituneeni enemmän saamastani palautteesta, tiimistä ja asiakkaista. Siksi haaveilenkin tradenomintutkinnon jälkeisestä jatko-opiskelusta. Haluaisin tähdätä yliopistoon ylempään tutkintoon. Olen huomannut sen, että keskeisintä johtamisessa ovat vuorovaikutustaidot. Ei tarvitse olla mikään ylisosiaalinen, vaan perus käytöstavat, kuuntelutaidot sekä viestintätaidot ovat esimiehen tärkeitä perustaitoja. Näitä taitoja on hyvä käyttää myöskin asiakkaiden kanssa. Johtamisessa minun on mahdollista käyttää paras mahdollinen ajatteluni tunneällyn kautta. Lisäksi uskon vahvasti siihen, että kyky innostua asioista ja motivoitua uusista, erilaisista asioista on hyödyllinen taito. Motivoituneena koen olevani tehokkaimmillani ja työ sujuu myös helposti ja sujuvasti. Siksi oppitunneilla olin useimman osan ajasta korvat höröllä ja ammensen opetusta mieleeni.

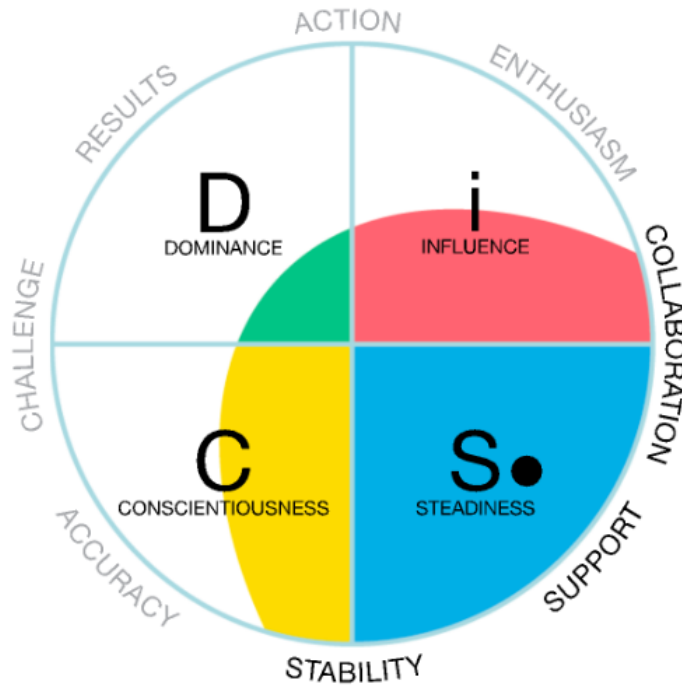
### **6.5 Myynnin koulutusohjelmasta saadut taidot**

Esimieheksi ei varsinaisesti valmistuta, mutta omalla kohdallani Haaga-Helian ammattikorkeakoulu, on tarjonnut muutamia johtamiseen liittyviä opintojaksoja. Haaga-Helian myyntityön koulutusohjelman tavoitteena on kouluttaa tulevaisuuden myyntityön ja asiakassuhteiden kehittämisen asiantuntijoita. Koska koulutusohjelma profiloituu vahvasti vaatimaan henkilökohtaiseen myyntityöhön, kattaa opinto monipuoliset liiketalouden opinnot. Koulutusohjelmassa erityisesti painotetaan viestintä, vuorovaikutus- ja esiintymistaitojen kehittymiseen. Osa opintokursseista koin hyödylliseksi ja siksi seuraavaksi käsittelen muutaman tärkeimmän opintojaksojen aikana hankittua osaamista. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 2019.)

#### **6.5.1 DiSC- analyysi**

Teimme DiSC- analyysit henkilökohtaisen myyntityön kurssilla ensimmäisenä lukuvuotena. Alla olevasta kuviosta näkyy ympyrän sisällä neljä tyyppiä. D tarkoittaa hallitsevaa, i tarkoittaa vaikuttavaa, S tarkoittaa vakaata ja C tunnontarkkaa. Olen S- tyyppi, eli vakaa, rauhallinen ja kärsivällinen. S- tyyppi on tiimipelaaja. Mielestäni oli järkevää tehdä analyysi opintojen alussa. DiSC- profiilin kautta ymmärsi itseään ja omia tunteitaan sekä toimintoja, mutta myös muiden tunteita ja toimintoja pystyi käsittämään.





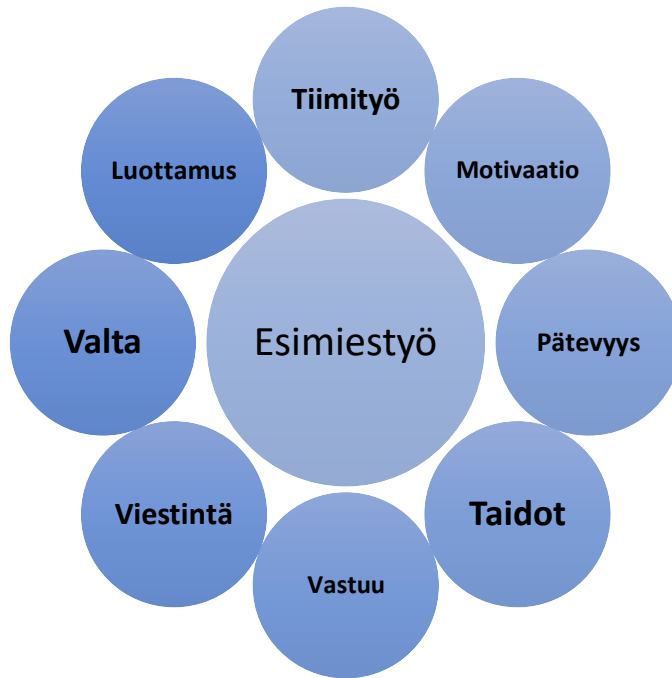
Kuvio 20. DiSC- analyysi.

### 6.5.2 Esimiestyö

Esimiestyö -opintojakson suoritin viimeisenä lukuvuotenani, juuri opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa. Opintojakson tavoitteena on, että opiskelija saa selkeän käsityksen esimiestyön kokonaisuudesta. Lisäksi opintojakson on tarkoitus lisätä ymmärrystä esimiehen roolista sekä siihen kuuluvista tehtävistä. Esimiestyötä tarkasteltiin lähiopetuksessa teorian valossa sekä esimiestyössä työskentelevien mielenkiintoisten luentojen kautta. Kurssi sisälsi myöskin useita ryhmätyötehtäviä, jossa opiskelijat saivat tehdä kuvitteellisia idealeikkejä alaisen ja esimiehen kohtaamisesta, jotka myös videoitiin ja näytettiin koko luokalle. Kurssi sisälsi myös interaktiivisia luentoja, jossa opiskelijoiden näkökulmia ja ajatuksia haastettiin jatkuvasti.

Opintojakson aikana tutustuimme esimiehen hallinnollisiin näkökulmiin sekä lainalaisuuksiin, mutta myös käytännönläheisiin esimerkkeihin. Jokainen opintojaksolla sai myös jakaa omia kokemuksiaan entisistä esimiehistään ja yhdessä pohdittiin mitä hyvää ja mitä huonoa erilaisista tilanteista sai irti. Opintojaksolla opin, että esimiestyössä onnistuminen edellyttää järjestelmällisyyttä, paineensietokykyä, tavoitteellisuutta ja vuorovaikutustaitoja. Esimiehellä pitää olla selkeä tavoite ja näyttää suunta tiimille. Jokaisella tiimin jäsenellä pitää olla selkeä roolijako sekä henkilökohtaiset tavoitteet. Esimiehen on myös kehitettävä itseään jatkuvasti, sillä omalla mukavuusalueella ei kehity. Erilaisten kirjallisuuden ja teorian kautta on tullut ilmi, että esimiestyö on yhä tärkeämpi työ

yrityksissä. En käsittele tässä osiossa enempää esimiestyöstä, sillä aihetta ollaan käsitelty opinnäytetyössä aiemmin teoriaosuudessa.



Kuvio 21. Esimiestyön taidot.

### 6.5.3 Muut opintojaksot

Yritystoiminnan perusteet -opintojaksolla käsiteltiin nimensä mukaisesti organisaation eri toimintoja. Mielenkiintoisen kurssista teki sen, että jokainen opittava asia esitettiin tunnilla ongelmalähtöisen oppimisen (problem-based learning) muodossa. Mielestäni kyseinen oppimistapa oli minulle hyödyllinen tulevaisuutta varten, sillä tapa auttaa prosessoimaan opittavan aiheen syvällisemmin ja opittavaa voidaan soveltaa käytännössä. Lisäksi ongelmalähtöinen oppiminen opettaa argumentoimaan ja olemaan kriittinen sekä analyttinen lähteitä kohtaan. Oppimistapa oli mielestäni myös mielekäs muuten vaikeasta ja laajasta aiheesta. Kyseinen oppimistapa myös auttoi ymmärtämään tiimityöskentelyn merkityksen.

Organisaatiokäyttäytyminen kurssilla taas tarkasteltiin organisaation suhdetta sen ihmisiin, eli sisäisiin asiakkaisiin. Tätä keskinäistä suhdetta tarkasteltiin sekä esimiehen näkökulmasta että henkilöstön. Lisäksi tärkeitä käsittelyaiheita olivat motivaatio ja sitoutuminen, jotka kuuluvat myös opinnäytetyön teoriakäsitteeseen. Keskeistä organisaation tarkastelussa on henkilöstöpolitiikka, jolla on suuri merkitys henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa. Nämä keinot ovat muun muassa tehokas rekrytointi ja perehdytys sekä palkitseminen.

## 6.6 Nykytilanne

Esimiestyötä tarkasteltaessa koen kasvaneeni ihmisenä ja oppineeni sellaisia asioita, mitä en koskaan ajatellut oppivani. Oma vuoropäällikön titteli ravintolalta oli osoittanut paljon arvokkaammaksi kokemukseksi, mitä osasinkaan odottaa. Vielä muutaman vuodenkin jälkeen koen olevani työstä edelleen motivoitunut, vaikka työ on edelleen samanlaista ja työntekijöiden vaihtuvuus on alasta johtuen suuri. Työ merkityksellisyys johtuukin omasta panoksesta ja siitä saatavasta arvostuksesta sekä oma usko tekemiseeni. Myöskin työntekijöiden kannustaminen ja kehittäminen ovat olleet muistilistallani. On hienoa nähdä, miten työntekijät innostuvat osaamisestaan ja alkavat uskomaan itseensä. Ravintola kerää erilaisia ihmisiä työvoimakseen, joten minusta on hienoa työskennellä erilaisten ihmisten kanssa ja auttaa heitä löytämään oman potentiaalinsa. Olen optimisti, mutta kuitenkin realistinen. Jokaisen oppimisen ja asenteen takana on motivaatio, ja kuten teoriakäsitteessä aiemmin mainittiin, kenenkään motivaatiota ei voida muuttaa, sitä voi vain tukea. Oman työn kautta olenkin tarkastellut yksityiskohtaisemmin aiheeseen liittyviä luentoja tiukemmin, mutta sitäkin kiinnostavammin.

Vaikka koenkin olevani työssäni hyvä esimies, vielä on matkaa loistavaksi esimieheksi ja kehittymisen varaa löytyy. Usein tunnen tarvetta saada tukea omalta esimieheltäni sekä esimiestiimiltä, mutta työ on usein hektistä, ja tuki osoittautuu pelkästään pintapuoliseksi tervehtimiseksi ja työnjaoksi. Tällaisten päivien jälkeen prosessoin päivän tapahtumia ja ongelmia kanssa oman puolisoni kanssa. Koen olevani ainakin pidetty esimies, sillä työntekijöiden arvostus heijastuu heidän tekemisessään. Minulla ei ole vaikeuksia saada työntekijät tekemään omia työtehtäviään, ja minulta usein kysytään, jos on huolia tai ongelmia. Minuun luotetaan, mutta minua ei silti pidetä kaverillisena, vaan työni on aina ammattimaista. Koitan pitää työni ja yksityisen elämäni erillisenä.

### 6.6.1 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa johtamista. Mielestäni toimivat välit syntyvät peruskäytöstavoista. Usein työpäivän alkaessa pyrin tervehtimään kaikkia katsomalla silmiin. Pyrin olemaan kiinnostunut työntekijöistä ja koitan järjestää aikaa keskusteluille, jos työntekijä haluaa niin. Mielestäni kuulumisten vaihtelu lähentää välejä, ja tekee työilmapiiristä mieluisan. Pyrin olemaan työssäni tasapuolinen kaikkien kesken, enkä valvo työntekijöitä, mutta korvaan virheen tarvittaessa antamalla rakentavasti palautetta ja ohjaamalla työntekoa oikein. En itsekään motivoidu jatkuvasta kyttämisestä ja käskyttämisestä. Tällainen vain lietsoo pelkoa ja ahdistaa.

Olen luonteeltani todella kärsivällinen. Tosin joskus kovassa paineessa ja kiireessä olen hyvin stressaantunut, ja turhautuessani saatan sanoa asiat melko suorasti. Jos näen, että työntekijä loukkaantuu ja menee kuoreen, koitan rauhallisesti selittää syyn turhautumiselleni. Jos kyseessä oli virhe omasta puolestani, pyydän anteeksi. Jos virhe oli työntekijän puolelta, pyrin oikaisemaan virheet näyttämällä oikean tavan tehdä jokin työtehtävä ja yritän kannustaa ja tukea. En jää miettimään kovinkaan pitkäksi aikaa omia virheitäni tai muiden virheitä. Tiedän, että esimiestyössä, minun täytyy ylläpitää ammattimaisuuteni ja pysyä neutraalina, mutta silti lähestyttävänä. Asiat, jotka saa minut joskus tolaltani, on työn epäreilisuus, ja itseni toistaminen, kun asia ei mene monen toiston jälkeen perille. Paras keinoni käsitellä konflikteja on kuuntelutaito. Ratkaisukeskeisyyteni vuoksi pyrin aina löytämään keinon selvittämään ongelman. Esimiehenä joudun joskus olemaan työntekijöiden välien selvittäjänä. Toisaalta näitä taitoja käytän myös asiakaskohtaamisessa, reklamaation ja valitusten sattuessa.

Konkreettisia asioita, joita minun on hyvä huomioida vuorovaikutuksessani, on selkeä artikulaatio, sekä argumentointi. Jotkut työntekijät joskus haastavat minua, enkä ollenkaan koe sitä pahaksi. Lisäksi kiinnitän paljon huomiota siihen, miten viestin työntekijöilleni sanallisesti sekä sanattomasti. Varmistan, että työntekijä ymmärsi varmasti asiani. Painotan jatkuvasti kommunikaation tärkeyttä työssäni, ja että mikään ei ole itsestään selvää. Tyhmät kysymyksetkin sallitaan. Pyrin olemaan avoin ja ylläpitämään avoimen työilmapiirin. Uskon nollatoleranssiin kaikenlaisessa diskriminaatiossa.

Seuraavassa kehityssuunnitelmassa avaan tarkemmin, missä minun pitää vielä kehittyä. Minulla ei ole omakohtaista esimieskokemusta myyntiorganisaatiossa, vaan kokemukset pohjautuvat ravintolatyöskentelystä. Pyrin viimeistään valmistumisen jälkeen hakemaan tradenomille sopivia töitä ja astua mukavuusalueeni ulkopuolelle. Ravintola-alan johtaminen on kuitenkin paljon erilaisempaa, kuin myyntijohtajan tehtävät suuressa yrityksessä. Haasteet myyntiorganisaatiossa ovat erilaisia tai jopa haastavampia, myyntisyklit toki ovat pidempiä ja samoin asiakassuhteetkin, mutta palkkiot ja toivottavasti sisäiset motivaatiot sitäkin merkityksellisempiä. Ymmärrän, että johtaminen alkaa omasta itsestäni ja, että työ on jatkuva oppimisprosessi sekä vaikuttamisprosessi. Itseään on tunnettava hyvin ja omaa itsetuntemusta on kehitettävä jatkuvasti.

## **6.7 Kehityssuunnitelma**

Opinnäytetyössäni olen arvioinut omaa osaamistani myyntityön koulutusohjelman sekä aikaisempien asiakaspalveluun liittyvien työkokemuksiin tai projekteihin perustuen. Palataan alkuun, kun minulla ei ollut aavistustakaan, mitä uraa lähtisin tavoittelemaan.

Olen ollut koko ikäni todella kunnianhimoinen, urakeskeinen, päättäväinen ja sinnikäs. En tosin koskaan ollut kilpailuhenkinen, mutta koin aina, että asiat tulee tehdä huolella ja hyvin, ja sain tästä onnistumisen tunteita. Tästä johtuen minusta saattoi ilmetä uinuvia, johtajan piirteitä, jos jokin ei mennyt niin kuin halusin. En koskaan kuvitellut, että asiakaspalvelutyö kiinnostaisi minua. Tänä päivänä jokainen työ sisältää asiakaspalvelutyötä. Minulla on ollut esiintymistaustaa kouluajoilta ilmaisulinjasta, mutta esiintyminen on aivan eri asia kuin ihmisten kanssakäyminen, sosialisoituminen ja vuorovaikutuksessa oleminen. Ajauduin vahingossa ja omaksi yllätyksekseni asiakaspalvelutöihin ravintola-alalta. Työn kautta olen oivaltanut omat piilevät kykyni.

Vaikka olen saanut arvokkaita kokemuksia työkokemuksestani, koen, että minulla on vielä paljon kehitettävää. Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, miten paljon kirjallisuutta ja tietoa aiheesta löytyy. Aihe on tärkeä ja vieläkin tärkeämpi tämän päivän kilpailuhenkisessä yritysmaailmassa. Esimies -sanaa ajatellessa, tulee mieleen yli-inhiminen, joka osaa kaiken ja tietää kaiken. Lähteisiin perehtyessäni, käsitin yhä enemmän, että esimieskin on vain ihminen. Mutta häneltä löytyy halua vaikuttaa ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Keskeistä oli myös, että johtaja tarvitsee johdettavia ihmisiä ympärilleen. Johtajuus ei kuitenkaan tarkoita, että hän olisi mitenkään arvokkaampi, kuin henkilöstö. Päinvastoin, johtaminen on myös kahden kauppaa. Johtaja tarvitsee ihmisiä työssään, ihmiset tarvitsevat taas jonkun, joka näyttää suunnan, asettaa tavoitteet ja kannustaa kohti näitä tavoitteita.

Minulla on tavoitteena olla hyvä esimies. Tämän vuoksi huippuesimieheksi kehittyäkseni tarvitsen tavoitteita. Esimiehellä täytyy olla selkeä käsitys omasta itsestään, mitä taitoja hänellä jo on ja missä asioissa on vielä tilaa kehittyä omassa osaamisessaan. Oma kehitys ja kasvu on mahdollista, kun säännöllisesti tarkastelen ja havainnoin omaa toimintaani.

Tein itselleni konkreettisen kehityssuunnitelman, jonka on tarkoitus auttaa minua pohtimaan, mitä esimiestaitoja minun täytyy kehittää ja vahvistaa. Tärkeintä on myös tunnistaa omat heikkouteni sekä laajentaa mukavuusalueitani. Pohdinta perustuu teoriaperustaan ja portfolio-osuuteen, jossa olen analysoinut oman osaamisen nykytilannetta. Vaikka minulta uupuu kokemusta organisaatiosta, haluan kuitenkin soveltaa opitut taidot tulevaisuudessa esimerkiksi tiimityöskentelyssä. Lisäksi sovellan opit nykyisessä työssäni edelleen. Seuraavaksi käsittelen omia tärkeimpiä kehittymiskohteita:

### 6.7.1 Oman osaamisen kehittäminen

Uskon, että johtajataitojen oppiminen on mahdollista, jopa introverteille. Tunnistan itsessäni oman sisäänpäinsuuntautuneisuuteni ja saan psyykkistä energiaa ollessani itsekseni. Olen ajan myötä sisäistänyt oman erilaisuuteni, oppinut hyväksymään itseni ja jopa käyttänyt näitä vahvuuksiani. Introverteille on ominaista asioihin syvälinen paneutuminen, analysointiherkkyys, harkitsevaisuus, huolellisuus ja hyvä kuuntelutaito. Esimiestyö on haastavaa ja vaatii paljon ihmisten kanssakäymistä, esiintymistä sekä konfliktien selvittämistä ja päätöksentekoa.

Koen haastavimpana kompastuskivenä itseluottamukseni. Introverteille ominaista onkin se, että he usein ovat kriittisiä itseään kohtaan ja heillä on tarkka visio siitä mitä he haluavat olla, tehdä tai saavuttaa (Loehken 2014, 23). Käänteisvaikutuksena liika kriittisyys voi syödä introvertin itsetunnon. Introvertin itsekriittisyydellä voi olla negatiivinen vaikutus häntä itseään kohtaan. Omaan terveen itsetunnon, mutta pelottavat ja odottamattomat asiat saava minut kyseenalaistamaan ammattitaitoani hetken. Tosin uskon omaavani terveellisen ja vahvan itsetunnon. Käsittelen mielestäni epäonnistumiset ja vastoinkäymiset analyyttisesti, mutten syyllistä itseäni pitkään. Olen haavoittuva, ja epäonnistuminen on vain inhimillistä. Ymmärrän oman arvoni ja olen sinut itseni kanssa, en ajattele omaa huonouttani vaan mietin, millä tavoin toimin ensi kerralla, kun kohtaan vastaavanlaisen tilanteen. Usein kohtaan työssäni uusia tilanteita, josta minulla ei ole aikaisempaa kokemusta eikä ympärillä ole tarvittavaa tukiverkostoa. Olen ajan myötä pyrkinyt kehittämään tietoisesti itseluottamustani, havainnoimalla ja analysoimalla ympärillä tapahtuvista asioista, sekä kyselemällä kokeneemmilta. Lisäksi armollisuus ja myötätunto itseäni kohtaan on ollut keskeisin tekijä tässä kehityspolussa. Koen omassa esimiestyössäni olevani hyvä, taitava, arvostettava ja riittävä juuri sellaisena kuin olen. Eniten huomaan epävarmuutta esiintymistilanteissa. Tarvitsen esiintymistilanteisiin huomattavan paljon valmistautumisaikaa. Monen harjoituskerran jälkeen sekä aiheeseen perehtymisen lisäksi minua auttavat hengitystekniikoiden harjoittelu.

Olen tietoisesti ottanut vähän huolettomamman otteen tekemiseeni. En tarkoita sitä, ettenkö ottaisi työtäni vakavasti ja ole tavoitteellinen enkä vahdi laadun toteutumista. Huolettomuudella tarkoitan enemmänkin sitä, etten mieti mitä jos- ajatuksia. Riskin ottaessani, pitäydyn päätöksessäni ja lähden toteuttamaan sitä täysillä. Jos epäonnistun, opin siitä, enkä masennu asiasta. Mielessäni vaaka painottuu enemmän mahdollisuuksien puolelle kuin epäonnistumisien. Haluan ottaa muut mukaan päätöksiin, ja lähteä toteuttamaan tehokkaasti tiimityöskentelyllä. Ajattelen palautteita lahjana ja koitan kehittyä rakentavasta palautteesta. Itsevarmempi ote työtön johtuu myös vahvasta

työkokemuksesta, mitä minulla jo on, joten työ on melko rutiiniomaista. Tärkeintä on se, että opin pyytämään apua ajoissa tukiverkostoltani, siihen kuuluvat työntekijät ja ylin johto.

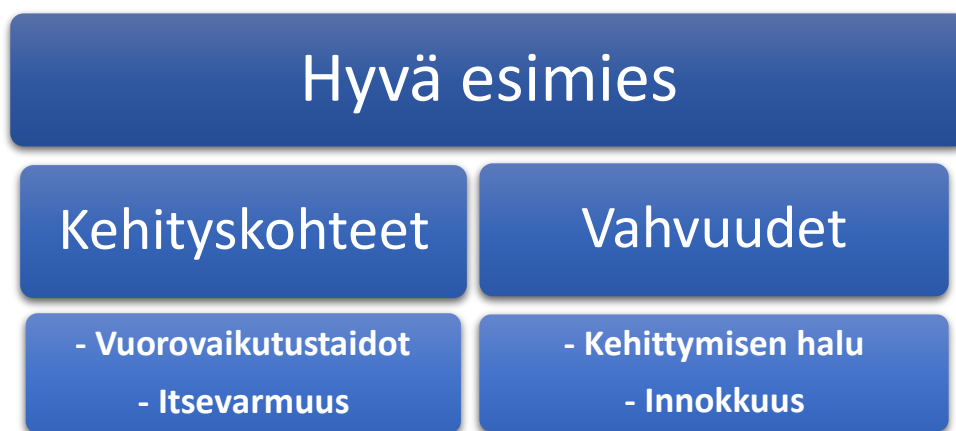
Kuuntelutaito on vahvuuteni. Kuuntelen aina, mitä toisella osapuolella on sanottavaa. Joskus tulee haastavia tilanteita, jossa ei ole varmuutta mitä seuraavaksi pitää tehdä tai sanoa. Konfliktitilanteissa pyrin pitämään pääni kylmänä. Kuuntelen rauhallisesti ensin, mitä toisella osapuolella on sanottavana ja pyrin arvioinnin kautta tarjoamaan järkevän ratkaisun. Pyrin ottamaan kaikki näkökulmat huomioon, ja kysyn tiimiltä mielipiteitä ja apua tarvittaessa. Haluan että työilmapiiri on positiivinen ja pyrin itse kannustamaan eteenpäin vievää ja ajattelua avaavaa vuorovaikutusta. Yhteisellä ajattelulla saadaan monta näkökulmaa ja uudenlaisia kehittäviä toimintatapoja.

En usko, että sisäänpäin suuntautuneisuus olisi este omalle kehitykselleni tai tulevaisuuden haaveilleni. Päinvastoin, ajankäyttö johtamisen opiskeluun auttavat minua esimerkiksi kehittämään vuorovaikutustaitojani. Muut saattavat olla luontaisempia vuorovaikutuksessa, itse olen enemmänkin tarkkailija, mutta olen vuosien varrella työkokemuksen ja koulutapahtumien kautta koetellut rajojani ja tutustunut uusiin ihmisiin ja asioihin. Vahvuuteni on ehdottomasti uuden oppimisen sekä kehittymisen halu, nämä ovat ja tulevat aina olemaan vahvin motivaation lähteeni. Introvertin määritelmässä usein mainitaan, että introvertit eivät ota herkästi riskejä. Itseni kohdalla ajattelen, että otan riskejä harkiten, sillä mielestäni on mielenkiintoisempaa käydä läpi kaikki vaihtoehdot. Olen myös työssäni tehnyt nopeita päätöksiä, jotka sillä hetkellä tuntuivat paremmalta. Tästä olen oppinut olemaan armollinen itselleni, enkä soimaa itsenäni pitkään.

Palatessani vuorovaikutustaitoihin, haluaisin panostaa enemmän henkilöstön kuulumisen vaihteluun. Pyrin vaihtamaan kuulumisia vaikkapa viisi minuuttia jokaisen kanssa. Tämä on tietenkin mahdotonta toteuttaa jokaiselle työntekijälle, mutta aina tilaisuuden salliessa. Pyrin dialogin vaihteluun työntekijöiden kanssa, kuuntelemalla myös heitä tarkasti. Yritän vilpittömästi ymmärtää mitä toinen tarkoittaa. Huomaan joskus, etten ole läsnä, vaan ajatukseni lentävät muualla. Mutta yritän kehittää keskittymistäni sekä läsnäolon tunnetta. Vuorovaikutuksessa oleminen tarkoittaa myös sitä, että viesti menee perille. Haluaisin kehittää ohjeistamisen selkeyttämistä, olen joskus huomannut, ettei minua täysin ymmärretä, vaikka sanon kuinka yksinkertaisesti ja tarkasti. Syy voi johtua artikuloinnin epäselvyydestä. Tämä saattaa johtua alaan liittyvästä hektisestä työympäristöstä. Yksinkertainen ohjeistukseni saattaa joskus muuttua yksisanaiseksi, mikä taas vaikuttaa tyyliä. Varmistan kuitenkin, että sanon tämän neutraalisti, jopa positiivisemmalla sävyllä, ettei työntekijä väärinymmärrä. Tässä kohdassa pitää ymmärtää, että ravintola-alalla esimiestyö ei vastaa täysin myyntiorganisaatiota, kuten olemme jo aiemmin todenneet.

Kaiken kaikkiaan esimiehen vuorovaikutusosaaminen on jatkuvaa kehittämistä. Kyseinen taito kehittyy vain kokemuksen kautta sekä lukemalla alan kirjallisuutta ja analysoimalla omia vuorovaikutustilanteita. Lisäksi haluan nostaa esille lastenkasvatuksen ja perhelämän, sillä ne ovat tarjonneet minulle konkreettisen koulutuksen.

Nykyään työskentelen ohjelmointirytyksestä ja työtehtäväni on puhelinmyynti. Kasvutavoitteenani oli työn aikana saada myynnillistä itsevarmuutta ja rohkeutta. Seuraan työssäni myös työpaikan myyntijohtajan työkuviota, millainen ote hänellä on tiimiinsä, miten hän kommunikoi, ja millainen on tavoiteasetanta. Tämä ei tarkoita, että olisin vielä valmis esimies, mutta saa minut pohtimaan, vieläkö haluan tehdä esimiestyötä. Alla olevasta kuviosta visualisoidaan tavoitteeni, kehityskohteeni sekä vahvuuteni.



Kuvio 22. Tavoite, kehityskohteet ja vahvuudet

### 6.7.2 Oman esimiestyön kehittäminen

Omalla kohdallani keskeisimpiä esimiestyössä kehittymistä koskevia tavoitteita ovat oman työn organisointiin liittyvät haasteet. Tästä syystä minun on syytä tarkastella omia resurssejani ja reflektoida niitä. Omalla reflektoinnilla on tärkeä merkitys henkilökohtaisen kehittymisen kannalta. Oman toiminnan ja käsitysten pohdinnalla kyseenalaistan olettamuksia ja pyrin löytämään vaihtoehtoisia puolia sekä kehityskohteita. Reflektio myös mahdollistaa suunnittelun ja keskittymisen olennaiseen asiaan. Kriittisen arvioinnin avulla muutan tietoisesti tapaa tulkita itseäni ja muita ihmisiä. Tämä mahdollistaa oman oivallukseni, jonka jälkeen todennäköisesti ymmärrän paremmin pohdiskeltavan aiheen ja avaan uudempia näkökulmia aiheeseen. Näkökulman vaihtamiseen tarvitaan joustavuutta ja avoimuutta uusissa tilanteissa, jotka mahdollistavat esimiehen sopeutumisen muutoksiin.



Omien tunteiden käsittelyssä on hyötyä, kun kohta vastoinkäymisiä ja epäonnistumisia. On tärkeää antaa tilaa negatiivisillekin tunteille. Omien mokien kautta seuraa yleensä häpeän tuntemuksia. Tässä kohtaa on hyvä miettiä tietoisesti sellaisia tilanteita, josta voi olla ylpeä. Tämä tekee minusta inhimillisen, ja ymmärrän, että en ole sama kuin mokani ja että mokia sattuu kelle tahansa vaan. Myös omalla rauhoittumisella on merkitys. Kymmeneen laskeminen ja tasainen hengitys auttaa päättämään miten reagoin tilanteeseen ja siten saan tunteisiini kontrollin. Joskus tilanteet vaativat nopean reagoinnin ja minun on kyettävä tarttumaan moneen asiaan samanaikaisesti ja nopeasti, huomioiden useita vaihtoehtoja. Näiden jälkeen minun on tehtävä valintoja ja päätöksiä usein vaihtoehtojen välillä. Minun on siis tärkeää torjuttava stressin ja paineen alla tehokkaasti ylimääräiset häiriötekijät ja mielihalut, jotka estävät toimintaa. Tärkeää on pysyä rauhallisena, vaikka jokin asia koetteleekin sietokykyäni tai minua provosoidaan. Hillitsemällä impulssejani ja ensireaktioitani, ostan itselleni harkinta-aikaa ja toimin järkevämmin tilanteeseen vaativalla tavalla.

Lisäksi itsensä johtamista on hyvä ja kannattaa ottaa omaksi kehittämistavoitteeksi. Luon itselleni selviytymiskeinoja tiedostamalla, mikä minua kiinnostaa ja motivoi ja mikä saa minut ponnistelemaan tavoitteen eteen. Kun tiedän, mistä saan energiaa, saan aikaiseksi oppimisen ja uusien tapojen viemistä käytäntöön. Omien resurssien reflektoinnilla on suuri merkitys. Myös oman ajankäytön suunnittelu ja jatkuva priorisointi työssä helpottaa työn organisointia. Jokapäiväiset tärkeät rutiinit tehostavat omaat työtäni. On siis tärkeää kehittää rutiineja ja omaa ajankäyttöä, jotta pystyn johtamaan itseäni paremmin. Pyrin järjestämään työruutiiniini pysähtymisen hetken konkreettisesti kalenteriin vähintään joka viikoksi. Tästä voi seurata esimerkiksi, miten olen käyttänyt mihin käytin aikaani. Lisäksi on hyvin tärkeää tarkastella mitä päivän aikana on tapahtunut ja perehtyä siihen, mitä tärkeää tapahtuu ensi viikolla. Seurantaan esimerkiksi kalenteriin voi kirjata ylös ne tärkeimmät ja merkittävimmät, mitkä olen saavuttanut ja mihin voin olla tyytyväinen, hoitamatta olevat asiat sekä miten olisin voinut tehdä eri tavalla. Tällainen pysähtyminen mahdollistaa oman toiminnan tarkastelun, sillä havaitsen paremmin sen mikä toimii toiminnassani, joka saattaa vauhdittaa tekemistä. Myöskin turhiin asioihin käytettävä aika vähenee.

Esimiestyöni omassa työssäni koostuu pääosin henkilöstöjohtamisesta, kouluttamisesta, perehdyttämisestä, kuuntelusta ja keskustelusta, motivoinnista, kannustamisesta ja muista asiakaspalvelutehtävistä. Usein esimiestyölle suunnitellaan liian vähän aikaa, ja siksi johtaminen jää mielestäni vähän pintapuoliseksi. Haluaisin sisällyttää erilaiset motivoinnin keinot, jotta saan työntekijöistä parhaimman mahdollisen potentiaalin. Tiedostan ainakin sen, että palautteenanto on minulla heikohkoa. Nyt minulla on jo teoria hallussa, enää

puuttuu yrittäminen ja siitä saatava kokemus. Haluan alussa kokeilla erilaisia tapoja ja löytää oma tyylini. Usein antamani palaute johtuu jostakin epäkohdasta, mikä pitää korjata, pyrin antamaan rakentavaa palautetta. Toinen motivointikeino, jonka voisin kokeilla, on palkitseminen. Itse unohdan palkita. Joskus ajattelen, että kunnioittava kohtelu, kannustaminen ja tuki riittää. Mutta palkitsemista ei kannata pitää itsestään selvänä. Saan itsekkin todella vähän palautteita, joten kehittyminen on usein epäonnistumien ja kokemusten varassa. Ja näitä epäonnistumisia ja kokemuksia myös tarvitaan, jotta voi oppia kehittyä paremmaksi. Minun on keskityttävä pyytämään aktiivisemmin palautteita työntekijöiltä ja havainnoida toimintaani entistä enemmän.

Aion aktiivisesti kehittää näitä taitoja, niin että työ on sujuvaa ja mielekästä kaikille. Mutta tärkeintä on se, että itse kehityn esimiehenä. Haluaisin ajatella, että teen työni varmalla ja positiivisella otteella. Minusta on todella tärkeää, että työilmapiiri on innostava ja motivoiva. Tähän vaikuttaa tehokas ja selkeä vuorovaikutus ja selkeät roolijaot ja toimintatavat. Haluan myös olla innostava esimies. Pyrin yhä enemmän tiedostamaan omasta tavastani innostua asioista. Huomaan usein, että aito, sydäimestä ja intohimosta kumpuava innostus tarttuu helposti muihinkin. Minun tarvitsee tilanteessa kuin tilanteessa oppia tunnistamaan oma innostukseni ja olla aito oma itseni. Olemalla oma itseni, näytän esimerkkiä myös muille ja annan tilaa muille olla oma itsensä ja näyttää innostuksensa. Tämä usein edellyttää paljon työtä ja tutkimusretkeä omaan itseen ja tunteiden maailmaan, mutta myös muihin ihmisiin. Tämä voi olla hyvinkin rankka matka kohti itsetutkistelua ja vaatii paljon peiliin katsomista. Haluan ajatella, että se, joka innostaa itseään voi halutessaan luoda ympärilleen tilaa, jossa muutkin voivat innostua.

Mietin usein syitä sille, miksi haluan olla esimies ja miksi olen esimies. Mietin myös, millainen on hyvä esimies ja millainen taas ei. Olen ensisijaisesti tiimipelaaja, joka motivoituu haasteista ja mielekkäistä tehtävistä. Ajattelen aina, että koko ryhmän onnistuminen on omaa onnistumista tärkeämpi. Motivoidun tästä ja innostun tästä. Haluan vaikuttaa työssäni, haluan motivoida työntekijöitä sekä esimiestiimiä. Haluan luoda onnistumisedellytyksiä. Minua kiinnostaa muiden kehittyminen ja onnistuminen ja haluan tukea epäonnistumisessa. Haluan johtaa motivoitumista tavoitteellisesti ja löytää jokaisesta uinuvan potentiaalin.

Pyrin pohtimaan omaa johtajuuttani johtajuuden punaisen langan kirkastamisen kautta (Tillilä 2016, 46) seuraavien kysymyksien pohjalta:

- Miten minä johdan itseäni?
- Mihin uskon itsessäni?

- Millainen johtaja olen parhaimmillani?
- Millainen johtaja olen heikoimmillani?
- Mitä elämä on opettanut minulle johtamisesta?
- Mitkä ovat arvoni ja miten ne toteutuvat arjessa?
- Miten haluan itseäni johdettavan?
- Mihin itse uskon ihmisenä?
- Mikä on minun ihmiskäsitykseni?
- Miten minä näkemykseni kautta saan ihmisistä parhaan potentiaalin?
- Milloin ihminen on parhaimmillaan?
- Milloin minä itse olen parhaimmillani?

Omaa esimiestyötäni auttaa myös Salmimiehen ja Ruudun kirjoittama lista (2013) ammattitaitoisesta esimiehestä:

- Hallitsee impulssinsa ja malttaa mielensä paineen alla.
- On kärsivällinen erilaisten ja eri tavalla ajattelevien ihmisten seurassa.
- Kuuntelee ja ottaa asioista selvää ennen kuin tekee päätöksen.
- Hillitsee itsensä ja sanomisensa konfliktitilanteissa.
- Säilyttää oman mielenrauhansa yllättävissä tilanteissa.
- Ottaa vastaan kriittisen palautteen ja hyödyntää sitä.
- Osoittaa sinnikkyyttä pyrkiessään tavoitteeseensa.
- Luottaa kykyynsä hallita tilanteet myös vaikeina aikoina ja auttaa esimerkillään muita pysymään rauhallisena.
- Käsittelee epämieluisat asiat rakentavassa hengessä.

Törmäsin myös listaan, joka auttaa esimiestyötä kehittämään omaa johtamistapaansa (Rubanovitsch & Aalto 2008, 21). Listan avulla minulle usein selkenee, millainen esimies tahdon olla. Pyrin seuraavien kysymysten pohtimisella kehittää omaa osaamistani:

- Onko minulla rohkeutta olla oma itseni?
- Arvostanko työtäni?
- Olenko johdonmukainen?
- Leimaanko työntekijät hyväksi ja huonoiksi?
- Kuuntelenko puhujaa loppuun asti?
- Onnistunko luoda myönteisen ilmapiirin työpaikalla?
- Huomaanko oman käytökseni vaikutuksen muissa?
- Millainen roolimalli olen työntekijöille?
- Huomaanko vain muiden virheet?

- Pyydänpö anteeksi omista virheistäni?
- Ajattelenko ja toiminko myönteisesti?
- Muistanko osoittaa huomanneeni myönteisen kehityksen ja palkita?
- Annanko tarpeeksi tukea, riittävästi vastuuta, valtaa ja vapautta?
- Osaanko ja uskallanko tehdä päätöksiä?
- Yritänpö miellyttää työntekijöitä?
- Uskallanko noudattaa valitsemaani johtamistapaa, vaikka se eroaisi muiden esimiesten ja minua kokeneempien johtajien tavasta johtaa?
- Puutunko tekemiseen epäkohtia kohdatessani?

Löysin samasta kirjasta myös listan, jossa on oikotie ammattitaidottomaan ja epäonnistuneeseen esimieheen (Rubanovitsch & Aalto 2008, 126):

- On ylimielinen ja esiintyy kaikkietävänä.
- En osaa tehdä päätöksiä.
- Johdan pelottelemalla.
- Käytän valtaa ja välttelen vastuuta.
- Epärealistiset kuvitelmat omasta erinomaisuudesta.
- Unohdan motivoinnin ja kannustimet.
- Ylioptimistiset tavoitteet ja arviot.
- Johdan takaa ja ylhäältä alas.
- En kuuntele työntekijöitä.
- En anna palautetta.
- En anna mielekkäitä tehtäviä.
- En priorisoi, en tee strategioita.
- En kehitä vuorovaikutustaitojani enkä viestintätaitojani.
- Arvostan vain tehokkuutta ja nopeutta.
- En myönnä virheitäni.
- Viittaa kintaalla yrityksen arvoille ja säännöille.
- En anna tukea tarpeeksi ja jätän työntekijän oman onnensa nojaan.

Salmimiehen ja Ruudun mukaan ammattitaidoton esimies on myös (2013):

- Menettää harkintakykynsä stressin ja paineen alla ja tekee liian nopeita johtopäätöksiä.
- Toimii harkitsemattomasti ja tekee huonoja päätöksiä.
- Polttaa pinnansa herkästi ja sanoo asioita, joita hänen ei pitäisi.
- Ei kestä kritiikkiä.

- Hermostuu yllättävissä tilanteissa ja menettää asioiden hallinnan helposti.
- Ikävystyy toiminnan puutteesta.
- Tartuttaa oman stressinsä muihin.
- Antaa omien negatiivisten tunteiden näkyä ja kuulua.

Johtaminen haastaa minut jatkuvasti ja on lohduttavaa, että omaa johtamistapaansa on mahdollista kehittää jatkuvasti ja tietoisesti. Oma kehittyminen edellyttää jatkuvan oman toiminnan havainnoinnin ja pohdiskelun. Uskon, että tieni haastavampiin esimiestehtäviin tulevaisuutta varten edellyttävät omien kehityskohteiden pitkäkestoista ja tiivistä harjoittelua.

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyötä kokonaisuudessaan prosessina. Tämän opinnäytetyön avulla olen pystynyt ensisijaisesti tarkastelemaan omaa johtamistani analyttisesti. Kattava lähdemateriaali teoriaosuuteen on auttanut saamaan uusia näkökulmia ja kriittistä tarkastelua esimiestyöhön yleisesti. Teoriaosuus on peilautunut hyvin käytäntöön tarkastelun ja pohdinnan avulla. Opinnäytetyöprosessin tuloksena olen mielestäni saanut perusteellisen ja yksityiskohtaisen sekä selkeän näkemyksen siitä, miten aion jatkossa kehittää omaa esimiestyötä.

Opinnäytetyöprosessi oli suuri haaste työmäärältään. Loppujen lopuksi pääsin flow- tilaan ja opinnäytetyön tekemisestä muodostui intensiivinen kokemus ja kasvuprosessi. Lisäksi portfolion tekeminen oli mielekästä, koska pystyin tarkastelemaan nimenomaa omaa esimiestyötä analyttisesti. Visuaalisesti olen erityisen ylpeä opinnäytetyöhöni liittämistäni lukuisista kuvioista, jotka auttavat selkeyttämään aihepiirin hahmottamista.

Mielestäni opinnäytetyö on kokonaisuudessaan sujunut tavoitteiden mukaisesti. Uuden oppiminen oli innostavaa ja oli ilo huomata, että myynnin johtamisesta ja esimiestyöstä yleisesti on kirjoitettu niin paljon laadukkaita kirjoja ja oppaita. Samalla huomasin, miten esimiestyön merkitys korostuu entisestään nyt ja tulevaisuudessa. Nykytutkimuksen valossa ollaan viimein huomattu esimiestyön merkityksen suorat vaikutukset organisaatioiden toimintaan ja sitä kautta tuloksiin. Tästä johtuen valitsemani opinnäytetyön aihe on kiinnostavuutensa lisäksi elintärkeä osa minkä tahansa organisaation kestävästä kehitystä ja vastuullista toimintaa. Täytyy muistaa, että esimiestyössä ja liiketoiminnassa yleisesti nimenomaan ihmiset ovat keskiössä ja tärkein tekijä.

### 7.1 Kehityssuunnitelman arviointi

Portfolio-osuuden avulla olen pystynyt kartoittamaan esimiestyön haasteita yleisesti ja suhteuttamaan sen omaan kokemukseeni. Tavoitteenani oli laatia kehityssuunnitelma, joka auttaa minua löytämään konkreettisia ja tärkeitä tekijöitä, jotka esimiestyössä kaikkein tärkeimpiä. Kehityssuunnitelman avulla pystyin hahmottamaan omat vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi pystyin toivottavasti välttämään pahimmat suden kuopat ja ongelmatilanteet esimiestyössä. Tämän perusteella pystyn valmistautumaan entistä paremmaksi esimieheksi.

Tulevaisuudessa haluaisin löytää itselleni työpaikan, jossa pystyn käyttämään hyväkseni portfolio-osuudessa esiin tuomiani ajatuksia ja näkemyksiä esimiestyössä ja toteuttaa niitä käytännössä. Tästä opinnäytetyöstä voi hyötyä kuka vaan, joka on kiinnostunut johtamisesta. Erityisesti ne, jotka ovat kiinnostuneet vaikuttamisesta. Erilaisten ihmisten kohtaminen ja heidän kanssaan työskenteleminen sekä johtaminen saattaa olla haasteellista, mutta uskon tuoneeni portfolio-osuudessa omakohtaisia kokemuksia, josta selviää millaisia tilanteita saattaa tulla vastaan. Tämän pohjalta lukija voi valmistautua kuvatus kaltaisiin tilanteisiin ja saada arvokasta tietoa, jonka pohjalta pystyy itse valmistautumaan paremmin esimiestyöhön.

## **7.2 Jatkosuunnitelmat oman osaamisen kehittämiseksi**

Opinnäytetyöprosessin aikana minulle heräsi useita kehittämissuhteita. Prosessin edetessä huomasin, että aihe oli inspiroiva ja sen pohjalta sain paljon toteuttamiskelpoisia ideoita käytännön esimiestyöhön. Jatkotutkimuskysymyksen opinnäytetyöhöni haluaisin jättää tässä kohtaa avoimeksi. Se voisi liittyä jollain tavoin uusiin ideoihin siitä, miten esimiestyön kautta työntekijät pystytään entistä enemmän osallistamaan organisaation päätöksentekoon ja strategian suunnitteluun.

Koen tärkeäksi työntekijöiden sitouttamisessa ja merkityksellisyyteen kokemisessa, että työntekijöillä on aito kokemuksen tunne osallisuudessa yritysten yhteiseen tulevaisuuteen. Tämän pohjalta jatkotutkimuskysymykseni voisi olla: ”Kuinka aito työntekijöiden sitouttaminen esimiestyössä voisi toimia organisaation strategian luomisen pohjana.”

## **7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi oli henkisesti ja fyysisesti voimaannuttava kokemus, mutta myös rankka. Alkuvuodesta aiheen selkeytyessä, työ eteni suhteellisen tasaisesti ja verkkaisesti. Tosin kirjoittamisputki ajoittui loppupäähän ja aikataulu vähän venähti suunnitelmasta lomien jälkeiseen aikaan. Siitä huolimatta suuria yllätyksiä ei ilmennyt, sillä prosessi muuttui tehokkaammaksi ja sujuvammaksi loppua kohti.

Opinnäytetyön teon aikana oli tärkeää priorisoida opinnäytetyön lisäksi koulun ja työn välillä. Työn aloitus oli hankalaa, vaikka minulla olikin jo jonkinlainen idea päässäni. Kun pääsin vihdoinkin alkuun, sujui opinnäytetyön teko normaalisti, ja koin monta flow- hetkeä. Aiheen löytäminen oli ollut sitä vastoin pitempi prosessi. Osasin arvata, että jumiutuisin aloituksessa sekä aiheen keksimisessä. Olin miettinyt aiheita jo varhain ensimmäisenä kouluvuotena. Tosin aiheen konkretisoitui minulle vasta ylentymiseni jälkeen omassa

työssäni. Ylentymisen teki opinnäytetyöstä kristallinkirkkaan. Halusin toimia tulevaisuudessa johtotehtävissä ja työskennellä erilaisten ihmisten kanssa.

Opinnäytetyön tyyppi on portfolio. Portfolio oli hieman tuntematon minulle, mutta tarkemmin perehtyneenä oivalsin, että minulla on itselläni jo runsaasti materiaalia portfolion tuotokseen. En stressannut kovinkaan paljoa työn teon aikana, enemmänkin ehkä alussa, ennen kuin edes aloitin kirjoittamisen. Pitkän loman jälkeen kohtasin haasteita arkeen palaamisessa, eli oikeastaan ennen lomaa en kirjoittanut mitään muuta kuin johdannon. Toisaalta saatoinkin kirjoittaa joskus jopa kymmenen sivua päivää kohti, joten en ollut kovinkaan huolissani. Joskus koin, että minulla oli liikaa aikaa ja lisäilin jatkuvasti tekstiä turhiin osiin. Tämä tosin vähän hidasti prosessin etenemistä.

Aihe oli itsessään motivoiva ja juuri se oikea minulle, enkä katunut kertaakaan aloittaessani. Työn teon aikana analysoin omaa esimiestyöskentelyäni, mutta havainnoin myös muiden ihmisten johtamistapaa ja vuorovaikutustaitoja. Lähdekirjallisuudet olivat mielestäni mielenkiintoisia, mutta minusta tuntui välillä, että jotkut kirjat toistivat samaa asiaa, jotkut taas täydensivät olemassa olevia tietoja. Esimiestyö ja varsinkin alaisten motivointi ja sitouttaminen ovat mielenkiintoisia sekä ajankohtaisia aiheita. Uppouduin aiheeseen sillä koin esimiestyötä aiheena kiehtovaksi ja silti haastavaksi.

Kokonaaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin opettavainen ja hyödyllinen.

Ennen opinnäytetyötä en ole käyttänyt näin paljon aikaa mihinkään tarkkaa suunnitelmaa vaativaan projektiin. Prosessi sai minut löytämään itsestäni uusia puolia, puhumattakaan siitä kuinka paljon opin työtä tehdessäni. Löysin itsestäni ammattimaisemman puolen, joka pystyy pitämään itsekin työtä tehdessään ja etsimään kriittisesti laajaa tietoa. Oivalsin, että kykenen viemään tämän työn loppuun ja olen iloinen sitä tehdessäni. Työ on opettanut armollisuutta, mutta myös tavoitteellisuutta ja jämäkkyyttä toiminnassani.

Olen pienestä loman lipsumisesta huolimatta tyytyväinen työpanokseeni ja prosessin hallintaan. Olen tyytyväinen opinnäytetyöhön ja koen, että sain esitettyä työni selkeästi esitettynä, ja että työ muodostaa hyvän kokonaisuuden. Olen lopputulokseen enemmän kuin tyytyväinen.



## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Alma Talent Oy.

Ajanko, S. 2019. Moninaisuuden johtaminen. Suomen Liikekirjat. Helsinki

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki

Hakonen, A & Nylander M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Talentum Media. Helsinki

Harkki, S. 2018. Tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Gaudeamus Oy. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Edita. Helsinki.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOY. Helsinki.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsinki.

Kaye, B. & Jordan-Evans, S. 2008. Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay. 4. painos. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The wisdom of teams- creating the high-performance organization. Harvard business press. USA.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita. Helsinki.

- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija: ajattele mitä ajattelet. Kauppakamari. Helsinki.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Talentum Media. Helsinki.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma. Helsinki.
- Leppänen, S. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-lepp%C3%A4nen/>. Luettu: 1.2.2019
- Loehken, S. 2015. Quiet Impact – How to be a successful introvert. John Murray Learning. Lontoo.
- Nieminen, T., Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY. Helsinki.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010 Motivaatio, työn ilo ja into. Kyriiri Oy. Helsinki.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Talentum. Helsinki.
- Robbins, S. & Judge, T. 2016. Essentials of Organizational Behaviour. 13<sup>th</sup> edition. Harlow: Pearson Education.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.
- Rötkin, L. 2015 Terveisiä pomolle. Talentum Media. Helsinki.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. SanomaPro. Helsinki.
- Salminen, J. 2014. Uuden Esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. J-IMPACT. Helsinki
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Wsoy. Helsinki.

Terveysverkko. Mitä motivaatio on ja mistä se syntyy? Luettavissa:

<https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>. Luettu: 1.2.2019

Tillilä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! Kauppakamari. Printon.

Viitala, R. & Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018.

Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Yritystyöskentelyn oppimisraportti**

Salainen

### **Liite 2. DiSC -profiili**

Salainen