



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Krista Timonen

# Työntekijöiden sitouttaminen

## Opas esimiestyöhön

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020

Tekijä Otsikko	Krista Timonen Työntekijöiden sitouttaminen. Opas esimiestyöhön
Sivumäärä Aika	36 sivua + 1 liite Joulukuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämä oli toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuotoksena tehtiin opas esimiestyöhön henkilöstön sitouttamisen näkökulmalla. Opinnäytetyö muodostui raportista ja sen liitteenä olevasta oppaasta. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää esimiehen keinoja työntekijöiden sitouttamisessa. Tavoitteena oli luoda käytännöllinen ja toimiva opas, jonka avulla voidaan lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Oppaan ensisijainen kohderyhmä oli esimiehet, joilla ei välttämättä ole minkäänlaista esimieskoulutusta hankittuna. Työllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan aihe valikoitui opinnäytetyön kirjoittajan omasta mielenkiinnosta aiheita kohtaan.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin vuoden 2020 aikana. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui motivaatiosta, sitoutumisesta, johtamisesta, esimiestyöstä ja kokonaispalkitsemisesta. Teoreettisen viitekehysten aineisto kerättiin kirjoitetun kirjallisuuden ja artikkeleiden avulla. Aineistoa rajattiin niin, että se käsittelee esimiehen arkisten toimintojen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen.</p> <p>Oppaaseen pyrittiin sisällyttämään tärkeimmät asiat opinnäytetyön viitekehyksestä. Oppaan pääteemat olivat motivaatio ja sitoutuminen, työn voimavarat, valmentava johtaminen ja aineeton palkitseminen. Oppaassa käytettiin tekstiin liittyviä kuvia, jotta oppaan lukeminen olisi mielenkiintoisempaa.</p> <p>Oppaasta tuli sopivan mittainen ja helppolukuinen. Opas sopii kaikille esimiehille ja esimiestyöstä kiinnostuneille toimialasta riippumatta. Oppaan avulla voidaan parantaa esimiestyön laatua, mikä heijastuu suoraan työntekijöiden hyvinvointiin.</p>	
Avainsanat	Sitoutuminen, motivaatio, esimiestyö, opas

Author Title	Krista Timonen Employee engagement: Leadership guide
Number of Pages Date	36 pages + 1 appendix December 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>This functional thesis produced guide to leadership work from the perspective of employee engagement. The purpose of the thesis was to find out the leader's ways of engaging the employees. The goal was to create a practical and usable guide that can be used to increase employee job satisfaction and commitment. The primary target group of the guide was the leaders who may not have any kind of leadership training acquired. The work did not have a commissioning company, but the topic was selected following the author's own interest.</p> <p>The thesis was done during 2020. The theoretical framework of the thesis consisted of selected theories of motivation, commitment, management, leadership and total rewards system. The material of the theoretical framework was collected from academic literature and business articles. The material was focused on the impact of the leader's day-to-day activities on employee engagement.</p> <p>Based on the theoretical framework, the guide was developed. The aim was to include to the most important findings from the theory, and the main themes of the guide were motivation and commitment, job resources, coaching leadership and non-financial rewards. Images related to the text were used in the guide to make the guide more explanatory and easy to read.</p> <p>As a result of the thesis, the guide was created that is suitable for all leaders and those who are interested in leadership, regardless of industry. The guide can be used to improve the quality of managerial work, which is directly reflected in the well-being of employees.</p>	
Keywords	Employee engagement, motivation, leadership, guide

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoitteet	2
1.3	Toimintasuunnitelma	3
1.4	Viitekehys ja rajaukset	3
1.5	Käsitteistö	4
2	Motivaatio ja sitoutuminen	5
2.1	Motivaatio käsitteenä	5
2.2	Motivaatiotekijät	6
2.3	Maslow'n tarvehierarkia	6
2.4	Herzbergin kaksifaktorigiteoria	8
2.5	Työntekijän sitouttaminen	9
2.6	Esimies motivaation ja sitouttamisen edistäjänä	10
2.7	Työn voimavarat ja työn imu	12
3	Johtaminen ja esimiestyö	14
3.1	Johtamisen rakenne	14
3.2	Johtajuusosaamisen puu	15
3.2.1	Vuorovaikutusosaaminen	16
3.2.2	Hyvinvointiosaaminen	17
3.3	Valmentava johtaminen	18
3.3.1	Ajattelun kehittäminen	20
3.3.2	Osaamisen ja yhteistyön kehittäminen	21
3.4	Suorituksen johtaminen	22
4	Kokonaispalkitseminen	24
4.1	Palkitsemisen rakenne	24
4.2	Aineellinen palkitseminen	25
4.3	Aineeton palkitseminen	25
4.3.1	Arvostus	26
4.3.2	Palaute	26
5	Tuotos	27
5.1	Hyvän ohjeen määrittely	27
5.2	Tuotoksen esittely ja arviointi	28

6	Johtopäätökset	29
6.1	Motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä	29
6.2	Oma kokemukseni sitoutumisesta	32
6.3	Tavoitteiden saavuttaminen ja jatkokehitysehdotus	33
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Opas: Esimiestyö sitouttamisen näkökulmalla	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuotoksena syntyi opas esimiestyöhön. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan aihe valikoitui omasta mielenkiinnostani aiheeseen. Olen aiemmin kirjoittanut pienempiä ohjeita työpaikallani, joten toiminnallinen opinnäytetyö tuntui oikealta vaihtoehdolta. Opas on tehty erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille, PK-yrityksille, joissa esimiehillä ei välttämättä ole esimiestaitoja tukevaa koulutusta taustallaan. Aiheen valintaan vaikutti suuresti vapaavalintaisten kurssieni painottuminen henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön, sekä minulle läheisen ihmisen irtisanoutuminen pitkäaikaisesta työsuhteestaan PK-yrityksestä.

”Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara.” (Ristikangas & Ristikangas 2011, 12.)

Useissa organisaatioissa mainitaan henkilöstö tärkeimmäksi voimavaraksi, mutta arkitalanteissa sen merkitys usein unohtuu (Kauhanen 2010, 16). Yrityksissä saatetaan keskittyä enemmän esimerkiksi tuloksen tekemiseen, tehokkuuteen tai asiakkaisiin. On kuitenkin tärkeää muistaa huolehtia työntekijöistä, koska hyvinvoiva henkilöstö luo kilpailuetua yritykselle. Oma kokemukseni on, että pelkkä rahallinen korvaus ei riitä osoittamaan, että minua ja minun työpanostani arvostetaan. Työnteko on miellyttävämpää, kun siitä saa positiivista palautetta ja työilmapiiri on hyvä.

Ihmiset motivoituvat eri asioista ja eri elämäntilanteetkin vaikuttavat motivoitumiseen (Ks luku 2). Sitoutunut työntekijä viihtyy työssään eikä hänellä ole aikomusta vaihtaa työpaikkaa. Esimiehen on tärkeää ottaa toiminnassaan huomioon työntekijöiden eri elämäntilanteet. Tässä on esimerkkinä kaksi eri elämäntilannetta:

1. 19-vuotias nuori mies, joka asuu vielä kotona vanhempiensa kanssa. Raha motivoi häntä työskentelemään. Mitä enemmän hän tekee töitä, sitä enemmän hän saa rahaa ostaa kaikkea haluamaansa. Iltaisin hän valvoo myöhään ja aamuisin hän tykkää nukkua pitkään. Ilta- ja viikonloppuvuoroista saa enemmän rahaa, joten hän tekee niitä mielellään.
2. Yli 30-vuotias nainen, jonka perheeseen kuuluu pieniä lapsia. Hän arvostaa perhettään ja heidän yhdessä viettämäänsä aikaa. Illat, viikonloput ja pyhät hän olisi

mieluiten kotona perheensä kanssa. Hän on valmis ansaitsemaan vähemmän rahaa, että hänen työ- ja vapaa-aikansa olisivat sopusoinnussa keskenään.

Yrityksen toiminnan kannalta olisi suotavaa, ettei henkilöstö vaihtuisi jatkuvasti. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ei ole ilmaista ja nopeasti vaihtuva henkilöstö voi luoda huonon vaikutelman yrityksen tai työyhteisön tilasta. Työntekijät saadaan pysymään työpaikassaan kauemmin, kun heidät saadaan sitoutettua työhönsä. Esimies voi omalla toiminnallaan pyrkiä vahvistamaan työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista. Esimiestyö on haastavaa ja vaatii laaja-alaista osaamista. Esimiehen kuuluu kehittää jatkuvasti itseään, että hänen osaamisensa pysyy ajan tasalla.

## 1.2 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda esimiehille hyödyllinen ja toteutuskelpoinen opas, jonka näkökulmana on sitouttaminen. Oppaan avulla esimiehen on helpompi ymmärtää työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miten hän voi omalla käyttäytymisellään vahvistaa sitä. Pyrin sisällyttämään ohjeistukseen tärkeimmät asiat aiheen teoreettisesta viitekehyksestä. Tarkoitus on tehdä oppaasta tiivis ja ytimekäs, jotta mahdollisimman moni ehtisi lukea sen kokonaan. Oppaan tulee olla johdonmukainen, selkeä ja käytännöllinen kokonaisuus. Opinnäytetyön tuotosta voidaan hyödyntää monella eri toimialalla esimiestyössä.

Oppaan tarkoitus on parantaa esimiesten työskentelyä ja siten lisätä työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota. Esimiestyön laadulla on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin; huonolla esimiestyöllä on negatiivinen vaikutus ja hyvällä esimiestyöllä on positiivinen vaikutus. Organisaatio hyötyy, kun työntekijät voivat hyvin ja ovat valmiita saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Sitoutunut, motivoitunut ja työssään hyvin viihtyvä henkilöstö saavuttaa tehokkaammin tuloksia.

Oppimistavoitteeni on lisätä tietämystäni hyvästä esimiestyöstä sekä työntekijöiden motivoinnista ja sitouttamisesta. Tavoitteen saavuttamiseksi luen paljon teoriaa ja kerään opinnäytetyöhön tietoa monipuolisesti eri lähteistä. Toivon myös löytäväni paljon sellaista tietoa, jota pystyn tulevaisuudessa hyödyntämään työelämässä mahdollisesti esimiestehtävissä.

### 1.3 Toimintasuunnitelma

Varaan opinnäytetyön tekoa varten yhden vuoden ja etenen opinnäytetyöprosessissa Metropolian ohjeistuksen mukaisesti. Opinnäytetyön tekoa varten luon itselleni viikko-kohtaisen aikataulun, jonka avulla suunnittelen tarkasti opinnäytetyöprosessin kulkua. Tämän jälkeen etsin paljon erilaisia lähteitä ja aloitan kirjoittamaan teoreettista viitekehystä ja johdantoa. Alan tekemään opasta, kun olen saanut viitekehysten valmiiksi. Kirjoitan tuotoksen kuvauksen ja johtopäätökset, kun opas on valmis. Kirjoitan opinnäytetyön raporttiosuuden valmiiksi aikataulun mukaisesti.

Opinnäytetyön viitekehys koostuu valmiista teoriataustaisista aineistoista ja artikkeleista. Etsin viitekehysten aineistoa Metropolian LibGuides-palveluiden, Google-sanahakujen ja kirjaston hakupalvelun avulla. Lainaan kirjoja kirjastosta ja tutkin, onko aineisto sopivaa opinnäytetyötä varten. Viitekehysten aihealueita ovat sitoutuminen, motivaatio, johtaminen, esimiestyö ja palkitseminen.

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön ei kuulu tutkimuskysymysten eikä tutkimusongelman esittely. Kysymysten suunnittelusta voi olla apua tarkentamaan, mitä opinnäytetyössä ollaan tekemässä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 30.) Lähden kokoamaan tämän opinnäytetyön viitekehystä seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat motivaatioon vaikuttavia tekijöitä?
- Mikä motivoi työskentelemään?
- Mitkä ovat työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä?
- Millainen johtamistapa toimii sitouttamisessa?
- Mitkä ovat esimiehen keinot työntekijän motivoimisessa ja sitouttamisessa?
- Millainen on hyvä opas?

### 1.4 Viitekehys ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä aineiston käsittely rajataan niin, että sen avulla saadaan tehtyä esimiehen arkiseen toimintaan opas työntekijöiden sitouttamisen näkökulmalla. Viitekehyksessä käytetään monipuolisesti eri lähteitä.

Toinen luku käsittelee motivaatiota ja sitouttamista. Luvussa tutustutaan tarveteorioista Maslow'n ja Herzbergin motivaatioteorioihin. Niitä yhdistävät aineettoman palkitsemisen



tärkeys työntekijöiden motivoimisessa ja sen lisäksi ne kuvaavat työolojen ja työntekijöiden motivaation välistä yhteyttä. Maslow'n motivaatioteoriaan on tärkeää tutustua, koska sitouttaminen ja kolmannessa luvussa käsiteltävä voimaannuttava johtaminen perustuvat Maslow'n ideoille. (Ks luvut 2.1 ja 2.3.) Luvussa käydään läpi myös esimiehen roolia motivoinnin ja sitouttamisen lisääjänä sekä työn voimavaroja ja niiden yhteyttä työn imuun.

Kolmannessa luvussa käydään läpi johtajuuden koostumista ja esimiehen tarvitsemaa osaamista yleisesti sekä motivoinnin ja sitouttamisen näkökulmasta. Sitouttavaan ja motivoivaan johtamiseen perehdytään valmentavan johtamisen ja suorituksen johtamisen avulla.

Neljännessä luvussa käsitellään kokonaispalkitsemista. Aiheen rajauksen takia palkitsemisessa keskitytään aineettomaan palkitsemiseen ja siinä tarkemmin onnistuneen palkitsemisen peruselementteihin, eli arvostamiseen ja palautteen antamiseen.

## 1.5 Käsitteistö

**Sidosryhmät** ovat yrityksen kanssa tekemisissä ja yhteistyössä olevia tahoja, joista yritys on riippuvainen. Sidosryhmät ovat yksityisiä henkilöitä, yrityksiä ja yhteisöjä. Yritys saa sidosryhmiltä rahassa tai arvossa mitattavia panoksia toimintaansa, ja vastikkeeksi yritys antaa heille palkkaa, palveluksia, hyötyä tai arvoa. Yrityksellä ja sidosryhmillä on hyötysuhde, jossa molemmat hyötывät toisistaan. Suurin osa hyödyistä on rahassa mitattavia ja maksettavia. (Viitala & Jylhä 2013, 370–371.)

**PK-yritys** tarkoittaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka työllistävät alle 250 työntekijää, joiden liikevaihto on korkeintaan 50 miljoonaa euroa tai joiden taseen loppusumma on korkeintaan 43 miljoonaa euroa. PK-yritys on riippumaton eli sen pääomasta tai äänivaltaisesta osakekannasta 25 prosenttia tai enemmän ei ole sellaisen yrityksen omistuksessa, joka ei täytä PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus.)

**Viitekehys** on tutkimuksissa ja tutkielmissa käytetty teoriakatsaus. Se koostuu tieteellisestä kirjallisuudesta ja muusta kirjoitetusta aineistosta. Teoria kasataan tutkimusongelman perusteella ja se koostuu usein monista eri näkökulmista. Teoreettista viitekehystä käytetään myös muun muassa haastattelukysymysten laadinnassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

**Toiminnallinen opinnäytetyö** on opinnäytetyön muoto, jossa tavoitteena on käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, järjestäminen tai järjeistäminen. Sen tuotoksena valmistuu konkreettinen tuote, joka voi olla esimerkiksi kirja, opas, portfolio tai tapahtuman toteuttaminen. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9, 51.)

## 2 Motivaatio ja sitoutuminen

### 2.1 Motivaatio käsitteenä

Johtajien tulee tietää, mitä motivaatio on, että he voivat motivoida työntekijöitään (Robbins & Coulter 2016, 493). Motivaatio edellyttää motiivia. Motiivit liittyvät tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit toimivat ihmisen tavoitteiden ohjaajina ja ne energisoivat saavuttamaan päämäärän. Motivaatio on tilannekohtainen psyykkinen tila, joka säätelee ihmisen toiminnan aktiivisuuden sekä mielenkiinnon suunnan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 9.)

Motivaatio aikaansaa toimintaa ja se vaikuttaa vahvasti työn tulokseen ja laatuun. Jokainen luo oman motivaationsa, mutta esimies voi omalla toiminnallaan vahvistaa sitä. Motivaation määrä on suorassa yhteydessä käytössä olevien voimavarojen määrään. (Surakka & Laine 2011, 34.) Korkea työmotivaatio saa ihmisen työskentelemään sisukkaasti päästäkseen annettuihin tavoitteisiin (Peltonen & Ruohotie 1991, 9).

Motivaatio tehostaa toimintaa ja auttaa saavuttamaan tavoitteita. Motivoitunut henkilöstö auttaa yritystä menestymään, joten työntekijöiden motivointiin kannattaa nähdä vaivaa. Hyvä henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa esimiestyötä, koska sen avulla voidaan nostattaa työntekijöiden motivaatiota. Motivointi edellyttää esimieheltä alaistensa tunteamista. (Hyppänen 2015, 140.)

Motivaatioteoriat voidaan jakaa tarve-, yllyke- ja odotusarvoteorioihin, jotka yhdessä täydentävät toisiaan. ”Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä.” (Ruohotie & Honka 1999, 19.) Maslow’n ja Herzbergin tarveteoriat tukevat aineettoman palkitsemisen merkitystä työntekijöiden motivoinnissa (Hakonen & Nylander 2015, 143). Nämä molemmat motivaatioteoriat kuvaavat työolojen ja työntekijän motivaation välistä yhteyttä (Hakonen 2004, 258). Työolojen tulee siis olla kunnossa, jotta työntekijä voi motivoitua kunnolla. Lisäksi esimiehellä on useita eri keinoja palkita työntekijöitä tehokkaasti aineettoman palkitsemisen avulla. Aineettomaan palkitsemiseen palataan sivulla 25.

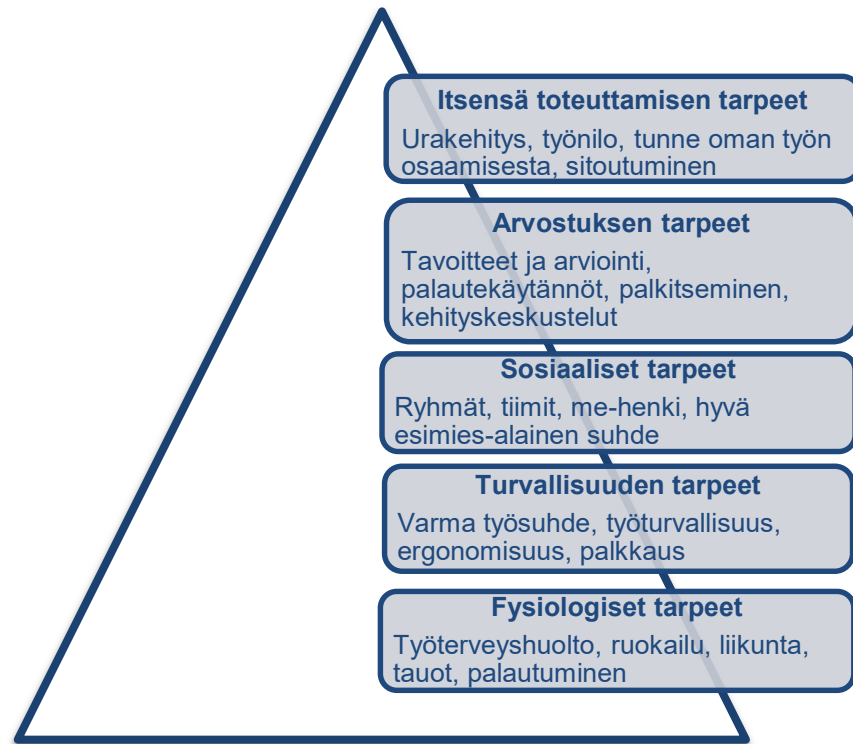
## 2.2 Motivaatiotekijät

Motivoituminen voi tapahtua sisäisen tai ulkoisen motivaation vaikutuksesta. Sisäinen motivaatio on proaktiivista eli ihminen kokee innostusta ja vetoa tehtävän tekemistä kohtaan. Sisäisesti motivoitunut ihminen saa energiaa tehtävän suorittamisesta eikä kaipaa ulkoista palkkiota. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista eli ihminen tekee tehtävät vain, jotta tavoitteet ja palkkiot tulevat saavutetuksi. Ulkoisesti motivoituneena tekeminen tuntuu kuormittavammalta kuin sisäisesti motivoituneena. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Palkitsemisjärjestelmät perustuvat usein ulkoisen motivaation lisäämiseen. Aito sitoutuminen vaatii sisäistä motivaatiota. (Aaltonen & Pajunen & Tuominen 2005, 49, 57.)

Sisäinen motivaatio voidaan jakaa sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyisessä motivaatiossa ihminen nauttii itse tekemisestä ja sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen koetaan arvokkaaksi, koska se liittyy omiin arvoihin ja tavoitteisiin. Sisäsyntyinen motivaatio on vahvin motivaatiomuoto, mutta sen epävakauden takia vahva sisäistetty motivaatio koetaan tärkeämmäksi työelämässä. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

## 2.3 Maslow'n tarvehierarkia

Tunnetuin motivaatioteoria on luultavasti psykologi Abraham Maslow'n kehittämä tarvehierarkia, joka koostuu viidestä eri tarpeesta (Robbins & Coulter 2016, 494). Tarve on sisäinen tasapainottomuuden tila, joka saa ihmisen saavuttelemaan tasapainoisuutta (Ruohotie 1998, 51). Maslow'n teorian mukaan erilaiset tarpeet motivoivat ihmistä. Tarpeet ovat tärkeysjärjestyksessä, ja ne etenevät kuviossa yksi alhaalta ylöspäin. Tason tarve ei toimi motivaattorina, jos se on jo tyydytetty. (Lämsä & Hautala 2005, 82–83.) Tarvehierarkia koostuu fysiologisista, turvallisuuden, kuulumisuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Uusi tarve ilmaantuu, kun edellinen tarve on tyydytetty. Tarpeen ei kuitenkaan tarvitse olla täysin tyydytetty, ennen kuin seuraava tarve muodostuu. (Maslow 1987, 27.) Ylimmän asteen eli itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttäminen vaatii sisäistä motivaatiota. Ulkoinen motivaatio yhdistetään alemman asteisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Ruohotie & Honka 1999, 14.) Maslow'n tarvehierarkia auttaa esimiestä ymmärtämään, että työntekijöillä voi olla eri motivaation lähteitä. Esimiehen täytyy siksi tuntea alaisensa tarpeeksi hyvin, että hän on tietoinen siitä, mikä motivoi ketäkin.



Kuvio 1. Maslow'n (1954) tarvehierarkia työpaikka näkökulmalla (mukaillen Lämsä & Hautala 2005, 82).

Ensimmäisen tason tarpeet eli fysiologiset tarpeet ovat kaikista tarpeista parhaiten ennakoitavissa. Niitä ovat muun muassa nälkä, jano ja unen tarpeet. Ne ovat suhteellisen riippumattomia toisistaan ja toisista motivaatioista. (Maslow 1987, 16.) Fysiologiset tarpeet usein aliarvioidaan, kun niiden tarve on tyydytetty (Maslow 1987, 18). Työpaikalla fysiologisia tarpeita tyydyttäviä tekijöitä ovat työterveydenhuolto, ruokailu, liikunta, lepo-  
tautot ja palautuminen (Lämsä & Hautala 2005, 82).

Toisen tason tarpeita ovat muun muassa turvallisuus, vakaus, riippuvuus, suojaus sekä vapaus pelon, ahdistuksen ja kaaoksen tunteesta, että tarve järjestyksestä, laista ja rajoista. Nämä turvallisuuden tarpeet ilmaantuvat, kun fysiologiset tarpeet ovat suhteellisen hyvin tyydytetty. Terveet ja onnekkait aikuiset ovat suurilta osin tyytyväisiä turvallisuustarpeisiinsa. (Maslow 1987, 18.) Työpaikalla turvallisuuden tunnetta lisääviä tekijöitä ovat varma työsuhde, hyvä työturvallisuus, ergonomia ja palkkaus (Lämsä & Hautala 2005, 82).

Seuraavaksi kehittyvät rakkauden, kiintymyksen ja kuuluvuuden tarpeet. Rakkauden tarve sisältää sekä antamisen että saamisen tunnetta. (Maslow 1987, 20.) Työpaikalla näihin sosiaalisiin tarpeisiin vaikuttavia asioita ovat ryhmät, tiimit, yhteishenki ja hyvä

esimies-alaissuhde (Lämsä & Hautala 2005, 82). Esimiehen kannattaa siis pyrkiä luomaan hyvää yhteishenkeä työpaikalla sekä toimivaa vuorovaikutussuhdetta työntekijöiden kanssa.

Lähes kaikilta ihmisiltä löytyy tarve vakaaseen korkeaan itsekunnioitukseen, itsetuntoon ja arvostuksen kokemiseen. Arvostuksen tarpeet voidaan jakaa itsensä arvostamiseen ja muilta ihmisiltä saatuun arvostamiseen. Itsensä arvostamisen tarpeita ovat muun muassa halu vahvuuteen, saavutuksiin, riittävyys tunteeseen, osaamiseen, itsenäisyyteen ja vapauteen. Tarve muiden osoittamasta arvostuksesta koostuu muun muassa asemasta, maineesta ja kunniaa, tunnustuksen saamisesta, huomiosta, tärkeydestä ja arvostamisesta. (Maslow 1987, 21–22.) Työpaikalla arvostuksen tarpeita voidaan tyydyttää tavoiteasetannalla ja arvioinnilla, palautekäytännöillä, palkitsemisella ja kehityskeskusteluilla (Lämsä & Hautala 2005, 82).

Ihmiselle syntyy usein uusia tyytymättömyyden tunteita, vaikka kaikki tarpeet olisivat jo täytetty. Itsensä toteuttamisen tarpeet edustavat halua vahvistaa itseään kaikessa, mikä on mahdollista. (Maslow 1987, 22.) Työpaikalla itsensä toteuttaminen näkyy urakehityksenä, työn ilona, oman työn osaamisen tunteena ja sitoutumisena (Lämsä & Hautala 2005, 82). On siis todella tärkeää huolehtia aiempien tasojen tarpeiden täyttymisestä, jos tavoitteena on työntekijän sitoutuminen yritykseen.

Maslow'n ideat vaikuttavat edelleen johtamiskäytännöissä palkitsemiseen, johtamistyyliin ja työn suunnitteluun. Tämä ajattelumalli on toiminut monien tekniikoiden, kuten voimaannuttamisen ja sitouttamisen, perustana. (Huczynski & Buchanan 2013, 295.) Voimaannuttamiseen tutustutaan myöhemmin sivulla 19 ja palkitsemiseen sivulla 24.

## 2.4 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg (1959) loi Maslow'n motivaatioteorian innoittamana kaksifaktoriteorian, jonka mukaan työssä motivoitumiseen vaikuttavat työn ulkoiset olosuhteet ja työ itsessään. Työn ulkoiset olosuhteet hän nimesi hygieniatekijöiksi ja työn itsessään motivaatiotekijöiksi. (Viitala & Jylhä 2019, 235.) Kuviossa kaksi on esitetty kaksifaktoriteoria sisältöineen. Motivaatiotekijät liittyvät itsensä toteuttamisen tarpeisiin, ja ne lisäävät tyytyväisyyttä sekä innostavat tehokkaisiin suorituksiin. Hygieniatekijät lisäävät tyytymättö-

myyttä eivätkä motivoi henkilöstöä. (Ruohotie 1998, 68, 70.) Herzberg suositteli käyttämään hygieniatekijöitä Maslow'n tarvehierarkian alempien tasojen tarpeiden täyttämiseen ja motivaatiotekijöitä ylempien tarpeiden täyttämiseen (Jain 2005, 125–126).

<b>Motivaatiotekijät:</b>	<b>Hygieniatekijät:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- liittyvät itse työhön</li> <li>- lisäävät työtyytyväisyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liittyvät työympäristöön</li> <li>- lisäävät työtyytymättömyyttä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnustus työstä</li> <li>• Saavutukset työssä</li> <li>• Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä</li> <li>• Ylennys</li> <li>• Vastuu</li> <li>• Työ itsessään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityspolitiikka ja hallinto</li> <li>• Henkilösuhteet esimieheen</li> <li>• Henkilösuhteet työkavereihin</li> <li>• Työskentelyolosuhteet</li> <li>• Palkka, status</li> <li>• Työturvallisuus</li> </ul>

Kuvio 2. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg teoksessa Lämsä & Hautala 2005, 84).

Herzbergin mukaan työntekijöiden motivoinnissa kannattaa panostaa motivaatiotekijöihin (Robbins & Coulter 2016, 496). Kaksifaktoriteoria tukee muun muassa koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien sekä hyvän palautteen antamisen merkitystä motivoinnissa. Hygieniatekijätkin ovat tärkeitä, koska jos ne eivät ole kunnossa, ne aiheuttavat työtyytymättömyyttä. (Hakonen & Nylander 2015, 143.) Huonosti hoidetut hygieniatekijät vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon ja työyhteisöön (Viitala & Jylhä 2019, 235). Sitouttamisessa tulisi siis ensin huolehtia, että hygieniatekijät ovat kunnossa, minkä jälkeen voidaan keskittyä motivaatiotekijöiden lisäämiseen.

## 2.5 Työntekijän sitouttaminen

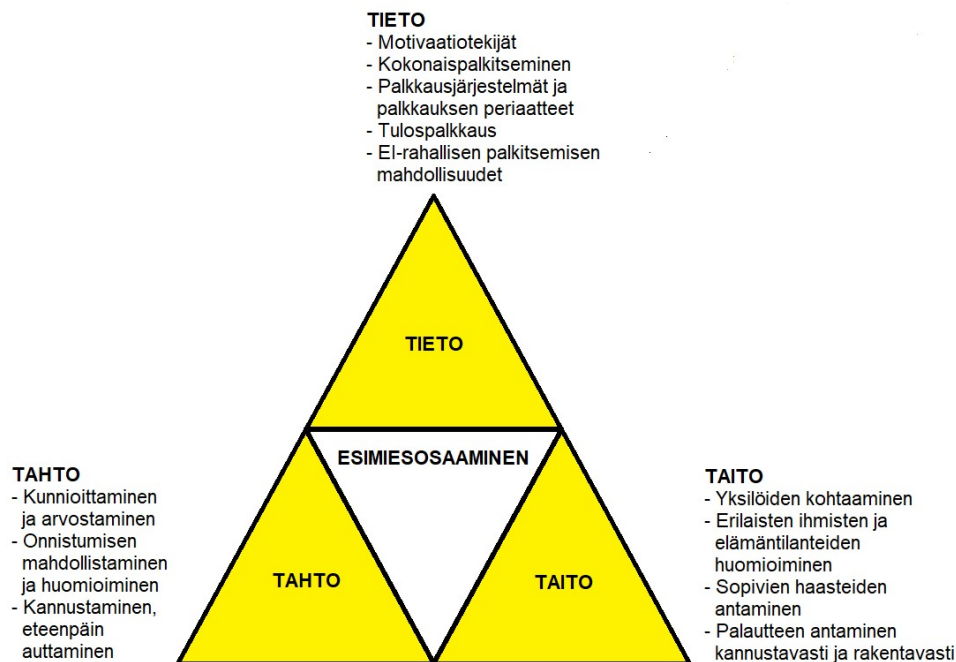
Työntekijöiden sitouttamisessa (employee engagement) tavoitellaan työntekijöiden sitoutumista, tyytyväisyyttä ja innostuneisuutta työtään kohtaan. Kansainvälisen tutkimuksen mukaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat kunnioitus, työn laatu, työn ja yksityiselämän tasapaino, hyvän palvelun tarjoaminen asiakkaille, peruspalkka, työkaverit, edut, pitkä työuramahdollisuus, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, joustava työ, ylennessä mahdollisuudet ja vaihtelevat bonukset. (Robbins & Coulter 2016, 466–467.)

Miksi sitten työntekijöitä kannattaa sitouttaa? Sitoutunut työntekijä on valmis jatkamaan työntekoa, vaikka se ei taloudellisesti olisi enää tarpeellista. Tunneperäinen sitoutuminen on yleensä suotuisa asia sekä työntekijän että työnantajan kannalta. Tunneperäisesti

sitoutunut työntekijä tuntee työnsä merkittäväksi muutenkin kuin vain saavuttaakseen hyötyä itselleen. Sitoutumista voidaan pitää psykologisena sopimuksena, jossa työnantaja luo edellytykset sitoutumiselle ja osoittaa sitoutumista työntekijää kohtaan. Luottamus, vaikutus-, kehittymismahdollisuudet ja kykyjen käyttömahdollisuudet ovat keinoja, joilla työnantaja voi osoittaa sitoutumistaan työntekijää kohtaan. Huono esimiestoiminta vaikuttaa negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen. (Viitala 2013, 15–16.) Henkilöstön sitoutuminen heijastuu yrityksen toiminnan laatuun, kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (Viitala 2013, 85). Esimiestyöllä on siis merkitystä työntekijän sitoutumisessa, joten esimiehen toiminnan pitää olla laadukasta.

## 2.6 Esimies motivaation ja sitouttamisen edistäjänä

Esimies tarvitsee tietoa, taitoa ja tahtoa työntekijöiden motivoitumisen ja sitoutumisen lisäämiseksi kuvion kolme mukaisesti. Esimiehen tulee olla tietoinen eri motivaatiotekijöistä, kokonaispalkitsemisesta ja aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen mahdollisuuksista. Esimies tarvitsee taitoa kohdata työntekijät yksilöinä, ottaa huomioon eri elämäntilanteet, asettaa sopivat haasteet sekä antaa positiivista ja rakentavaa palautetta. Esimiesosaamiseen kuuluu myös esimiehen oma halu vaikuttaa työntekijöiden motivointiin. Työntekijöitä tulee kunnioittaa, arvostaa, huomioida, kannustaa ja auttaa onnistumisessa. (Hyppänen 2015, 159.)



Kuvio 3. Esimiesosaaminen motivaation ja sitoutumisen lisääjänä (Hyppänen 2015, 159).

Esimiehen toiminta vaikuttaa työntekijöiden työmotivaation kehittymiseen. Motivoimisen kannalta on tärkeää, että esimies luottaa alaisiinsa. Luottamuksen tunteminen saa työntekijät pyrkimään parempiin suorituksiin. Esimies voi mahdollistaa työntekijöiden motivoitumista huolehtimalla seuraavien asioiden toteutumisesta:

- selkeä tavoite
  - tulosten huomioiminen ja arviointi
  - palaute
  - ohjaus ja tuki
  - palkitseminen
  - itsenäinen, vaihteleva, sopivan vaativa työ
  - sopiva työn määrä
- (Viitala & Jylhä 2019, 240–241.)

Onnistuminen aikaansaa ihmisessä tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että työntekijöillä on työssä onnistumisen edellytykset kunnossa. Tavoitteiden tulee olla kaikkien tiedossa, työt organisoidaan ja resursoidaan selvästi, rakennetaan yhteiset säännöt ja palaverikäytännöt. Esimiestyöhön kuuluu myös jatkuva itsensä arviointi. (Järvinen 2020, 94–95.)

Johtamisessa on tärkeää olla tietoinen, mistä työntekijät motivoituvat. Motivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työtehtävän ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Aito mielenkiinto pitää motivaatiota yllä. Motivaatio vahvistuu hyvillä tuloksilla. Huono palaute voi aiheuttaa negatiivisen kierteen, mikä peilautuu työntekijöiden asenteisiin. (Viitala & Jylhä 2019, 230–231.)

Esimiehen asenteet työntekijää kohtaan vaikuttavat työntekijän työmotivaation rakentumiseen. Esimiehen tulee luottaa työntekijöihin, jotta työntekijät yrittävät parhaansa. Esimiehen antama palaute tulisi olla pääasiassa myönteistä. (Viitala & Jylhä 2019, 240.) Työntekijöiden sitoutumista voi edistää osallistuttamalla heidät tehtävien määrittelyyn. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus kertoa epäilyistään ja antaa rakentavaa palautetta käytännön toiminnasta. (Havunen 2004, 49.)



Työntekijöiden sitouttamista edistäviä strategioita:

1. Kiitä työntekijöitä heidän työpanoksestaan, jotta he tuntevat itsensä arvostetuksi.
2. Huomaavaisuudella voidaan tehokkaasti ilmaista arvostusta työntekijöitä kohtaan. Huomaavainen esimies osoittaa ottavansa alaisensa huomioon.
3. Huolehdi, että työntekijät ovat tietoisia odotuksista ja velvollisuuksista. Selkeät velvollisuudet lisäävät työntekijöiden itseluottamusta.
4. Kunnioita muita ja ansaitse työntekijöiden kunnioitus.
5. Tuo ihmiset yhteen ja anna heidän kehittää uusia ideoita yhdessä. Yhteinen ongelmanratkaiseminen saa työntekijät tuntemaan kunnioitusta ja arvostusta.
6. Avointen ovien politiikassa viestintä toimii helposti myös suoraan alhaalta ylöspäin. Esimies on helposti lähestyttävä ja antaa aikaa työntekijöilleen, jolloin he tuntevat olevansa arvostettuja ja kunnioitettuja.
7. Ylempien johtajien tulee tukea työntekijöiden sitouttamisprosessia.
8. Suuttua saa vain oikeasta syystä asianmukaisesti. Oikealle ihmiselle, oikealla tasolla, oikeaan aikaan, oikeasta syystä ja oikeaan tapaan suuttuminen vaatii esimieheltä tarkkaa itsensä johtamista. (Bradberry & Greaves 2012, 82–87.)

## 2.7 Työn voimavarat ja työn imu

Motivaation määrän kerrottiin olevan suorassa yhteydessä voimavarojen määrään (Ks luku 2.1). Henkilökohtaisten voimavarojen lisäksi on olemassa työstä saatavia voimavaroja. Työn voimavarat voivat lisätä sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota, ja niillä on positiivinen yhteys työn imuun sekä organisaatioon sitoutumiseen (Hakanen 2004, 257, 262). Työn voimavarat ovat työn ominaisuuksia ja piirteitä, jotka mahdollistavat hyvät työsuoritukset ja tavoitteisiin pääsemisen. Kuvioon neljä on koottu erilaisia voimavarakijöitä. (Viitala & Jylhä 2019, 243–244.)



Kuvio 4. Voimavaratekijöitä (mukaillen Viitala & Jylhä 2019, 244).

Nämä voimavaratekijät lisäävät siis työn imua, joka tarkoittaa intoa, omistautumista ja syventymistä työhön. Työn imu lisää tyytyväisyyttä, energisyyttä ja tehokkuutta. Sillä on positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen ja työntekijöiden sitoutumiseen. (Manka & Manka 2016, 41.) Kuviossa viisi on Työterveyslaitoksella kehitetty Työn imu -polku, jonka avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. Työn voimavaroja vahvistamalla luodaan työn imua, joka luo positiivista ja ratkaisukeskeistä keskustelukulttuuria. Tämä lisää työyhteisön hyvinvointia ja kehittymiskykyä, mikä auttaa työyhteisöä menestymään. (Hakanen 2011, 150–151.)



Kuvio 5. Työn imu -polku (mukaillen Hakanen 2011, 151).

Esimiestyössä on siis tärkeää huolehtia, että voimavaratekijät ovat kunnossa, koska se vaikuttaa myös yrityksen menestymiseen. Johtaminen ja esimiestyö koostuu myös monista muista asioista, joihin tutustutaan seuraavassa luvussa.

### 3 Johtaminen ja esimiestyö

#### 3.1 Johtamisen rakenne

Johtaminen koostuu johtajan keinoista saada organisaation jäsenet toimimaan kohti tavoitteita (Peltonen & Ruohotie 1991, 150). Johtaminen koostuu asioiden ja ihmisten johtamisesta. Asioiden johtaminen (management) koostuu toiminnan organisoinnista, hallinnasta ja valvonnasta. Sen tavoitteena on luoda olosuhteet, työtavat ja -menetelmät, jotka mahdollistavat tavoitteisiin pääsyn. Asioiden johtamisen tehtäviä ovat muun muassa:

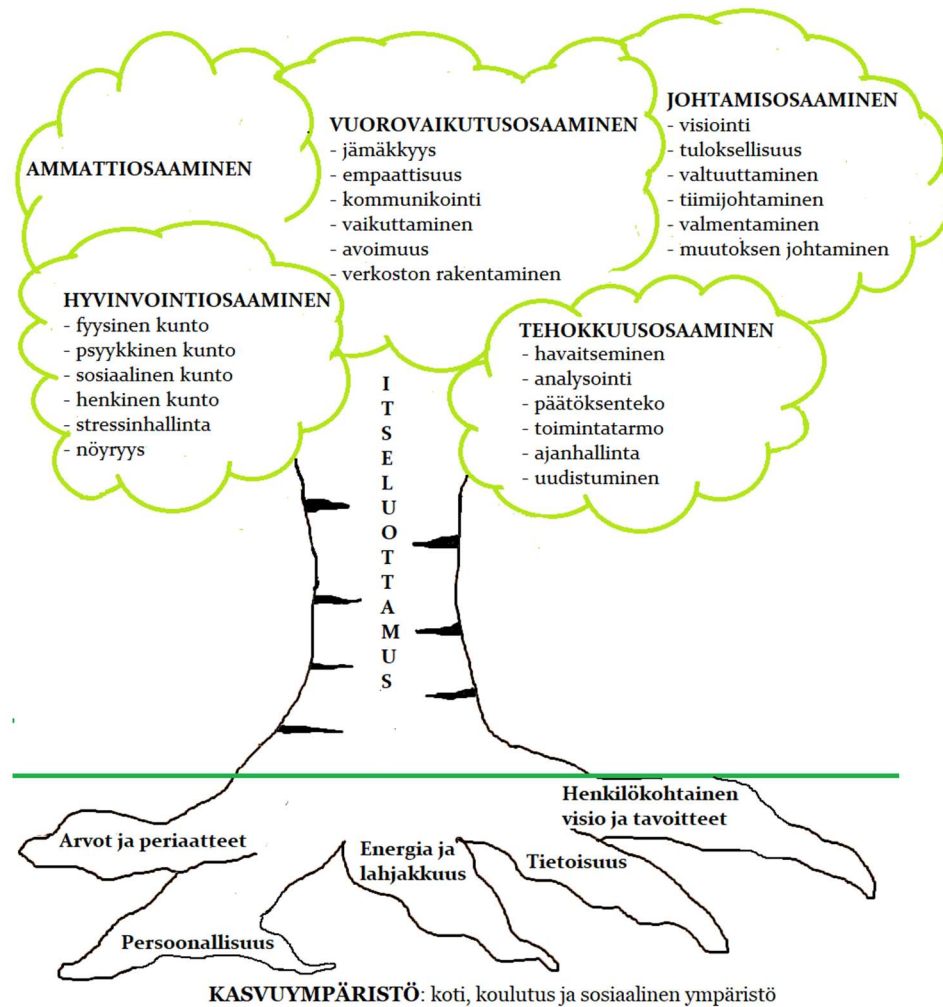
- tavoitteiden määrittäminen
- toimeenpanon suunnittelu ja ohjeistaminen
- kokoonpanon laatiminen
- voimavarojen varmistaminen
- suorituksen seuranta ja arviointi
- kehittämistoimenpiteiden organisointi. (Viitala & Jylhä 2019, 19.)

Ihmisten johtamisen (leadership) ydintekijöitä ovat tavoitteet, ryhmä, viestintä ja vaikuttaminen. Ihmisten johtaminen on vaikuttamista ihmisten työskentelyyn ja mahdollistamista töiden menestyksekkääseen suorittamiseen. Tämä vaatii selkeiden tavoitteiden määrittämistä, asianmukaista osaamista ja muiden töissä vaadittavien resurssien varmistamista, palautteen antoa ja palkitsemista sekä tukea. Työn suorittaminen onnistuu paremmin, kun työpaikalla on hyvä työilmapiiri ja yhteistyö on sujuvaa. (Viitala & Jylhä 2019, 19.)

Onnistunut esimiestyö pohjautuu tehokkaaseen itsensä johtamiseen (Surakka & Laine 2011, 105). Itsensä johtaminen (self-leadership) on omien vahvojen ja heikkojen puolien tarkastelua. Se on johtamisen laji, jonka päämäärä on oman työn kehittäminen ja johtaminen sekä henkisen minän vahvistaminen. Itsensä johtaminen tulee lisääntymään teknologistuvassa tulevaisuudessa, koska se toimii tehokkaammin kuin itseohjautuvuutta vahvistavat johtamismallit. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

### 3.2 Johtajuusosaamisen puu

Esimies tarvitsee työssään monenlaista osaamista. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja verkostostoista. Pentti Sydänmaanlakka on luonut johtamisen osaamispuun, jonka esittelen kuviossa kuusi. (Sydänmaanlakka 2004, 146, 150.)



Kuvio 6. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149).

Puun oksisto kertoo, mitä esimies tekee. Se koostuu esimiehen ammattiosaamisesta, vuorovaikutusosaamisesta, johtamisosaamisesta, hyvinvointiosaamisesta ja tehokkuusosaamisesta. Itseluottamus toimii puun runkona, koska se mahdollistaa oksistossa olevan osaamisen. Esimies tarvitsee itseluottamuksen tuomaa rohkeutta osaamisen kehittämiseen, riskien ottamiseen ja uuden kokeilemiseen. Puun juuristo kertoo, millainen

esimies on. Juuristo koostuu esimiehen arvoista ja periaatteista, persoonallisuudesta, henkilökohtaisesta visiosta ja tavoitteista, energiasta ja lahjakkuudesta sekä tietoisuudesta. Esimiestyöhön vaikuttaa myös kasvuympäristö eli koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö. (Sydänmaanlakka 2004, 148–149, 160–161.)

Kaikki puun osaamisalueet ovat tärkeitä, mutta syvennymme seuraavaksi vuorovaikutusosaamiseen sekä hyvinvointiosaamiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Johtamisosaamisen yksi osa on valmentaminen, johon perehdytään tarkemmin sivulla 18, koska se on sitouttamista edistävä johtamistapa (Ks luku 3.3).

### 3.2.1 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaaminen on tärkeä taito esimiehelle (Sydänmaanlakka 2004, 153). Esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot vaikuttavat positiivisesti henkilöstön työsuorituksiin, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Esimiehen huonoilla vuorovaikutustaidoilla on negatiivinen vaikutus organisaation tehokkuuteen, tulokseen, ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 14.) Avoin vuorovaikutus ja luottamus luovat hyvän työyhteisön ja työilmapiirin. Tehokas vuorovaikutus edistää oppimista ja kehittymistä. Esimies tarvitsee hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hyppänen 2015, 37.)

Vuorovaikutus on vähintään kahden ihmisen välinen vaikutussuhde, jossa yhdessä tuotetaan, jaetaan ja tulkitaan sisältöä. Vuorovaikutustaitoja ovat kuunteleminen, havaintojen tekeminen, argumentointi, tuen osoittaminen, puheenvuorojen ottaminen ja pitäminen sekä keskustelun ylläpitäminen. Keskusteluista syntyvät tulkinnat muodostuvat sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä, aikaisemmista kokemuksista, tilanteesta, kulttuuritekijöistä ja viestijöiden välisestä suhteesta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11.)

Sanaton viestintä toimii sanallisen viestinnän viimeistelijänä ja toisinaan korvaa sen kokonaan. Sanattomalla viestinnällä on suuri vaikutus viestin tulkinnassa. Keskusteltaessa sanatonta viestintää ovat puheentuotto, äänenkäyttö, eleet, ilmeet, kehonkieli ja toiminnan kieli. Toiminnan kieleen kuuluu ajankäyttö, jolla osoitetaan suhtautumista ja kunnioitusta muita kohtaan. Negatiivisia ja ikäviä asioita ei kannata ajoittaa viikonlopun tai juhlapäivän aattoon. Ikävien asioiden käsittelyyn on todennäköisesti enemmän voimavaroja vapaiden jälkeen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 28–29.) Sanaton viestintä voi hei-

kentää ilmapiiriä, koska se saattaa syrjäyttää vuorovaikutuksen varsinaisen aiheen. Esimerkiksi esimiehen äänensävy voi luoda työntekijälle vääränlaisen käsityksen keskusteltavasta aiheesta ja samalla aiheuttaa tyytymättömyyttä työntekijälle.

### 3.2.2 Hyvinvointiosaaminen

Työhyvinvointi koostuu turvallisesta ja hyödyllisestä työstä, ammattitaidosta sekä hyvästä johtajuudesta. Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja osaksi tasapainoista elämää. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri asiat, mutta se muodostuu yleensä jokapäiväisessä työssä. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen kuuluvat sekä työnantajalle että työntekijälle. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat jokapäiväiset kokemukset koostuvat työstä, MOVE- ja PALO-tekijöistä. Työssä hyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat työn sisältö, merkityksellisyys, yhteiset työtavat, johtamistapa ja tuki. MOVE-tekijät muodostuvat työntekijän motivaatiosta, osaamisesta, voimavaroista ja elämäntilanteesta. PALO-tekijöitä ovat työn tekemisen paikka, asiakassuhde, luottamus ja osallisuus työyhteisössä. (Hyppänen 2015, 170–171.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen vahvistaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota, työilmapiiriä, asiakaspalvelun laatua ja tuloksellisuutta. Hyvinvoiva henkilöstö keskittyy työntekoon eikä ongelmien miettimiseen. Henkilöstön sitoutumisen ansiosta työn laatu paranee. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat organisaation maineeseen ja houkuttelevat uusia työntekijöitä työsuhteeseen. (Manka & Manka 2016, 62.) Työntekijöiden sitoutuminen edistää siis samalla myös työnantajamielikuvaa.



Kuvio 7. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).

Hyvinvoiva henkilöstö luo kilpailuetua yritykselle. Työhyvinvointi yhdistetään työterveyteen, työkykyyn ja työn sujumiseen arjessa. Kuviossa seitsemän on esitetty voimavara-lähtöinen työhyvinvointimalli, jonka mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation toimintatavat, työn hallinta, johtamisen laatu, työilmapiiri ja työntekijä itse. Organisaation toimintatavat ja työn hallinta toimivat työhyvinvoinnin rakennepääomana. Hyvä johtaminen ja työilmapiiri muodostavat työyhteisön sosiaalisen pääoman. Työhyvinvoinnin keskiössä on työntekijä itse omien asenteiden, psykologisen pääoman, terveyden ja fyysisen kunnon kautta. (Manka & Manka 2016, 74–77.)

### 3.3 Valmentava johtaminen

Valmentajuuden käsite tuli osaksi johtamista ja esimiestyötä 1980-luvulla (Räsänen 2007, 80). Valmentava johtajuus (managerial coaching, coaching leadership) kehittää henkilöstön oppimista ja työtyytyväisyyttä, tehostaa toimintaa ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Valmentavassa johtamisessa esimiehen tehtävä on kannustaa työntekijöitä. Tavoitteena on henkilöstön onnistuneet työsuoritukset, itseohjautuvuus, jatkuva kehittyminen ja oppiminen sekä innovatiivisuus. Hyvän ilmapiiriin, toistensa tuntemisen ja yhteistyötaitojen avulla työntekijöistä kasvaa tiimi, jossa tuetaan toisia ja

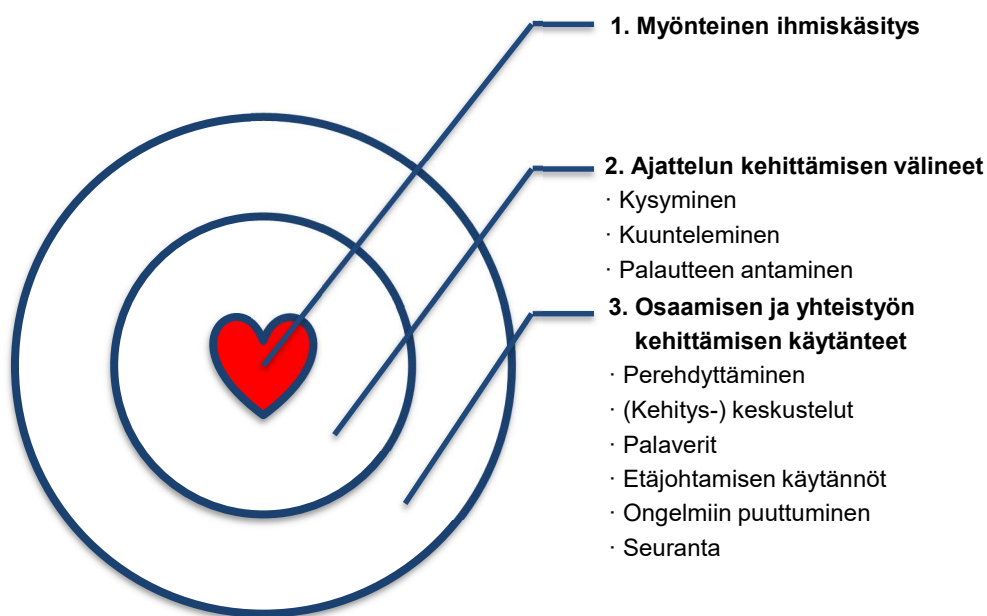
opitaan yhdessä. (Viitala & Jylhä 2019, 265–266.) Valmentavaa johtamista voidaan siis hyödyntää etenkin silloin, kun halutaan sitouttaa työntekijöitä.

Valmentavan johtamisen ominaisuudet voidaan jakaa voimaannuttavaan johtamiskäyttäytymiseen (empowering cluster) ja mahdollistavaan eli fasilitoivaan johtamiskäyttäytymiseen (facilitating cluster). Voimaannuttava esimies motivoi henkilöstöä ottamaan vastuuta. Työntekijä saa valtaa ja vastuuta esimieheltä, minkä jälkeen hän asettaa itselleen tavoitteet, työskentelee itsenäisesti ja arvioi omaa toimintaansa. Voimaannuttaminen kehittää työntekijöiden kyvykkyyttä ja intoa johtaa itseään. Fasilitoiva esimies toimii henkilöstön oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana. Esimies innostaa oppimista keskustelemalla osaamisen päämääristä ja kehittämisen tarpeista sekä antamalla energisoivaa palautetta. Henkilöstön itsevarmuus ja itsensä johtaminen voimistuvat, kun esimies hyödyntää johtamisessa aktiivisesti molempia johtamiskäyttäytymisen malleja. (Viitala & Jylhä 2019, 265–266.)

Valmentava esimies edistää työntekijöiden motivoitumista varmistamalla fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyyden (Havunen 2004, 15). Valmentava esimies auttaa työntekijää poistamaan itseltään onnistumisen esteitä (Räsänen 2007, 49). Valmentavalla johtajuudella on positiivinen vaikutus suoritustasoon, tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen (Räsänen 2007, 91). Työntekijän työtyytyväisyyden tiedetään olevan yhteydessä työhön sitoutumiseen (Hyppänen 2015, 156).

Kuviossa kahdeksan on kuvattu valmentava johtamisote ja miten se näkyy päivittäisjohtamisessa. Valmentavan esimiehen tärkein piirre on myönteinen ihmiskäsitys ja kiinnostus henkilöstöä kohtaan. Esimiehen tärkein taito on valmentavan keskustelun toteuttaminen. Työntekijöiden ajattelua kehitetään valmentavan johtamisen perustyökalujen avulla, joita ovat avoimet kysymykset, arvostava kuunteleminen ja kehittymistä tukeva palaute. Osaamista ja yhteistyötä kehitetään perehdyttämisen, kehityskeskustelujen, palaverien, etäjohtamiskäytäntöjen, ongelmiin puuttumisen ja seurannan avulla. (Surakka & Laine 2011, 146–147.)





Kuvio 8. Valmentava johtamisote ja sen käytänteet päivittäisjohtamisessa (Surakka teoksessa Surakka & Laine 2011, 146).

### 3.3.1 Ajattelun kehittäminen

Kysyminen on tärkeä osa valmentavaa esimiestyötä. Kysymysten tulee olla innostavia ja haastavia. Kysymyksillä ei haeta yhtä oikeaa vastausta vaan niiden tarkoitus on lisätä työntekijöiden tietoisuutta, voimaantumista ja sitoutumista. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 51–53.) Kysymykset voidaan jakaa vahingollisiin ja rakentaviin sekä avoimiin ja suljettuihin. Vahingollisiksi kysymyksiksi luokitellaan vaimentavat, johdattelevat ja syyllistävät kysymykset. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 55.) Syyllistävä kysymys voi olla esimerkiksi ”Miksi teit noin?”, kun saman asian voi kysyä rakentavasti ”Miten voisit tehdä asian paremmin ensi kerralla?”.

Valmentavan johtajuuden tärkein menettelytapa on käyttää voimallisia kysymyksiä (Carlsson & Forssell 2017, 96). Valmentava esimies käyttää kysymistä ja kertomista yhteistyön ja sitouttamisen työkaluna. Kysymisellä on voimaannuttava vaikutus, mikä auttaa työntekijää asian ymmärtämisessä, sitoutumisessa ja ongelman ratkaisussa. Kysymyksillä saadaan kehitettyä työntekijöiden ajattelua ja herätettyä heidän motivaatiotaan. Kysymisen lisäksi esimies tarjoaa ohjausapua ja antaa neuvoja työntekijöille. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 52–54.)

Voimalliset kysymykset:

- Eivät anna suoraa vastausta, vaan työntekijän täytyy itse miettiä asiaa laajemmin.
- Kytkeytyvät tulevaisuuteen tai nykyhetkeen.
- Eivät ala kysymyssanoilla ”miksi” tai ”minkä vuoksi”. (Carlsson & Forssell 2017, 97.)

Kuunteleminen on esimiehelle tärkeä taito, jolla hän osoittaa kunnioitusta työntekijää ja hänen ajatteluaan kohtaan. Kuunnellessa esimiehen on oltava henkisesti läsnä ja säilyttää katsekontakti. Kuunteleminen ei merkitse sitä, että asiasta tulisi olla samaa mieltä työntekijän kanssa. (Järvinen ym. 2014, 177–178.)

Kuuntelussa esimies oppii tuntemaan alaisiaan samalla luoden yhteistyösuhdetta heidän kanssaan. Kuunteleminen on taitolaji, joka vaatii intensiivistä keskittymistä ja täydellistä toisen huomioimista. Kuuntelemisessa huomio keskitetään puhujaan ohittamalla omat kysymykset, häiriötekijät ja ennakkokäsitykset. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 105.) Kuunteleminen on viestien vastaanottamista, havainnointia ja ydinsanoman löytämistä sekä kuullun arvioimista ja siihen vastaamista. Kuunteleminen vahvistaa yksilön ja organisaation hyvinvointia sekä organisaatiokulttuuria. Kuunteleminen voi häiriintyä muun muassa kiireen tai ennakkoasenteiden takia. (Isotalus & Rajalahti 2017, 20–21.)

Tärkeä osa valmentavaa johtamista on palkitseva palautekulttuuri, joka koostuu muun muassa kiittämisestä, korjaavasta palautteesta, rahallisesta bonuksesta ja kakkukahveista. Valmentava esimies toimii ryhmänsä roolimallina ja se toimiikin hänen parhaana työkaluna. (Aaltonen ym. 2005, 54, 327.)

### 3.3.2 Osaamisen ja yhteistyön kehittäminen

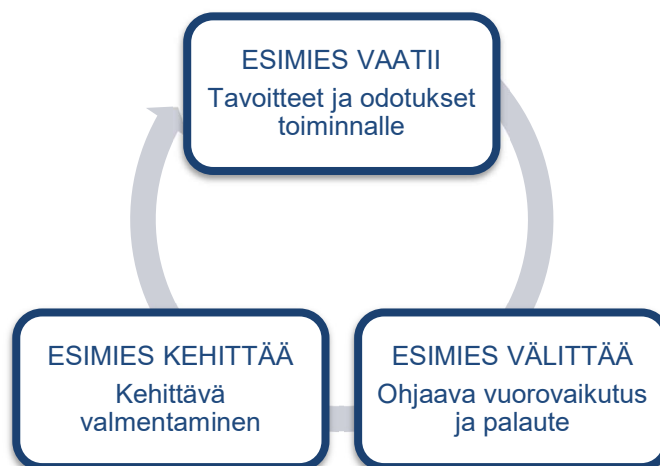
Perehdyttämisen avulla työntekijä saa valmiudet onnistua työtehtävien suoriutumisessa. (Hyppänen 2015, 217). Esimiehellä on vastuu henkilöstön perehdyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä. Perehdyttämistä tarvitaan, kun uusi työntekijä saapuu yritykseen, työtehtävät vaihtuvat, toimintatavat muuttuvat sekä työntekijän palatessa pidemmältä vapaalta, kuten sairauslomalta tai vanhempainvapaalta. Hyvä perehdytys sitouttaa työntekijää työyhteisöön. (Surakka & Laine 2011, 152–153.)

Kehityskeskustelu on esimiehelle tärkeä työkalu, millä voidaan parantaa esimies-alais-suhdetta ja työntekijän työhyvinvointia. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä esimiehensä toimintaan. Kehityskeskustelu koostuu tulos- tai arviointikeskustelusta, tavoitekeskustelusta ja kehittymiskeskustelusta. Kehittymiskeskustelu on työntekijän osaamisen ja kehittymistarpeiden arviointia. Kehittymiskeskustelu on hyvä paikka molemminpuolisen positiivisen ja rakentavan palautteen antamiselle. (Surakka & Laine 2011, 158, 160–162.)

Kehityskeskustelun lisäksi esimiehen ja työntekijän välillä on paljon myös muita valmentavia keskusteluja. Näissä valmentavissa keskusteluissa esimies keskittyy valmennettavaan ja hänen ajatuksiinsa sekä jättää tilanteessa omat mielipiteet, analyysit ja neuvot pois. Valmentavan esimiestyön idea on saada valmennettava oivaltamaan asioita itse. Oivaltavan oppimisen seurauksena työntekijä ottaa vastuuta ja tekeminen tehostuu. (Carlsson & Forssell 2017, 47, 49, 51.)

### 3.4 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on tärkeä osa valmentavaa johtamista (Kvist & Miekkavaara & Poutanen 2004, 36). Suorituksen johtaminen (performance management) on kehittynyt 1990-luvulla tulos- ja tavoitejohtamisen käytännöistä. Suorituksen johtamisessa esimies tarjoaa onnistumisen edellytykset alaisilleen. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että alaiset tietävät toiminnan tarkoituksen, tavoitteet, osaamistarpeet ja palautejärjestelmien toimintatavat. Johtamistoiminnan päämääränä on suorituksen jatkuva kehittäminen ja edistäminen. Organisaation tavoitteet yhtenäistetään yksilöiden tavoitteisiin. Esimies arvioi työntekijöiden suoriutumista. Arvioinnissa tulisi huomioida henkilökohtaiset tekijät, johtajuus-, tiimi- ja tilannetekijät sekä töiden organisointi. (Kauhanen 2015, 67–68.)



Kuvio 9. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 20).

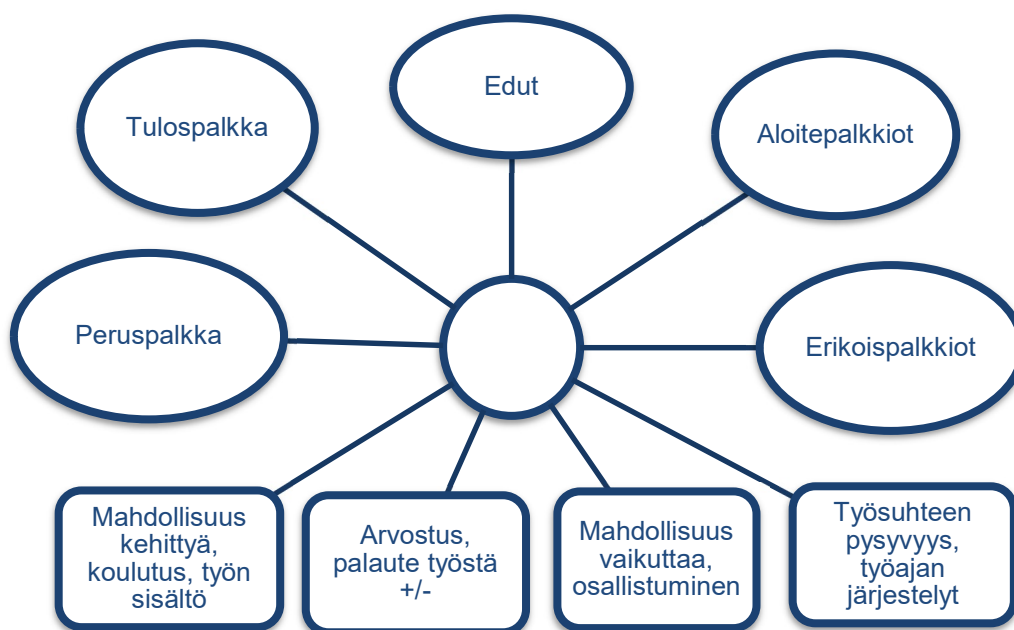
Kuviossa yhdeksän on kuvattu suorituksen johtamisen prosessia kuvaava vauhtipyörämalli. Vauhtipyörä koostuu kolmesta ydintehtävästä: esimies vaatii, välittää ja kehittää. Esimies vaatii -kohdassa esimies määrittelee tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Toiminnalle asetettuja tavoitteita ja odotuksia pidetään usein itsestäänselvytenä, joten suorituksen johtaminen voi epäonnistua heti alkuunsa. Onnistuneessa suorituksen johtamisessa esimies viestii tehokkaasti tavoitteista ja suoritusodotuksista. Esimies välittää -kohdassa esimies varmistaa toimivan vuorovaikutussuhteen alaisiinsa ja antaa jatkuvaa palautetta. Suoritusta vahvistavaa ja korjaavaa palautetta tarvitaan ihmisten motivoimiseen ja kehittymiseen. Hyvässä suorituksen johtamisessa esimies on aktiivinen ja taitava palautteenantaja, joka luo luottamuksellisen vuorovaikutus- ja johtamisyhteyden alaisiinsa. Esimies kehittää -kohdassa esimies ohjaa alaisiaan parempiin suoriin. Vuosittaisen kehityskeskustelun lisäksi esimies järjestää 3–4 kertaa vuodessa työntekijöiden kanssa sparrauskeskusteluja, joissa käsitellään tavoitteiden ja suoritusodotusten toteutumista. Työntekijöiden kehittämisalueet tulee tunnistaa ja löytää keino osaamistason saavuttamiseen. Taitavan suorituksen johtamisen seurauksena työyhteisöön syntyy vahva kehittämiskulttuuri, jossa henkilöstölle on kehittynyt hyvä itseluottamus ja tavoitteiden nostaminen korkeammalle on helpompaa. (Järvinen ym. 2014, 20–23.)

Menestyksekkäässä suorituksen johtamisessa esimies panostaa kaikkiin kolmeen vauhtipyörän ydintehtävään. Henkilöstön tunnetaso ja voimat heikkenevät, jos työ on vaativaa ja tavoitekeskeistä ilman toiminnan merkitystä, arvostusta ja palautetta. Tulokset ja henkilöstön kehittyminen heikentyvät, jos esimies keskittyy vain välittämiseen ja omistautumiseen. (Järvinen ym. 2014, 29.)

## 4 Kokonaispalkitseminen

### 4.1 Palkitsemisen rakenne

Palkitseminen on perinteinen tapa houkutella tavoiteltua henkilöstöä, sitouttaa ja moti-voida heitä parhaisiin työsuorituksiin (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 35). Palkitseminen koostuu työntekijöille annetusta työmäärän korvauksesta ja motivoimisen eteen tehdyistä asioista (Viitala & Jylhä 2019, 275–276). Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista (Hakonen ym. 2014, 36). Kuviossa kymmenen soikion muotoiset laatikot ovat aineellisia palkitsemistapoja ja niiden alapuolella suorakaiteen muotoiset laatikot ovat aineettomia palkitsemistapoja. Aineellista palkitsemista ovat peruspalkka, tulospalkka, henkilöstöedut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Aineetonta palkitsemista ovat kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet, työn sisältö, arvostus, palaute työstä, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014, 36).

Vaikka palkitseminen liitetään usein työntekijöihin, niin esimiehen on hyvä muistaa palkita myös itseään. Hyvinä palkintona toimivat ajanottaminen itselleen sekä huolehtiminen itsestä, vapaa-ajasta, lähisuhteista ja muista tärkeistä asioista. (Aaltonen ym. 2005,

55.) Itsestään huolehtiminen, esimerkiksi liikunnan avulla, auttaa jaksamaan arjessa, ja samalla esimies näyttää hyvää esimerkkiä työntekijöille.

#### 4.2 Aineellinen palkitseminen

Rahallinen palkitseminen koostuu peruspalkasta, täydentävistä palkkaustavoista ja palkkioista. Palkitsemisen kokonaisuus rakennetaan peruspalkan ympärille. Rahallisessa palkitsemisessa esimiehen tehokkain työväline on tavoitepalkkio, joka tunnetaan myös nimellä tulospalkkio. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 91–93.)

Palkka on korvaus työntekijän tekemästä työstä. Se ei ole motivaatiokeino eikä se ole palkitsemista sanan palkinto merkityksessä. Työntekijät arvostavat erilaisia asioita työympäristössä ja palkitsemisessa. Toinen kaipaa enemmän rahaa, kun toiselle riittää työsuhteen pysyvyys. (Viitala 2013, 138–139.) Palkka on kuitenkin useille tärkeä osa työntekoa ja sen avulla voidaan hankkia itselle arvokkaita asioita, kuten auton, omistusasunnon tai kesämökin.

#### 4.3 Aineeton palkitseminen

Aineettomat palkitsemiskeinot ovat kustannustehokkaita ja saattavat toimia paremmin kuin rahallinen palkitseminen. Yksi aineettoman palkitsemisen kustannustehokkaimista keinoista on arvostuksen osoittaminen. Arvostusta voi osoittaa esimerkiksi antamalla positiivista palautetta tai rakentavaa negatiivista palautetta. Aineetonta palkitsemista ovat myös kehittämis-, osallistumis-, ja vaikuttamismahdollisuudet, työn pysyvyys ja työaikajärjestelyt. Aineettomien palkitsemistapojen tulee olla näkyviä ja asianmukaisia. Palkitsemisessa tulee huomioida ja kunnioittaa työntekijän elämäntilannetta ja miettiä, mikä on oikea keino palkita yksilöä. (Sitra 2013.)

Aineettomalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Esimiehen tulee ymmärtää sen tärkeys ja panostaa sen toteuttamiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 35–36.) Aineettomat palkitsemistavat ovat osa hyvää johtamista ja vaikuttavat merkittävästi sitoutumiseen. Ammattitaitoisia työntekijöitä kannattaa palkita hyvistä suorituksista myös aineellisilla palkitsemistavoilla, joten paras tapa antaa tunnustusta on toimiva kokonaispalkitseminen. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 43–44.)

#### 4.3.1 Arvostus

Arvostus ja palaute ovat tärkeä osa palkitsemista. Ne toimivat perustana onnistuneelle palkitsemiselle. Esimiehen osoittama arvostus heijastuu työn tehokkuuteen. (Hakonen ym. 2014, 243.)

Työntekijöiden arvostuksen tunne lisää yrityksen uudistumiskykyä. Suorituskyky paranee ja työnteko on tehokkaampaa, kun puhutaan positiivisesti ja annetaan positiivista palautetta. Arvostusta saaneet työntekijät sitoutuvat työhön ja tukevat yritystä muutostilanteissa ja heikkoina aikoina. Epäkohtiin keskittyvä puhe kielii arvostuksen ja luottamuksen puutteesta. Arvostuksen puute voi johtaa siihen, että työntekijätäkään eivät enää arvosta työnjohtoa. Arvostuksen tunnetta nostaessa tulee ottaa huomioon:

1. Jokaisen työntekijän tekemä työ on arvokasta.
2. Luottaminen on perusedellytys. Tiedon ja vastuun jakaminen lisää arvostuksen tunnetta.
3. Yhteinen keskusteleminen on tärkeää, koska tiedonkulku paranee ja jännitteet vähenevät.
4. Keskity puhumaan hyvää myös selän takana ja keskustele epäkohdista kahden kesken.
5. Muista kiittää ja osoittaa tukesi. (Työterveyslaitos 2018.)

Heikentynyt luottamus, epätietoisuus, tehottomuus, kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta ja omien saavutusten korostaminen ovat merkkejä arvostuksen puutteesta. Arvostuksen puutetta ei voi korvata rahalla. Arvostuksen ja palautteen puuttuminen voi tulla yritykselle kalliiksi, vaikka sen toteuttaminen on ilmaista. Arvostus ja oikeudenmukaisuus kohentavat hyvinvointia ja työsuoritusta. (Hakonen ym. 2014, 244.)

#### 4.3.2 Palaute

Palautteen antaminen on tärkeä osa johtamista, koska se motivoi ja palkitsee työntekijää. Palaute voi olla positiivista tai rakentavaa. Positiivista palautetta annetaan kehuilla ja kiittämällä, kun ollaan tyytyväisiä toimintaan ja toivotaan sen säilyvän ennallaan. Rakentavaa palautetta annetaan, kun ei olla tyytyväisiä toimintaan ja toivotaan kehitystä asiaan. Rakentava palaute on kehittämisen työkalu, jota ei saa kohdistaa persoonaan. Palaute tulee antaa heti tilanteen jälkeen, jotta sen avulla voidaan saada tuloksia. Hyvä esimies tuntee alaisensa ja osaa antaa positiivisen palautteen yksilölle sopivalla tavalla,

joko julkisesti tai kahden kesken. Rakentava palaute tulee antaa aina kahden kesken. (Hyppänen 2015, 150–151.)

Palautteen ja tunnustuksen antaminen on yksi tehokkaimmista palkitsemistavoista. Myönteinen palaute energisoi ja innostaa työntekijöitä ja se luo arvostavan hengen työpaikalle. (Hakonen ym. 2014, 251.)

Palaute on työpaikoilla usein käyttämätön voimavara, jolla voidaan innostaa, luoda työn imua ja motivoida työntekijöitä kehittymään. Yhteinen työilmapiiri saa positiivista energiaa mikropalautteesta, jonka voi antaa ohi mennessä. Mikropalaute on pientä huomionosoittamista esimerkiksi tervehtimällä tai sanomalla ”hyvin tehty”. Palaute kertoo ihmiselle, että hänen tekemä työ huomataan. Jatkuva ja kannustava palaute vahvistaa ihmisen työidentiteettiä ja motivaatiota. Palautteen antaminen kehittää luotettavaa ilmapiiriä työpaikalle. Ilman palautetta työ voi tuntua merkityksettömältä ja työmoraali sekä hyvinvointi voivat kärsiä sen seurauksena. (Sarkkinen 2017.)

Kaikki eivät ota palautetta vastaan samalla tavalla. Esimiehen tulee varmistaa, että ohjaava palaute on ymmärretty oikein. Palaute on ohjausväline, jolla voidaan parantaa henkilön työsuoritusta. Esimieskin tarvitsee palautetta toiminnastaan ja johtamisestaan. Esimiehen tulee pyytää palautetta, jos ei saa sitä muuten. (Mayor & Risku 2015, 162.)

## 5 Tuotos

### 5.1 Hyvän ohjeen määritelmä

Hyvää ohjetta tehdessä tulee käyttää käskymuotoa, tunnistaa toiminnan oleelliset tiedot ja vaiheet sekä esittää ohjeet helposti ymmärrettävässä muodossa. Käskymuoto, imperatiivi, ei vaikuta tyllyltä tai määräilevältä, kun toiminta perustuu omaan etuun ja tavoitteisiin. Lukijalle tulee perustella syyt, jos ohje on erikoinen tai poikkeuksellinen. Ohjeen kirjoittajan tulee huomioida omat itsestäänselvyydet ja asiantuntijuus. Erikoissanasto tulee tunnistaa ja selittää lukijalle. Ohjeen kokonaisrakenne tulee olla selkeä ja sisältöä jäsenellä hyvin valituilla väliotsikoilla. Kuvia voi tarvittaessa hyödyntää ohjeessa. Vaiheittaisen toiminnon kuvaamiseen sopii esimerkiksi numeroidut luettelot. Pitkien listojen lukeminen on helpompaa, kun se on luettelon muodossa. (Kotimaisten kielten keskus.)



Paria sivua pidemmässä ohjeessa on hyvä olla kokonaisuutta hahmottava sisällysluettelo. Sisällysluettelossa tulee olla mainittuna ylä- ja alaotsikot. Otsikoihin saadaan tehokkuutta kysymyksien, kehotuksien ja väitteiden avulla. Numeroidut luettelot sopivat ohjeteksteihin, mutta niitä ei tule käyttää liikaa, koska se voi luoda lukijassa keskeneräisen vaikutelman. (Pyhälahti 2002.)

## 5.2 Tuotoksen esittely ja arviointi

Toteutin toiminnallisen osuuden Canvan verkkosivuilla osoitteessa [www.canva.com](http://www.canva.com). Sivusto on tarkoitettu graafiseen suunnitteluun ja siellä on valmiita tyylikkaita suunnittelumalleja. Oppaasta tuli yhteensä 15-sivuinen. Fonttikoko on oppaan teksteissä suurempi kuin tässä raportissa, että se on helposti luettavissa. Fonttikoon valintaan vaikutti myös aiheiden sommittelu niin, että ne mahtuivat tietyille sivuille. Oppaassa on käytetty käskymuotoa, koska se oli hyvän ohjeen perusedellytyksiä. Otsikoista olen pyrkinyt tekemään tehokkaita väitteiden ja kehotusten avulla. Tein tekstistä sujuvampaa jäsentelemällä sitä alaotsikoiden avulla. Tein esimiesoppaan hyvän ohjeen määritelmän mukaisesti.

Opasta varten etsin internetistä ilmaisia ja vapaasti käytettävissä olevia kuvia. Ensin piti opetella, minkälaisen kuvien käyttö on tekijänoikeudellisesti sallittua ja turvallista. Löytyi monia erilaisia ilmaisia kuvapankkeja, joiden kuvat ovat CC0-lisenssillä varustettuja. CC0-lisenssillä merkityssä teoksessa ei ole tekijänoikeutta, ja se on luovutettu vapaaseen yleiseen käyttöön. CC0:lla merkittyä teosta saa kopioida, muokata, jakaa ja esittää myös kaupallisessa tarkoituksessa. (Creative Commons.) Oppaassa käytetyt kuvat ovat peräisin Pixabay- ja Unsplash-sivustoilta.

Oppaan etusivulla on otsikko, tekijän nimi ja vuorimaisema. Seuraavalla sivulla on sisällysluettelo, josta löytyy kaikki pääotsikot, alaotsikot ja niiden sivunumerot. Ensimmäinen luku on nimeltään Lukijalle, missä on lyhyt kuvaus siitä, miksi opas on tehty.

Toinen luku kertoo motivaatiosta ja sitoutumisesta. Luvussa kerrotaan pinnallisesti motivaatiosta ja sitoutumisesta, jotta esimies tietää, mitä motivaatio on. Luvun alaotsikoita ovat Esimiehen rooli motivoinnissa ja sitoutumisessa, Ota selvää motivaatioteorioista, Aito sitoutuminen vaatii sisäistä motivaatiota, Työhyvinvointi ja Työn imu sitouttaa.

Kolmas luku on nimeltään Kehitä työn voimavaroja. Lukuun on poimittu Jari Hakasen Työn imu -kirjasta työn voimavaroja ja muotoiltu ne käskymuotoon, että lukijan on helppo tajuta, miten niitä voimavaroja hyödynnetään sitouttamisessa.

Neljännessä luvussa tutustutaan valmentavaan esimiestyöhön. Luvun alaotsikoita ovat Kysy ja kuuntele ja Voimalliset kysymykset. Tästä luvusta löytyy myös esimerkkejä voimallisista kysymyksistä.

Viides luku kertoo palkitsemisesta ja kuudes luku palautteesta. Palaute-luvun alaotsikoita ovat Älä anna negatiivista palautetta ja Mikropalautteella positiivista energiaa. Seitsemäs luku käsittelee arvostamista. Viimeisellä sivulla on lähdekirjallisuus, jossa on esitetty kaikki oppaassa käytetyt lähteet.

Liitteenä oleva esimiesopas on tiivis ja sopivan ytimekäs. Sen lukemiseen menee enintään 10 minuuttia eli siihen ei tarvitse varata paljoa aikaa. Lisäksi tavoitteena oli tehdä opas, jonka avulla voidaan parantaa esimiestyön laatua. Oppaassa on todella paljon hyviä vinkkejä esimiestyöhön, mitä noudattamalla esimiestyön laadun tulisi parantua. Pyydin oppaasta palautetta esimiestyössä olevalta henkilöltä ja muokkasin hieman opasta saadun rakentavan palautteen pohjalta.

Tuotos sopii kaikille esimiehille sekä kaikille aiheesta kiinnostuneille. Toivon, että opas tavoittaa mahdollisimman monta esimiestä ja saisi heidät kehittämään omaa toimintaansa. Opas on sopivan mittainen ja siihen on koottu paljon tärkeitä asioita, joita esimies ei välttämättä tule muuten ajatelleeksi. Olen todella tyytyväinen oppaaseen niin sisällöllisesti kuin ulkonäöllisestikin. Tuotos on sähköisessä muodossa, joten se on helposti muokattavissa ja tulostettavissa A4-kokoiseksi nidottavaksi vihoksi.

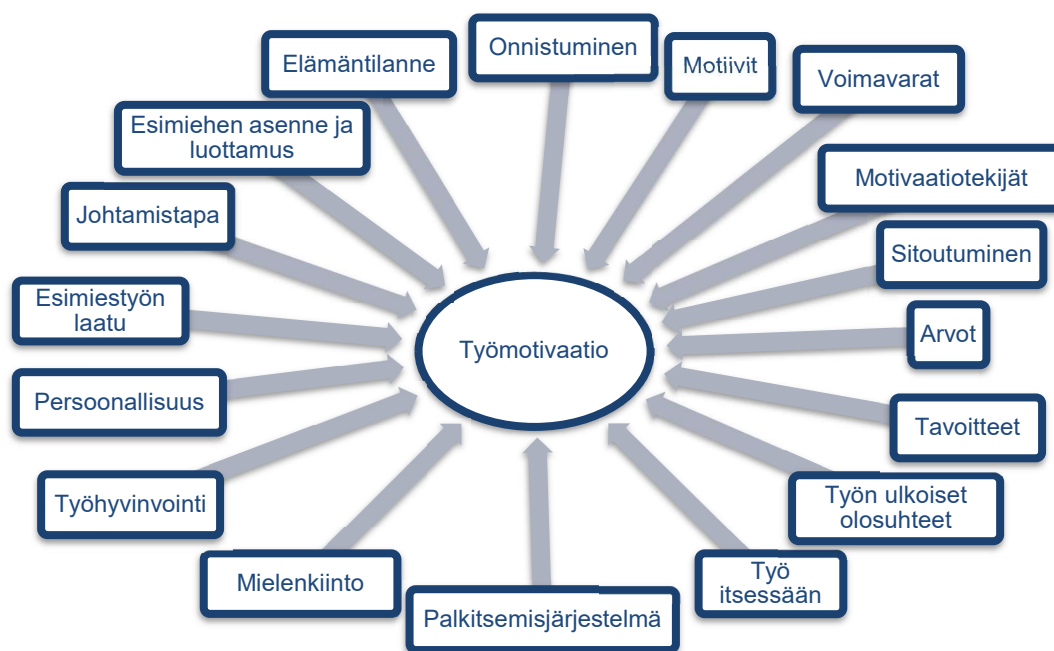
## **6 Johtopäätökset**

### **6.1 Motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä**

Henkilöstön sitoutuminen vaikuttaa suoraan yrityksen toiminnan laatuun, kehittymiskykyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen (Ks luku 2.5). Tämän takia opinnäytetyöni on liikelatouden näkökulmasta tarkasteltuna erittäin tärkeä ja ajankohtainen. Vuosi 2020 on opettanut monille yrityksille, että asiat voivat muuttua todella nopeasti ja muutoksiin pitää

osata vastata heti. Tähän yritykset tarvitsevat kehittymiskyvykkyyttä ja se on helpompaa, kun työntekijät ovat sitoutuneita työntekoon ja yritykseen.

Työntekijöillä voi olla erilaisia motivoivia syitä työntekoon. Kuvioon yksitoista olen kerännyt viitekehyksestä ilmi tulleita työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kuviosta voidaan havaita, että työmotivaatioon vaikuttaa henkilökohtaisten seikkojen lisäksi esimiestyö ja organisaation luomat edellytykset.

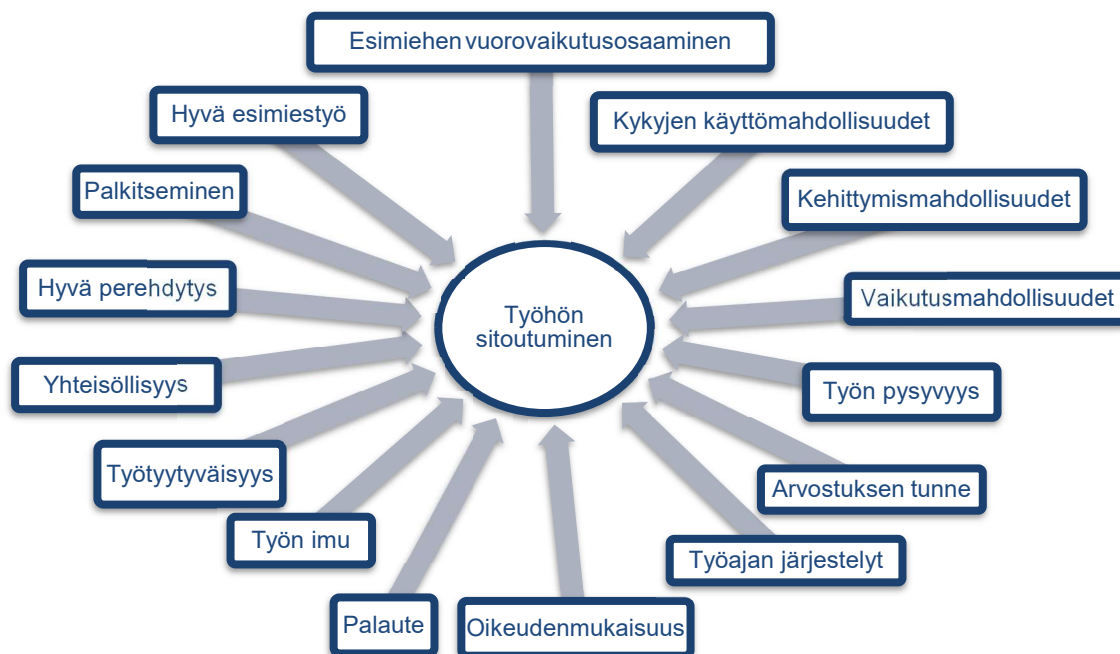


Kuvio 11. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Vaikka jokainen ihminen vaikuttaa itse omaan motivoitumiseensa, siitä huolimatta esimies voi monin eri keinoin vahvistaa työntekijän motivoitumista. Esimiehen toiminnan pienilläkin muutoksilla voidaan saada aikaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia, mikä voi parhaimmillaan johtaa työn imuun ja sitoutumiseen. (Ks luvut 2.1 ja 2.6.) Miksi sitten työntekijän kannattaa sitoutua työhönsä? Motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilö ei murehdi vapaa-ajallaan työn epäkohtia, koska niitä ei ole päässyt syntymään työpaikalla. Töihin meno tuntuu miellyttävältä ja työ itsessään tuottaa positiivista virettä työntekijälle.

Sitoutuminen ei ole yksinkertainen prosessi, koska siihen vaikuttaa todella monta eri asiaa. Kuviossa kaksitoista esittelen viitekehyksestä poimittuja työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä. Sitoutumista edistävät tekijät ovat osittain samoja kuin aiemmin kuviossa neljä mainitut työn voimavarat. Työn voimavarat saavat aikaan työn imua, joten tämä

kuvioiden sisällön samankaltaisuus vahvistaa teoriaa siitä, että työn imu sitouttaa. Tämän takia näin tärkeäksi kertoa oppaassa työn voimavaroista sekä esimerkkejä niistä vahvistavista toimintatavoista.



Kuvio 12. Sitoutumista edistäviä tekijöitä.

Edellä olevista kuvioista 11 ja 12 voidaan päätellä, millainen on hyvä esimies. Hyvä esimies on oikeudenmukainen ja palkitsee hyvistä työsuorituksista. Hän on taitava vuorovaikuttaja, joka osoittaa arvostusta ja luottamusta työntekijöille. Hyvällä esimiehellä on työntekijöiden motivoimista ja hyvinvointia tukeva asenne. Hän ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja persoonallisuudet. Hän pyrkii kehittämään yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä, muun muassa huolehtimalla työntekijöiden kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksista.

Maslow'n ideoiden kerrottiin olevan voimaannuttamisen taustalla. Herzbergin kaksifaktoriteoria puhui muun muassa koulutuksen, kehittymisen ja palautteen antamisen puolesta. Fasilitoinnissa esimies panostaa muun muassa työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen sekä palautteen antamiseen. (Ks luvut 2.3, 2.4 ja 3.3.) Tästä päätellen kaksifaktoriteoria voidaan yhdistää fasilitointiin. Näiden perusteella voidaan todeta, että valmentava johtaminen on henkilöstöä motivoiva johtamistapa. Viitekehyksestä kävi myös ilmi, että valmentavalla johtajuudella on sitouttava vaikutus henkilöstöön.

Valmentava esimiestyö on nykyaikaista ihmisten johtamista, ja se tulee varmasti lisääntymään tulevaisuudessa. Nykyään muun muassa esimiestason työpaikkailmoituksissa-kin hakijoilta toivotaan valmentavaa johtamisotetta. Aiemmin mainittiin myös, että voimavarojen riittävyyden varmistaminen oli yksi valmentavan esimiehen tehtävistä. Lisäksi tämän johtamistavan sanottiin vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen. Oli siis luontevaa kirjoittaa myös oppaaseen valmentavasta esimiestyöstä.

Viitekehyksestä selvisi, että yritysten palkkiojärjestelmät perustuvat yleensä aineelliseen palkitsemiseen, mutta kuitenkin aineettomat palkitsemiskeinot nähtiin toimivan työhön sitouttamisessa. Lisäksi mainittiin, että yritysten on tärkeää panostaa molempiin palkitsemisen tapoihin eli kokonaispalkitsemiseen. Palkkiojärjestelmiä tulisi siis kehittää niin, että niihin sisältyisi myös hyvän esimiestyön aikaansaamat aineettomat palkitsemistavat. Viitekehyksessä ja oppaassa keskityttiin palkitsemisessa aineettomaan palkitsemiseen, koska sen kerrottiin olevan kustannustehokas ja toimiva tapa palkita työntekijöitä.

## 6.2 Oma kokemukseni sitoutumisesta

Olen ollut työelämässä ja saman työnantajan palveluksessa yli kymmenen vuotta. Oma-kohtaisen kokemukseni perusteella voin todeta viitekehyksessä ilmi tulleet asiat todennukaisiksi. Omaan pitkäaikaiseen työpaikkaan sitoutumiseeni on vaikuttanut muun muassa kokonaisvaltainen palkitsemisjärjestelmä, hyvä työyhteisö, työn pysyvyys, kykyjen käyttö- ja kehittymismahdollisuudet, vastuun saaminen sekä hyvin toimiva esimies-alais-suhde. Etenkin vastuun saaminen on lisännyt arvostuksen tunnetta sekä tunnetta siitä, että hyvin tehty työni on tullut huomatuksi. Tästä voidaankin päätellä sekä motivaatiotekijöiden että hygieniatekijöiden toimivan työntekijän sitoutumisen edistäjinä.

Kokemukseni mukaan myös tunne oman työn osaamisesta on todella motivoivaa. Mikäli perehdytystä ei ole ollut tai se on ollut puutteellinen, niin kyseistä työtä ei ole miellyttävää tehdä. Puutteellisen perehdytyksen takia virheet kasvavat ja negatiivisen tai rakentavan palautteen saamisen mahdollisuus kasvaa. Kun työhön on saanut kunnollisen perehdytyksen ja työnteosta on kertynyt myös kokemuksen tuomaa varmuutta, niin positiivisen palautteen saamisen mahdollisuus kasvaa. Tämä taas tuottaa palautteen saajassa hyvän olon tunnetta, jopa pidemmäksi aikaa.

### 6.3 Tavoitteiden saavuttaminen ja jatkokehitysehdotus

Opinnäytetyön päätavoitteena oli luoda opas esimiestyöhön sitouttamisen näkökulmalla. Sain kerättyä runsaasti ja monipuolisesti eri lähteitä opinnäytetyötä varten. Aiheen rajauksessa oli jonkin verran haasteita, koska sitoutumiseen vaikutti niin moni eri asia. Sain laadittua hyvän ja tyylikkään esimiesoppaan, jota noudattamalla esimies voi lisätä työntekijöiden sitoutumista.

Koen saavuttaneeni oppimistavoitteeni, koska opin opinnäytetyöprosessin aikana todella paljon muun muassa motivaatiosta, valmentavasta johtajuudesta ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kasvatin tietämystäni sellaisissa aihealueissa, joista uskon olevan hyötyä tulevaisuudessa mahdollisissa esimiestehtävissä. Uskon, että muun muassa vuorovaikutusosaaminen ja aineeton palkitseminen ovat teemoja, joiden merkitys työelämässä ei katoa hetkessä.

Jatkokehitysehdotukseksi ehdotan päiväkirjamaista opinnäytetyötä esimieheltä, joka muuttaa omaa esimiestyötään sitouttavampaan suuntaan, lisäämällä muun muassa aineettomien palkitsemistapojen käyttöä. Opinnäytetyö voisi sisältää myös tutkimusaineiston, johon olisi ensin kerätty työntekijöiden mielipiteitä esimiestyöstä ja sitoutumisesta työhön ja opinnäytetyöprosessin lopuksi tehty vielä sama tutkimus uudestaan.

## Lähteet

Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum, Helsinki.

Bradberry, Travis & Greaves, Jean 2012. Leadership 2.0. TalentSmart, San Diego.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. uudistettu painos. Tietosanoma, Helsinki.

Creative Commons. CC0 1.0 Yleismaailmallinen (CC0 1.0) Public Domain -lausuma. Tiivistelmä. <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.fi/>. Luettu 26.8.2020.

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

Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos, Helsinki. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen\\_Työuupumuksesta\\_työn\\_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y/](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_työn_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y/). Luettu 25.9.2020.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä.

Havunen, Risto 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum, Helsinki.

Huczynski, Andrzej A. & Buchanan, David A. 2013. Organizational Behaviour. 8th edition. PEARSON, London.

Hyppänen, Riitta 2015. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3.- 4. uudistettu painos. EDITA, Helsinki.

Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent, Helsinki.

Jain, N.K 2005. Organisational behaviour volume 1. Atlantic, New Delhi.

Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent, Helsinki.

Järvinen, Pekka & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Talentum, Helsinki. Saatavana myös e-kirjana.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kaupakamari, Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Edita, Helsinki.

Kotimaisten kielten keskus. Vinkkejä ohjetekstin tekijöille. [https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieliohjeita/ohjeita\\_ohjeiden\\_tekijoille/](https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieliohjeita/ohjeita_ohjeiden_tekijoille/). Luettu 19.8.2020.

Kvist, Hasse & Miekkavaara, Arto & Poutanen, Eeva-Maria 2004. Valmentajan polku. Valmentamalla huippusuorituksiin. Gummerus, Jyväskylä.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.–3. painos. EDITA, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf/](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf/). Luettu 24.9.2020.

Maslow, Abraham H 1987. Motivation and personality. 3rd edition. Longman, New York.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum, Helsinki.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Helsinki.

Pyhälähti, Minna 2002. Käyttö- ja kokoamisohjeet – haaste tekstinkäsittelijälle. Kielikello. Kielenhuollon tiedotuslehti. Artikkel. <https://www.kielikello.fi/-/kaytto-ja-kokoamis-ohjeet-haaste-tekstintekijalle/>. Luettu 19.8.2020.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. 2., tarkistettu painos. Talentum Pro, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2011. Valmentava johtajuus. WSOYpro, Helsinki.

Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary 2016. Management. 13. uudistettu painos. PEARSON, London.



Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. EDITA, Helsinki.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. EDITA, Helsinki

Räsänen, Mikko. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. EDITA, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. 2.2 Teoria ja tutkimus. Kvali-MOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_2.html/](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html/). Luettu 6.11.2020.

Sarkkinen, Marja 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>. Luettu 8.8.2020.

Sitra 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>. Luettu 14.4.2020.

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media, Tampere.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum, Helsinki.

Tilastokeskus. Käsitteet. PK-yritys. [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html/](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html/). Luettu 6.9.2020.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 2.10.2020.

Työterveyslaitos 2018. Viisi vinkkiä arvostuksen ilmapiiriin luomiseen. Työpiste-verkko-lehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-arvostuksen-ilmapiiriin-luomiseen/>. Luettu 19.5. 2020.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen, Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.

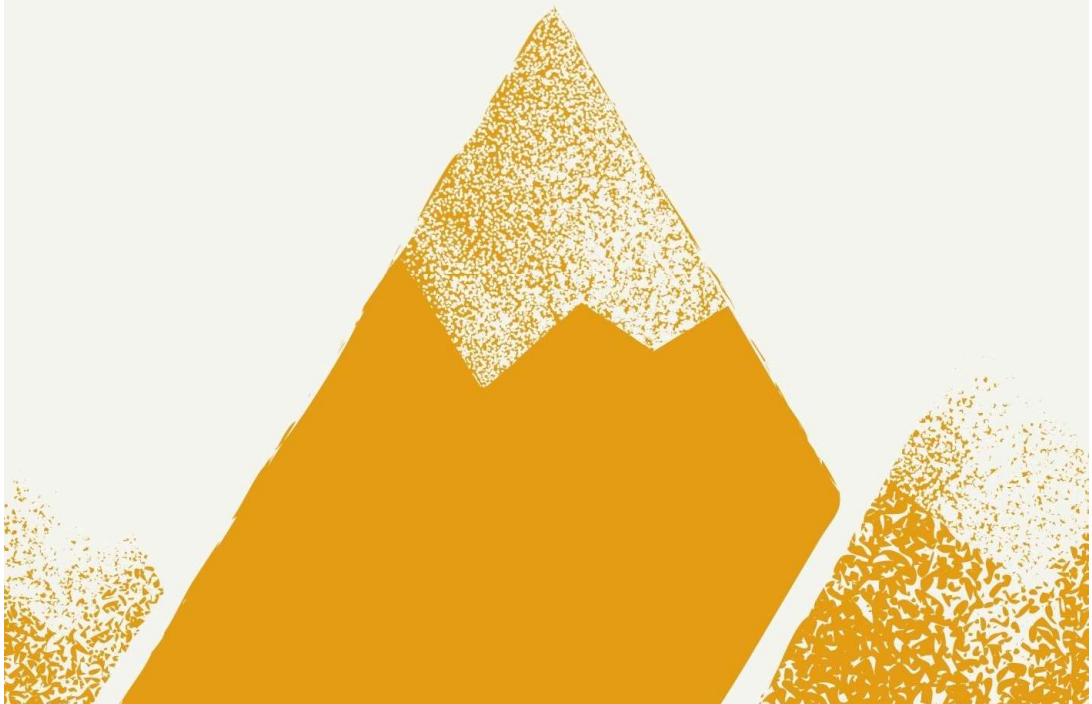
Vilkka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent, Helsinki.

Opas: Esimiestyö sitouttamisen näkökulmalla

*Krista Timonen*

**ESIMIESTYÖ  
SITOUTTAMISEN  
NÄKÖKULMALLA**



## SISÄLLYS

1 Lukijalle .....	1
2 Motivaatio ja sitoutuminen .....	2
• Esimiehen rooli motivoinnissa ja sitouttamisessa .....	2
• Ota selvää motivaatioteorioista .....	3
• Aito sitoutuminen vaatii sisäistä motivaatiota .....	3
• Työhyvinvointi .....	4
• Työn imu sitouttaa .....	4
3 Kehitä työn voimavaroja .....	5
4 Valmentava esimiestyö .....	7
• Kysy ja kuuntele .....	8
• Voimalliset kysymykset .....	9
5 Muista palkitseminen .....	10
6 Palaute on tärkeää .....	11
• Älä anna negatiivista palautetta .....	11
• Mikropalautteella positiivista energiaa .....	11
7 Jokaisen tekemä työ on arvokasta .....	12
Lähdekirjallisuus .....	13

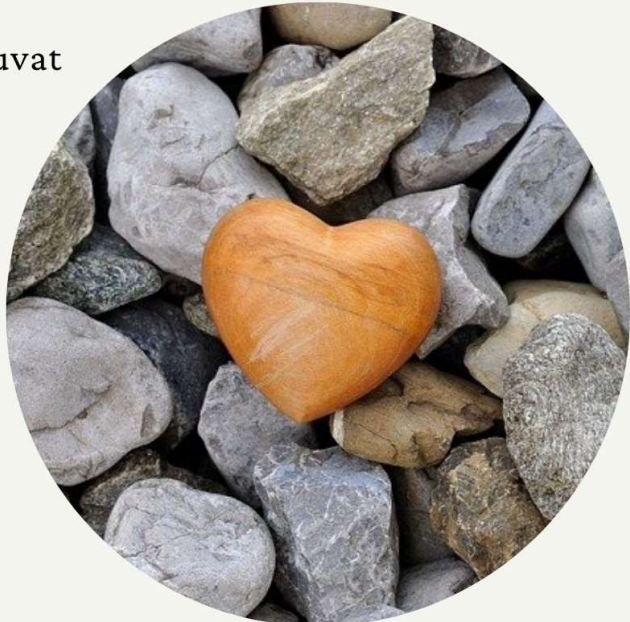
## 1 LUKIJALLE

Tämä on toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena vuonna 2020 syntynyt opas sitouttavaan esimiestyöhön. Vuosi 2020 on opettanut monille yrityksille, miten tärkeää uudistumiskyvykkyys on. Muutoksiin on helpompi vastata, kun työntekijät ovat sitoutuneita työhön ja yritykseen. Sitoutunut henkilöstö tukee yritystä myös vaikeina aikoina.

Henkilöstön sitoutuminen vaikuttaa suoraan yrityksen toiminnan laatuun, kehittymiskykyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi henkilöstön työhyvinvointi paranee.

Oppaaseen on kerätty tietoa ja toimintatapoja, joilla voidaan lisätä työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista.

Oppaassa käytetyt kuvat ovat CCO-lisenssillä merkittyjä ja ne ovat ladattu Unsplash- ja Pixabay-sivustoilta.



Krista Timonen | Esimiestyö sitouttamisen näkökulmalla

## **2 MOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN**

### **Esimiehen rooli motivoinnissa ja sitouttamisessa**

Esimiehen toiminta vaikuttaa työntekijöiden työmotivaation kehittymiseen. Työntekijöiden käyttäytymiseen ja motivaatioon voi vaikuttaa johtamisen ja vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutustaitoja ovat mm. kuunteleminen, havaintojen tekeminen, tuen osoittaminen ja keskustelun ylläpitäminen.

Esimies tarvitsee tietoa motivaatiotekijöistä ja kokonaispalkitsemisesta, jotta hän voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitouttamista. Esimies tarvitsee taitoa kohdata työntekijät yksilöinä, ottaa huomioon eri elämäntilanteet, asettaa sopivat haasteet sekä antaa positiivista ja rakentavaa palautetta. Lisäksi hänen tulee osoittaa kunnioitusta ja arvostusta, huomioida, kannustaa ja auttaa työntekijöitä onnistumaan. Onnistuminen aikaansaa tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että työntekijöillä on onnistumisen edellytykset kunnossa.



## 2 MOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN

### Ota selvää motivaatioteorioista

Motivaatiota on tutkittu paljon ja siitä löytyy paljon erilaisia teorioita. Tunnetuimpiin motivaatioteorioihin kuuluvat Abraham Maslow:n tarvehierarkia ja Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria. Molemmat teorat kuvaavat työolojen ja työntekijän motivaation välistä yhteyttä sekä tukevat aineettoman palkitsemisen merkitystä työntekijöiden motivoimisessa. Tutustu eri motivaatioteorioihin, niin ymmärrät paremmin motivaatioon vaikuttavia asioita.

### Aito sitoutuminen vaatii sisäistä motivaatiota

Motivaatiotekijät jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin motivaatioihin. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee innostusta ja vetoa tehtävän tekemistä kohtaan. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee tehtävät vain tavoitteiden ja palkkion (esim. rahan) takia. Sitoutunut työntekijä on sitoutunut, tyytyväinen ja innostunut työhönsä. Henkilöstön sitoutuessa työn laatu paranee.



## 2 MOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN

### **Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi koostuu turvallisesta ja hyödyllisestä työstä, ammattitaidosta sekä hyvästä johtajuudesta. Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja että työ on osa tasapainoista elämää. Työhyvinvointiin vaikuttaa monet eri asiat, mutta se muodostuu yleensä jokapäiväisessä työssä. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle.

### **Työn imu sitouttaa**

Työn imu on intoa, omistautumista ja syventymistä työhön. Työn imu lisää tyytyväisyyttä, energisyyttä ja tehokkuutta. Työn imu lisää aloitteellisuutta ja työyhteisötaitoja. Sillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja menestymiseen. Varmista voimavarojen riittävyys, niin voit edistää henkilöstön motivoitumista.



### 3 KEHITÄ TYÖN VOIMAVAROJA

Työn voimavaroilla voidaan lisätä motivaatiota ja parhaimmillaan työn imua. Työn voimavarat ovat työn ominaisuuksia ja piirteitä, jotka luovat edellytykset tavoitteisiin ja hyviin työsuorituksiin pääsemisessä.

Hakasen (2011) mukaan työn voimavaratekijät voidaan jakaa työtehtäviin, työjärjestelyihin, sosiaalisiin ja organisatorisesti liittyviin tekijöihin.

*Työtehtävää koskevat voimavaratekijät*

- Pyri mahdollistamaan työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys.
- Anna mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn.
- Anna palautetta myös työsuorituksen aikana.

*Työjärjestelyihin liittyvät voimavaratekijät*

- Määrittele selkeästi työroolit ja -tavoitteet.
- Ota työntekijät mukaan työtä koskevaan päätöksentekoon ja tehtävien määrittelyyn.
- Ole joustava työaikojen suhteen.





### 3 KEHITÄ TYÖN VOIMAVAROJA

#### *Työn sosiaaliset voimavarat*

- Älä jätä ketään yksin haastavissa työtilanteissa. Tarjoa tukea ja ohjausta.
- Ole oikeudenmukainen kaikkia kohtaan.
- Luota työntekijöihin.
- Anna palautetta ja arvosta jokaisen työtä.
- Ole huomaavainen ja ystävällinen.

#### *Organisatoriset työn voimavarat*

- Huolehti myönteisestä, leppoisasta ja vapautuneesta työilmapiiri
- Panosta kunnon perehdyttämiseen. Muista perehdyttää työntekijä myös pitkän vapaan (esim. vanhempainvapaan) jälkeen.
- Pidä kehityskeskusteluja, joissa käydään läpi molemminpuoliset odotukset ja tavoitteet työssä.
- Palkitse työntekijöitä ja pyri tarjoamaan heille kehittymismahdollisuuksia.
- Tue perhemyönteistä työkuultuuria. Elämän tilanteet ovat erilaisia. Muista, että työntekijöillä on elämää myös työn ulkopuolella.
- Anna työntekijöiden olla omia itsejään, jotta he tuntevat psykologista turvallisuuden tunnetta.

## 4 VALMENTAVA ESIMIESTYÖ

Valmentava johtajuus kehittää henkilöstön oppimista ja työtyytyväisyyttä, tehostaa toimintaa ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista.

Esimiehen tärkein taito on valmentavan keskustelun toteuttaminen. Keskity valmentavassa keskustelussa työntekijään ja hänen ajatuksiinsa. Jätä omat mielipiteet, analyysit ja neuvot pois. Yritä saada työntekijä oivaltamaan asiat itse.

Valmentavan esimiehen paras työkalu on roolimallina toimiminen, joten muista käyttäytyä esimerkillisesti.

Palkitseva palautekulttuuri on tärkeä osa valmentavaa johtamista. Muista kiittää, antaa palautetta ja välillä tarjota vaikka kakkukahvit. Palkitsemisesta lisää sivulla 10.



Krista Timonen | Esimiestyö sitouttamisen näkökulmalla

## 4 VALMENTAVA ESIMIESTYÖ

### Kysy ja kuuntele

Kysyminen voimaannuttaa. Kysymällä autat työntekijää oivaltamaan asioita itse. Kysymykset herättävät työntekijöiden motivaatiota. Kysymyksillä ei haeta yhtä oikeaa vastausta. Älä käytä vaimentavia, johdattelevia tai syyllistäviä kysymyksiä.



Kuuntele työntekijöitä, jotta osoitat kunnioitusta heitä ja heidän ajatteluaan kohtaan. Ole henkisesti läsnä ja pidä katsekontakti. Keskity puhujaan ja huomioi hänet. Unohda omat ennakkokäsitykset ja häiriötekijät.



Krista Timonen | Esimiestyö sitouttamisen näkökulmalla

## 4 VALMENTAVA ESIMIESTYÖ

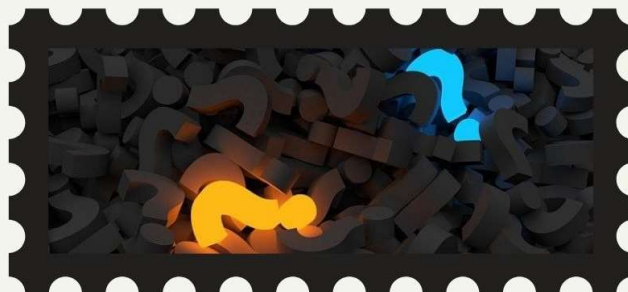
### Voimalliset kysymykset

Voimalliset kysymykset eivät anna suoraa vastausta (kyllä/ei), vaan työntekijän täytyy itse miettiä asiaa laajemmin. Kysymykset liittyvät tulevaisuuteen tai nykyhetkeen. Ne eivät ala kysymyssanoilla "Miksi" tai "Minkä vuoksi".

*Esimerkkejä voimallisista kysymyksistä:*

- Jos saisit päättää itsenäisesti, miten edetä, mitä tekisit?
- Mitä vaihtoehtoja voisit luoda itsellesi?
- Miten voisit huomioida molemmat näkökulmat?
- Mikä on mahdollista saavuttaa?
- Mitä tarvitset, jotta pääsisit eteenpäin?
- Kerro lisää.
- Mitä seuraavaksi?
- Milloin teet sen?
- Mitä opit tästä?
- Mitkä ovat johtopäätöksesi?
- Mihin tämä johtaa?

(Carlsson & Forssell 2017)



Krista Timonen | Esimiestyö sitouttamisen näkökulmalla



## 5 MUISTA PALKITSEMINEN

Palkitseminen on perinteinen tapa houkutella tavoiteltua henkilöstöä, sitouttaa ja motivoida heitä parhaisiin työsuorituksiin. Kokonaispalkitseminen koostuu rahaan verrattavissa olevasta aineellisesta palkitsemisesta ja ei-rahallisesta aineettomasta palkitsemisesta. Aineellista palkitsemista ovat mm. peruspalkka, tulospalkka ja henkilöstöedut. Aineetonta palkitsemista ovat mm. arvostus, palaute, kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuudet.

Aineettomat palkitsemiskeinot ovat kustannustehokkaita ja saattavat toimia paremmin kuin rahallinen palkitseminen. Aineettomat palkitsemistavat ovat osa hyvää johtamista ja vaikuttavat merkittävästi sitoutumiseen. Esimiehen tulee ymmärtää sen tärkeys ja panostaa sen toteuttamiseen.

Palkitsemisessa tulee huomioida ja kunnioittaa työntekijän elämäntilannetta ja miettiä, mikä on oikea keino palkita yksilöä.

Arvostus ja palaute ovat onnistuneen palkitsemisen perusedellytyksiä, joten niistä lisää seuraavilla sivuilla.

## 6 PALAUTE ON TÄRKEÄÄ

Palautteen avulla voit motivoida ja palkita työntekijöitä. Palautteen avulla kerrotaan, että työ on huomattu. Palautteen tulee olla pääasiassa positiivista. Kohdista palaute suoritukseen, älä koskaan persoonaan. Muista pyytää palautetta omasta toiminnastasi.



### **Älä anna negatiivista palautetta**

Palaute saa olla positiivista tai rakentavaa. Anna positiivinen palaute kehumalla tai kiittämällä, kun olet tyytyväinen toimintaan ja toivot sen jatkuvan. Rakentavan palautteen avulla kehitetään toimintaa ja se tulee antaa aina kahden kesken.

### **Mikropalautteella positiivista energiaa**

Mikropalaute on pientä päivittäistä huomioimista. Tervehdi tai sano ohi menneen "Hyvin tehty", niin luot positiivista energiaa ja osoitat arvostusta työntekijöitä kohtaan.



## **7 JOKAISEN TEKEMÄ TYÖ ON ARVOKASTA**

Arvostusta saaneet työntekijät sitoutuvat työhön ja tukevat yritystä muutostilanteissa ja heikkoina aikoina. Suorituskyky paranee ja työnteke on tehokkaampaa, kun puhutaan positiivisesti ja annetaan positiivista palautetta.

Epäkohtiin keskittyvä puhe kielii arvostuksen ja luottamuksen puutteesta. Arvostuksen puute voi johtaa siihen, että työntekijätkään eivät enää arvosta työnjohtoa.

Luottamus ilmaisee arvostusta. Yhteinen keskusteleminen on tärkeää, koska tiedon kulku paranee ja jännitteet vähenevät.

Kohteliaisuus on toisen osapuolen huomioon ottamista ja arvostamista vuorovaikutustilanteissa. Kielellinen kohteliaisuus näkyy muun muassa tervehtimisellä, kiittämällä, pahoittelemisella, persoonan häivyttämällä sekä epäsuorilla kehoituksilla ja pehmennyksillä.



Krista Timonen | Esimiestyö sitouttamisen näkökulmalla

## LÄHDEKIRJALLISUUS

- Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum, Helsinki.
- Bradberry, Travis & Greaves, Jean 2012. Leadership 2.0. TalentSmart, San Diego.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma, Helsinki.
- Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna alueilla. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.
- Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Havunen, Risto 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum, Helsinki.
- Hyppänen, Riitta 2015. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. EDITA, Helsinki.
- Järvinen, Pekka & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Talentum, Helsinki.
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Editra, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.  
[https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf/](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf/). Luettu 24.9.2020.
- Pixabay. Kuvapankki. <https://pixabay.com/fi/>.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum Pro, Helsinki.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2011. Valmentava johtajuus. WSOYpro, Helsinki.
- Robbins, Stephen & Coulter, Mary 2016. Management. PEARSON, London.
- Sarkkinen, Marja 2017. Työterveyslaitos. Palaute on työelämän pienin suuri asia.  
<https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>. Luettu 8.8.2020.
- Sitra 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>. Luettu 14.4.2020.
- Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media, Tampere.
- Työterveyslaitos 2018. Viisi vinkkiä arvostuksen ilmapiirin luomiseen. Työpiste -verkkolehti.  
<https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-arvostuksen-ilmapiirin-luomiseen/>. Luettu 19.5. 2020.
- Unsplash. Kuvapankki. <https://unsplash.com/>.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. EDITA, Helsinki.
- Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. EDITA, Helsinki.