

ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN

Tähtäimessä motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö



Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämisen koulutus

kevät 2022

Pauliina Kylmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstön motivaation ja työhön sitoutumisen tukemista esimiestyössä. Työn tavoitteena oli tarjota esimiehille tietoa siitä, mitkä tekijät henkilön motivoitumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat, miten he työllään voivat tukea ja edistää henkilöstön motivoitumista ja sitoutumista, sekä millainen vaikutus motivoituneella ja sitoutuneella henkilöstöllä on yrityksen toimintaan ja tulokseen. Työn taustana oli opiskelijan halu kehittää itseään esimiehenä sekä toimeksiantajayritys Sonova Finland Oy:n tarve kehittää paikallista esimiestyötä vastaamaan nykypäivän työelämän vaatimuksia.

Työn teoriaperusta muodostui motivaation ja sitoutumisen teorioista, niitä edistävän esimiestyön teorioista, sekä näiden vaikutuksesta yrityksen menestymiseen. Työn empiirinen osuus kerättiin laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin, järjestämällä kohdeyrityksen työntekijöille teoriaperustan aiheita käsittelevät teemahaastattelut.

Teoriaperustan mukaan motivoitumisen ja sitoutumisen kokemukset syntyvät inhimillisten perustarpeiden tyydyttymisestä. Esimies tukee tätä yksilöllisen johtamisen, työn merkityksellisyyden johtamisen, toimivan kommunikaation, osaamisen tukemisen, työhyvinvoinnin varmistamisen, innostamisen ja esimerkillä johtamisen avulla. Organisaation menestymisen kannalta motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on välttämättömyys ja kestävä taloudellisen kasvun edellytys.

Haastattelutulokset tukivat teoriaperustaa. Sonova Finland Oy:n työntekijät korostivat luottamuksen, joustavuuden ja kuulluksi- ja nähdyksi tulemisen merkitystä, sekä kommunikaation ja hyvän työyhteisön tärkeyttä. Työn tuloksena syntyi tutkimustuloksiin sekä teoriaperustaan pohjautuva toimeksiantajalle räätälöity esimiestyön kehittämissuunnitelma.

Avainsanat motivointi, sitouttaminen, esimiestyö, esimiestyön kehittäminen

Sivut 60 sivua ja liitteitä 11 sivua

This thesis examines how the motivation and work commitment can be enhanced by leadership. The aim of the study was to provide leaders with information on the factors that influence a person's motivation and commitment, how they can support and promote this, and the impact of motivated and committed personnel on the company's operations and results. The background of the work was the student's desire to develop oneself as a leader, and the need for the commissioner Sonova Finland Oy to develop local leadership, in order to meet the requirements of today's working life.

The theoretical basis of the thesis consisted of theories of motivation and commitment, the theories of leadership work that promotes them, and their impact on the success of the company. The empirical part was collected by means of a qualitative research method, by organizing thematic interviews for the employees of the commissioner, on the topics of the theoretical basis.

According to the theoretical basis, experiences of motivation and commitment arise from the satisfaction of fundamental psychological needs. The leader promotes this through effective communication, meaningful leadership, supporting individuality and competence, ensuring well-being at work, inspiring and leading by example. A motivated and committed staff is a necessity for the success of an organization and a requirement for its sustainable financial growth.

The results of the interviews supported the theoretical basis. Sonova Finland Oy's employees emphasized the importance of trust, flexibility and being heard and seen, as well as the importance of communication and a good work community. The outcome of the thesis is a development plan tailored to the commissioner, based on the research results and the theoretical basis.

Keywords motivation, employee commitment, leadership, developing leadership

Pages 60 pages and appendices 11 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyritys	2
1.2	Työn tausta ja tarve	3
1.3	Työn tavoite ja tutkimuskysymykset.....	4
1.4	Teoriaperusta	5
2	Työntekijän motivaatio- ja sitoutumistekijät	5
2.1	Motivaation muodostuminen	6
2.2	Työhön sitoutuminen.....	8
2.3	Innostus työhön syntyy sisäisestä motivaatiosta	10
2.4	Työn merkityksellisyyden kokemus motivoi ja sitouttaa.....	11
3	Motivoiva ja sitouttava esimiestyö	12
3.1	Esimiestyön perustana hyvä johtamiskulttuuri	13
3.2	Sisäisen motivaation johtaminen.....	14
3.3	Merkityksellisyyden johtaminen	16
3.4	Yksilöllinen johtaminen ja luottamuksen merkitys.....	17
3.5	Esimiehen työkalut.....	19
3.5.1	Kehityskeskustelut	19
3.5.2	Palkitseminen ja palaute	20
3.5.3	Testit ja profiloinnit	22
3.5.4	Tilannetekijöiden kartoittaminen	23
3.5.5	Suunnitelmat toiminnan tukena	24
4	Motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön merkitys organisaatiolle.....	26
4.1	Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on tehokas ja tuottava.....	26
4.2	Inhimillinen pääoma menestyksen tekijänä	28
4.3	Työhyvinvointiin panostamisen hyödyt.....	29
4.4	Esimiestyön merkitys sosiaalisen vastuun toteuttamisessa	31
5	Kehittämistyö esimiestyön parantamiseksi	32
5.1	Tutkimusmenetelmä	32
5.2	Tutkimuksen toteutus	33
5.3	Aineiston analysointi.....	34
5.4	Tutkimustulosten esittely	34
5.4.1	Motivaatio	35
5.4.2	Sitoutuminen.....	37

5.4.3	Into	38
5.4.4	Motivoiva esimies	39
5.4.5	Sitouttava esimies	39
5.4.6	Keskustelujen anti, kehitysehdotukset ja tulevaisuuden toiveet	40
5.5	Tutkimustulosten tulkinta	42
5.6	Tutkimustulosten luotettavuus.....	44
6	Esimiestyön kehittämissuunnitelma	45
6.1	Esimiestyön nykytilanne ja käytössä olevat työkalut	45
6.2	Kehittämiskohteet.....	47
6.2.1	Tiedonkulun tehostaminen	47
6.2.2	Osaamisen tukeminen.....	48
6.2.3	Palautteen antaminen.....	49
6.2.4	Yksilöllinen johtaminen	50
6.2.5	Tilannetekijöiden kartoittaminen	51
6.3	Kehittämiskohteiden rajaus	52
6.4	Toimenpide-ehdotukset ja uudet työkalut	53
6.5	Kehityksen mittarit.....	55
7	Johtopäätökset	56
7.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	56
7.2	Suunnitelman käyttöönotto ja jatkotutkimusehdotukset	57
7.3	Pohdinta	59
	Lähteet.....	61

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Työntekijöiden motivaatioprosessi.....	9
Taulukko 1. Merkityksellisyden johtamisen peruspilarit	17

Liitteet

Liite 1	Teemahaastattelurunko
Liite 2	Saatekirje tutkimukseen osallistujille

- Liite 3 Tietosuojailmoitus
- Liite 4 Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 5 Esiimpiestyön kehittämissuunnitelma

1 Johdanto

Sisäisestä motivaatiosta ja työhön sitoutumisesta puhutaan nyt paljon. Niiden merkitystä organisaation tulokseen tutkitaan jatkuvasti ja ajatus inhimillisestä pääomasta organisaatioiden tärkeimpänä kilpailuetuna on tänä päivänä vahva. (Hiila ym., 2019; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 13) Vahvempi kuin koskaan ennen on myös yhteys innostuneiden työntekijöiden ja heidän työnantajayrityksensä taloudellisen menestyksen välillä (Martela & Jarenko, 2014, s. 9).

Työntekijän sisäisen motivaation ymmärtäminen ja vahvistaminen esimiestyössä on yrityksen johtamismalleja mietittäessä perustavanlaatuista. Vanhanaikainen kontrollointi kepin ja porkkanan avulla passivoi työntekijöitä tukahduttamalla sisäisen motivaation mahdollisuuden, kun työntekijän on sopeuduttava ulkoisesti asetettuihin malleihin. Erityisen vahingollista tällainen johtamismalli on asiakaspalvelutyössä sekä luovassa työssä. Kun henkilö on sisäisesti motivoitunut, hän on innostunut, aktiivinen, työpaikkaansa sitoutunut ja kestäväällä tavalla tuottelias työntekijä. Tällaisilla työntekijöillä on myönteinen vaikutus yrityksen ilmapiiriin ja tiimityön laatuun sekä kauaskantoinen positiivinen vaikutus yrityksen innovatiivisuuteen ja tulokseen. (Martela & Jarenko, 2014, ss. 14–15, s. 32)

Aihe on niin ajankohtainen tämän päivän esimiestyössä, että koen sen tarkastelun sekä organisaationi toiminnan että omien esimiestaitojeni kehittämisen kannalta välttämättömäksi. Lukuisat eri johtamisteoriat käsittelevät motivaatiota ja sitouttamista, ja johtamiseen liittyvässä keskustelussa vilisevät sellaiset käsitteet kuin sisäinen motivaatio, osaamisen tukeminen, joustavuus, empatia, vuorovaikutustaidot, innostaminen ja myötäinto. Näiden tekijöiden tärkeyttä on tämän päivän organisaation johtamisessa ja esimiestyön kehittämisessä mahdotonta sivuuttaa. (Martela & Jarenko, 2014, ss. 9-10; Herrgård, 2019; CoPassion, n.d.-a).

Koska aihe on todella laaja, ja siitä ilmestyy jatkuvasti uusia artikkeleja, kirjoja, tutkimusjulkaisuja ja konsulttiyritysten koulutuspaketteja, on siihen pureuduttava juuri oman työn ja oman organisaation näkökulmasta. Esimiehenä minulle on tärkeää löytää teorioiden pohjalta konkreettisia välineitä voidakseni hyödyntää ajankohtaisia

johtamistrendejä työssäni ja kehittää itseäni. Tässä työssä aihealueeseen haetaan tarttumapintaa keräämällä selkeä yleiskuva siitä, mistä tässä aihekokonaisuudessa on kyse, miksi sen ymmärtäminen on esimiestyössä tärkeää ja mitä kohdeyrityksen esimiehet voivat tehdä, jotta sisäisen motivaation ja työhön sitoutumisen tuomat hyödyt saavutetaan. Kriittisyyttä aiheen tarkasteluun haetaan haastatteleamalla kohdeyrityksen henkilöstöä pyrkimyksenä kartoittaa mikä juuri heitä motivoi ja sitouttaa, ja mitä juuri he esimiehiltään toivovat. Haastattelujen tuloksia sekä verrataan teoria-aiheistoon että hyödynnetään työn toiminnallisen osan, kehittämissuunnitelman, laatimisessa.

1.1 Kohdeyritys

Sonova Finland Oy on Tampereella toimiva kuulokojeiden ja kuulon apuvälineiden maahantuontiyritys, jossa työskentelee vakituisesti 10 henkilöä. Henkilöstö koostuu kahdesta viiden hengen tiimistä; asiakaspalvelutiimistä sekä myyntitiimistä. Myyntitiimi vastaa myynnistä, tuotekoulutuksista, sekä julkisiin kilpailutuksiin osallistumisesta. Asiakaspalvelutiimi vastaa tilaus-toimitusketjusta, laskutuksesta, laitehuolloista ja -palautuksista, sekä reklamaatioista. Palkkahallinto ja taloustoimet on ulkoistettu. Yrityksen johtoryhmän muodostavat maajohtaja, asiakaspalvelupäällikkö ja myyntitiimiin kuuluva key account manager. Maajohtaja toimii myyntipäällikkönä, hallinnollisena johtajana sekä työnantajan edustajana. Asiakaspalvelupäällikkö vastaa asiakaspalvelutiimin työkokonaisuuksien toimivuudesta. Key account managerilla ei ole esimiesvastuuta, mutta hän on mukana johtoryhmätyöskentelyssä, sillä hän vastaa julkisen sektorin sopimusasiakkuuksista, jotka 85% osuudellaan ovat yrityksen merkittävin asiakassegmentti.

Sonova Finland Oy on osa Sonova Holding AG konsernia (myöhemmin Sonova), joka valmistaa ja myy usean eri brändinsä kautta kuulokojeita, sisäkorvaistutteita ja kuulemisen apuvälineitä. Konsernin intranetsivuston mukaan Sonova toimii yli sadassa maassa ja on maailmanlaajuisesti alan suurin yritys. Konserni työllistää maailmanlaajuisesti yli 14 000 henkilöä ja sen päätoimipaikka sijaitsee Stäfassa, Sveitsissä. Sonovan visio on edistää maailmaa, jossa kaikki ihmiset voivat tasa-arvoisesti nauttia kuulemisen riemusta. Yrityksen arvot muodostuvat välittämisestä, innovaatiojohtajuudesta, huippuosaamisesta, vastuun kantamisesta ja parhaiden tiimien rakentamisesta. Strategia koostuu useista eri osa-alueista, joiden yhteisenä päämääränä on kasvu ja innovaatiojohtajuus.

1.2 Työn tausta ja tarve

Työssäni asiakaspalvelupäällikkönä ja Sonova Finland Oy:n johtoryhmän jäsenenä laadukas esimiestyö ja sen kehittäminen on noussut oman työni tärkeimmäksi tavoitteeksi. Halu tutkia erilaisten työntekijöiden motivoimista ja sitouttamista niin teoria- kuin käytännön tasolla, ja löytää tulosten pohjalta esimiestyön kehittämiskeinoja, nousi sekä omasta että työnantajayritykseni tarpeesta. Kasvutavoitteemme Sonova Finland Oy:ssä ovat kovat ja pyrimme jatkuvasti löytämään uudistus- tai kehityskohteita toiminnassamme. Tällaisia tavoitteita ei saavuteta pelkän johtoryhmän voimin, vaan avainasemassa ovat työntekijämme. Koska henkilöstön määrä on pieni, ja jokaisella on oma itsenäinen vastuualueensa, on jokaisen työpanos yrityksen tuloksen ja kehityksen kannalta merkittävä. Uusien työntekijöiden sitoutuminen on tärkeää saavuttaa varhain, jotta toimintaan ei tule notkahduksia. Pidempään talossa olleiden motivaatiota on kyettävä tukemaan, jotta he säilyttävät innokkuutensa työtään kohtaan eivätkä haaveile vihreämmästä ruohosta toisen työnantajan aidan takana. Toimintamme kehittämiseksi tarvitsemme keinoja sitouttaa ja innostaa erilaiset työntekijämme täysillä mukaan tulevaisuuden suunnitelmiimme.

Sonova kehittää jatkuvasti esimiestyötä ja lanseeraa paljon erilaisia henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen tarkoitettuja työkaluja, esimerkiksi osaamisen kehittämisen ja visiotyöskentelyn prosessikuvauksia ja välineitä. Työkalut on kuitenkin laadittu globaalin konsernin näkökulmasta, huomioimatta erilaisia toimialoja, toimintakulttuureita, paikallisia tarpeita tai paikallisyksikön kokoa. Kun samat työkalut laaditaan sekä satoja henkilöitä työllistävälle tuotantolaitokselle Aasiassa että muutamia henkilöitä työllistävälle myyntikonttorille Euroopassa, eivät ne ole kovin käytännönläheisiä tai suoralta kädeltä implementoitavissa. Uusien prosessien käyttöönotto on toisinaan haastavaa ajankäytön, kielen, tai uuden ohjelmiston opettelu vuoksi. Toisinaan henkilöstö, esimiehet mukaan lukien, suhtautuu niihin negatiivisesti, sillä prosessit näyttävät työläinä ja niiden tuomat hyödyt kommunikoidaan konsernin, ei käyttäjän näkökulmasta. Paikallinen esimiestyön kehittämissuunnitelma lisää esimiesten osaamis pohjaa hyödyntää näitä työkaluja soveltuvilta osin, sekä auttaa kommunikoimaan niiden hyödyt myös työntekijöille. Tällöin paikallisyksikkö hyötyisi konsernin tuesta, eikä kokisi sitä ylimääräisenä rasitteena. Tämä näkökulma tekee aiheesta ajankohtaisen kehityskohteen kohdeyrityksessä, erityisesti tulevaisuuden toimintojen tehokkuuden ja toimivuuden kannalta.

1.3 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena oli selvittää mistä työntekijöiden motivoituminen ja sitoutuneisuus muodostuu, miten siihen voidaan esimiestyössä vaikuttaa ja miten esimiestyötä tulisi kohdeyrityksessä kehittää niiden parantamiseksi. Lisäksi työn avulla haluttiin kerätä yrityksen johtoryhmälle tietoa siitä, millainen vaikutus sitoutuneilla ja motivoituneilla työntekijöillä on yrityksen toimintaan ja tulokseen. Tavoiteltava hyöty on nykyistä sitoutuneempi ja motivoituneempi henkilöstö kilpailukyvyyn parantamisen ja liiketoiminnan kasvun tueksi sekä työnantajakuvan edistämiseksi. Lisäksi tavoitteena on henkilöstön työkykyisyyden tukeminen ja sitä kautta kestävän ja eettisen liiketoiminnan edistäminen.

Tavoitteiden saavuttamiseksi työlle määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten esimiestyötä tulisi kehittää, jotta sen avulla voidaan parhaiten edistää työntekijän motivoitumista ja sitoutumista työhönsä?
 - a. Mikä synnyttää sisäistä motivaatiota?
 - b. Mikä sitouttaa henkilöä työhönsä?
 - c. Miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen?
 - d. Mikä on esimiestyön nykytila ja kehitystarpeet kohdeyrityksessä?

2. Millainen vaikutus sitoutuneilla ja motivoituneilla työntekijöillä on yrityksen tulevaisuuteen?
 - a. Mitkä ovat mahdolliset vaikutukset yrityksen toimintaan ja tulokseen?
 - b. Mitkä ovat mahdolliset vaikutukset kestävän ja vastuullisen liiketoiminnan toteutumiseen?

Opinnäytetyön tuloksena syntyi esimiestyön kehittämissuunnitelma Sonova Finland Oy:lle. Suunnitelmasta laadittiin käytännönläheinen, jotta se voidaan ottaa yrityksessä konkreettisesti ja välittömästi käyttöön. Suunnitelman avulla halutaan antaa Sonova Finland Oy:n johtoryhmän jäsenille avaimia tuoda yrityksen johtamiskäytännöt ja esimiestyö vastaamaan sekä nykypäivän, että tulevaisuuden tarpeisiin ja haasteisiin työntekijöiden

motivoinnin ja sitouttamisen osalta. Sen tuomia tuloksia voidaan seurata ja mitata vuosittaisen HearMe henkilöstötutkimuksen tulosten avulla, jonka Sonova teettää konsernin kaikille yksiköille.

1.4 Teoriaperusta

Työn teoriaperustan muodostavat motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvät teoriat, niiden muodostumista tukevan esimiestyön teoriat, sekä näiden merkitys organisaatiolle. Tarkastelun alla on erityisesti sisäisen motivaation ja työhön sitoutumisen teoriat ja näiden välinen yhteys. Esimiestyön teoriaperustassa painopiste on työntekijän motivoinnin ja sitouttamisen keinoissa. Tietoa etsittiin tutustumalla erilaisiin johtamisteorioihin ja siihen, millaisia työkaluja ne esimiestyön tueksi tarjoavat. Lisäksi selvitettiin millainen merkitys innostumisella ja myötäinnolla on sisäisen motivaation muodostumiseen. Työssä tutustutaan työn merkityksellisyyteen ja sen johtamisen teorioihin. Työn merkityksellisyys sisäisen motivaation synnyttäjänä, sekä työntekijöiden innostus taloudellisen menestyksen tekijänä, ovat työn murroksen vuoksi aiheina ajankohtaisempia kuin koskaan (Aaltonen ym., 2020, s. 15; Martela, 2018; Martela & Jarenko, 2014, s. 9).

Motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön, sekä niiden muodostumista tukevan esimiestyön, merkitystä organisaatiolle tarkastellaan tuottavuuden ja kasvun sekä tulevaisuuden työelämän ja työkultuurin vaatimusten kannalta. Merkitystä tutkitaan myös työhyvinvoinnin, kestävä kehityksen sekä kestävä ja vastuullisen liiketoiminnan näkökulmista.

2 Työntekijän motivaatio- ja sitoutumistekijät

Sekä motivaatio että sitoutuminen ovat kumpikin tunnepohjaisia, käyttäytymiseen vaikuttavia kokemuksia. Organisaation näkökulmasta motivaatio vaikuttaa siihen kuinka työntekijä suorittaa työnsä. Sitoutuminen puolestaan vaikuttaa siihen kuinka kauan henkilö pysyy työssään ja hänen osaamisensa on hyödynnettävissä. (Malinen, 2020, Johdanto) Motivaatio ja sitoutuminen kokonaisuutena vaikuttavat siis siihen millaisen hyödyn organisaatio työntekijästä saa. Mikäli motivoitunut henkilö ei sitoudu työnantajaansa, hänen osaamisensa menetetään hänen vaihtaessaan työnantajaa. Jos työnantajaansa sitoutunut

henkilö ei ole työssään motivoitunut, hän kyllä pysyy yrityksen palkkalistoilla, mutta hänen työpanoksensa ei välttämättä yllä asetettuihin tavoitteisiin, eikä hänen koko potentiaaliaan saada hyödynnettyä. Työntekijän työtään kohtaan tuntema motivaatio sekä työnantajaan sitoutuminen kulkevat käsi kädessä, tukien ja vahvistaen toisiaan. Kumpaakin tekijää on vahvistettava ja tuettava sekä organisaation menestymisen että yksilön hyvinvoinnin edistämiseksi. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan, mistä tekijöistä työntekijän motivaation ja sitoutumisen kokemukset muodostuvat.

2.1 Motivaation muodostuminen

Henkilön motivaatio koostuu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatioista. Ulkoinen motivaatio syntyy välttämättömyydestä tehdä jotakin, jolloin henkilö suorittaa tehtävänsä passiivisesti palkkion vuoksi tai rangaistusta välttääkseen. Sisäinen motivaatio sen sijaan on proaktiivista, energisoivaa ja innostavaa, sillä siinä tyydytys syntyy työn itsensä tekemisestä. Sisäinen motivaatio koostuu sisäsyntyisestä motivaatiosta ja sisäistetystä motivaatiosta.

Sisäsyntyinen motivaatio syntyy nautinnollisesta tekemisestä ja on kaikkein vahvin motivaation muoto, joskin luonteeltaan häilyväinen. Sisäistetty motivaatio syntyy itselle tärkeiden päämäärien ja arvojen tavoittelusta, joka synnyttää tunteen työn arvokkuudesta. Sisäistetyn motivaation taso on pitkäjänteisen suorittamisen, kuten työelämän, kannalta tärkeämpi sisäisen motivaation tekijä, ja se tarjoaa yrityksen johdolle ja esimiehille mahdollisuuden vaikuttaa työntekijän sisäisen motivaation tukemiseen ja vahvistamiseen. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät muodostavat yhdessä työntekijän motivoitumisen kokemuksen. Palkalla ja palkkiolla on paikkansa ulkoisen motivaation luojana, mutta ulkoinen motivaatio ei saisi olla henkilön motivoitumisen kokemuksessa dominoiva tekijä silloin, kun tavoitteena on hyvinvoiva ja tuottelias työntekijä. (Martela & Jarenko, 2014, ss. 14–16)

Työmotivaation muodostumista on tutkittu vuosikymmeniä. Sisäinen työmotivaatio muodostuu usein työn sisältöön, haastavuuteen, mielekkyyteen ja itsensä toteuttamiseen liittyvien asioiden kautta. Mielekkäät työtehtävät, etenemismahdollisuudet, palkka, pysyvyys ja työaika ovat pitäneet pintansa tärkeimpinä motivaatiotekijöinä 70-luvulta saakka. Viimeisimpien tutkimusten mukaan tärkeitä ovat myös kokemukset osaamisesta, työn merkityksellisyydestä, työn tavoitteiden ymmärtämisestä, vaikutus- ja

kehittymismahdollisuuksista, hyvästä työyhteisöstä sekä työn ja vapaa-ajan onnistuneesta yhteen sovittamisesta. Työmotivaatio vaikuttaa työn laatuun, tuottavuuteen ja työntekijän työhyvinvointiin. Se on käyttövoima, jonka määrä vaikuttaa työntekijän jaksamiseen ja intensiteettiin tämän ponnistellessa kohti tavoitteita. (Aaltonen ym., 2020, s. 77; Sinokki 2017)

Erilaisia motivaatioteorioita on olemassa runsaasti, ja niitä yhdistää ajatus siitä, että motivaatio syntyy inhimillisten perustarpeiden tyydyttymisestä. Ihmisen motivaation johtavana tieteellisenä teoriana pidetään Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteoriaa, jonka mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta; vapaaehtoisuus (*autonomy*), kyvykkyys (*competence*) ja yhteisöllisyys (*relatedness*), joiden tyydyttyminen on välttämätöntä henkilön hyvinvoinnille ja optimaaliselle toimintakyvyille. Suomalaistutkijat Frank Martela ja Karoliina Jarenko ovat tutkineet ihmisen keskeisiä psykologisia perustarpeita jo vuosia alan johtavien professoreiden Ryanin ja Decin kanssa, ja ovat tutkimustyönsä pohjalta tunnistaneet vielä neljännen psykologisen perustarpeen, joka on hyväntekemisen tarve. (Aaltonen ym., 2020, s. 78–82; Van den Broeck ym., 2010, s. 982; Martela ym., 2015, ss. 17–18, 56–57; Martela & Jarenko, 2014, s. 6, s. 12)

Vapaaehtoisuuden tarve täyttyy, kun henkilöllä on mahdollisuus työskennellä itse valitulla tavalla itseä kiinnostavien asioiden parissa. Kyvykkyuden tarpeen täyttämiseksi työn haastavuuden on oltava sopiva suhteessa osaamiseen; työ opettaa, kehittää ja synnyttää tunteen aikaansaamisesta. Yhteenkuuluvuuden tarvetta tyydyttää kokemus kuulumisesta yhteisöön, jolla on sama päämäärä, sekä tunne välittämisestä ja arvostuksesta. Hyväntekemisen tarvetta täyttää kokemus siitä, että omalla työllä aikaansaa jotakin hyvää, sekä tunne, että työ vaikuttaa positiivisesti ympäristöön, esim. kollegoihin, asiakkaisiin tai yhteiskuntaan. Näitä tarpeita voidaan vankan tieteellisen tutkimuspohjan perusteella kutsua aidoiksi, ihmisen hyvinvoinnin kannalta välttämättömiksi, perustarpeiksi. (Martela ym., 2015, s. 57) Työmotivaatiota tukee toimiva, joustava ja myönteinen työyhteisö. Tällaisen työyhteisön muodostumista voidaan edesauttaa mm. kehittämällä johtamista, työyhteisötaitoja, työympäristöä sekä työn ominaisuuksia. (Sinokki, 2017) Kappaleessa 3.2 tarkastellaan, miten inhimillisten perustarpeiden täyttymistä sekä työmotivaation muodostumista tuetaan esimiestyössä.

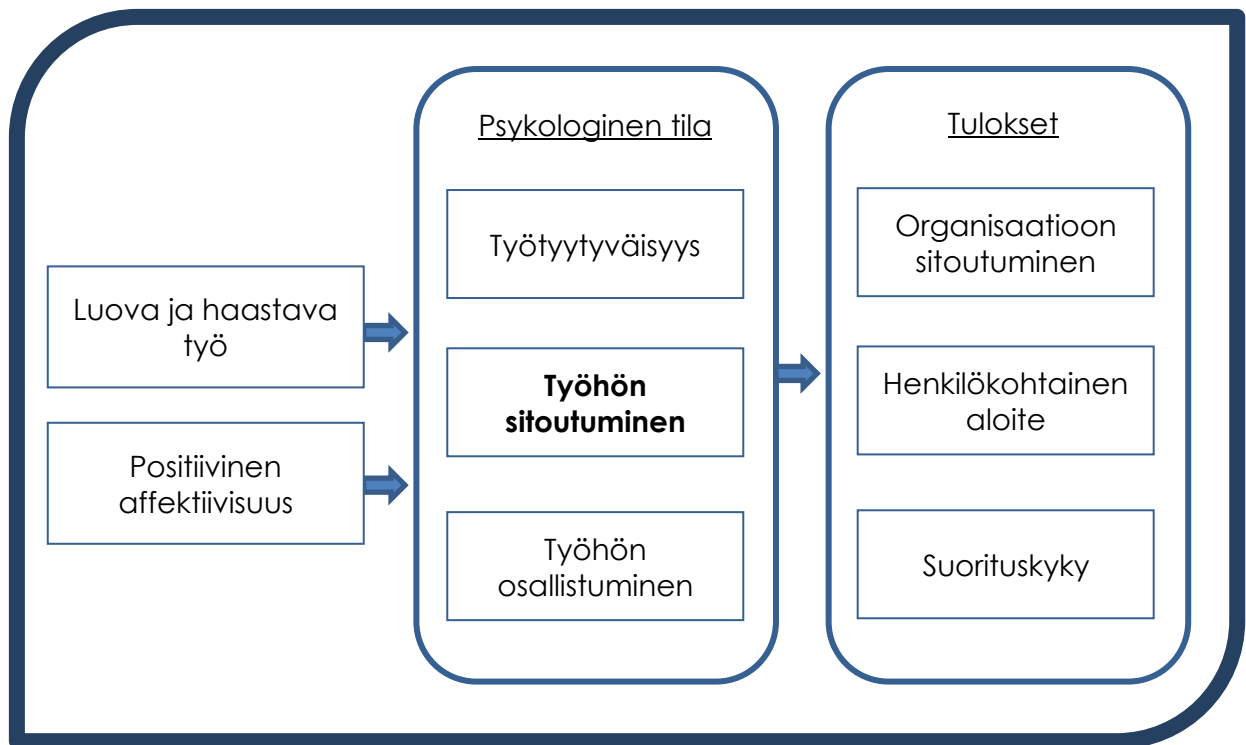
2.2 Työhön sitoutuminen

Sisäisesti motivoituneet ja työstään innostuneet työntekijät ovat muita sitoutuneempia työpaikkaansa kohtaan. Työhön sitoutuminen tarkoittaa mielentilaa, johon kuuluu positiivisia tarmokuuden, täyttymyksen ja omistautumisen tunteita. Näihin tunteisiin sisältyy korkea energiataso ja henkinen sietokyky, halu panostaa tehtävään työhön, merkityksellisyys, innostus, inspiroituminen ja ylpeys omasta tekemisestä. Sitoutumiseen liittyy kokemus työn imusta, joka on työssä koettu myönteinen tunne- ja motivaatiotila. Työn imun kokemus tarkoittaa esimerkiksi uppoutumista tehtävään niin, että ajantaju häviää ja työstä irrottautuminen on vaikeaa. Myös työn imu muodostuu tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen tunteista, ja vaikuttaa suuresti työhön sitoutumiseen. Työn imun kokemus vaikuttaa positiivisesti työntekijän terveyteen, työsuorituksen laatuun sekä yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Hakanen ym., 2008, s. 225; Työterveyslaitos, n.d.)

Työhön sitoutuminen voidaan nähdä osana työntekijän motivaatioprosessia, jossa sitoutunut henkilö tuntee tarvetta pyrkiä kohti haastavaa tavoitetta ja saavuttaa se menestyksekkäästi. Sitoutunut henkilö on energinen ja suuntaa energiansa työhönsä. Hän kokee innostusta, keskittyy työhönsä ja tuntee työn imua. Työhönsä sitoutunut työntekijä nauttii työstään ja muuttaa kokemansa nautinnon tehokkaammaksi toiminnoksi. (Bakker ym., 2010, s. 2)

Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) esitetään malli työntekijöiden motivaatioprosessista, jossa työhön sitoutuminen on avainroolissa motivaation muodostumisessa. Mallin mukaan luova ja haastava työ sekä positiivinen affektiivisuus luovat psykologisen motivaation tilan, joka koostuu työtyytyväisyydestä, työhön sitoutumisesta ja osallistumisesta. Tämä tila välittää työntekijän resurssien vaikutukset organisaation tulokseen. (Bakker ym., 2010, ss. 20–21)

Kuva 1. Työntekijöiden motivaatioprosessi (Bakker ym., 2010, s. 21)



Työhön sitoutumisen aikaansaama innostus ja työhön keskittyminen mahdollistavat työntekijän koko potentiaalin hyödyntämisen. Sitoutuneella työntekijällä on tarvittava motivaation taso ja kapasiteetti suoriutua omasta vastuualueestaan laadukkaasti. Tämän lisäksi työhön sitoutuminen tukee työntekijän proaktiivista roolia työyhteisössä. Tämä tarkoittaa sitoutumisen synnyttävää aloitteellisuutta kehittää asioita myös oman vastualueen ulkopuolella, esimerkiksi halua kehittää uutta tietoa, tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja tukea työyhteisöä esimerkiksi mentoroinnin tai kollegoiden auttamisen ja huomioimisen kautta. Tähän liittyy myös halu oman työn tuunaamiseen, eli työn itselle mielekkäämmäksi muokkaamiseen. Työn tuunaaminen sisältää rutiinien ja työtapojen muuttamista, uuden oppimista, sekä osaamisen ja ajatusten jakamista muiden kanssa. Siihen kuuluu myös saavutuksista iloitsemista ja työn merkityksen kirkastamista, ja se lisää kokemusta työn imusta, sisäisestä motivaatiosta sekä työn merkityksellisyydestä. (Bakker ym., 2010, s. 3; Työturvallisuuskeskus, 2018)

Sitoutumista on monen tasoista ja sitoutumisen kohteet voivat olla hyvin moninaiset. Henkilö voi sitoutua suppeasti vaikka vain omaan työtehtäväänsä, omaan esimieheensä tai tiimiinsä. Sitoutuminen voi myös olla laajamittaista. Tällöin henkilö sitoutuu esimerkiksi omaan ammatilliseen kasvuunsa ja uraansa, jolloin hän on herkkä vaihtamaan työnantajaa,

tai se voi olla organisaatiotasosta, jolloin henkilö sitoutuu työnantajaorganisaatioonsa ja sen edustamiin arvoihin. Organisaatioon sitoutunut työntekijä haluaa pysyä pitkään saman työnantajan palveluksessa ja osallistuu mielellään yhteisten päämäärien edistämiseen.

(Kiviranta, 2010, s. 41)

Kivirannan (2010, ss. 41–42) mukaan organisaatiotasoinen sitoutuminen koostuu kolmesta sitoutumisen tyylistä, jotka ovat

- tunneperäinen sitoutuminen
- jatkuvuus
- normatiivisuus

Tunneperäiseen sitoutumiseen kuuluu tunnepohjaisuus, yhteenkuuluvuus, organisaation arvoihin samaistuminen ja halu työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. Jatkuvuus tarkoittaa sitä, että henkilö saa jatkuvan vastineen panostukselleen, esimerkiksi palkan.

Lisäksi hän kokee pysymisen hyödyllisemmäksi kuin työpaikan vaihtamisen.

Normatiivisuuteen kuuluu tunne velvoitteesta tai vastuusta, työn merkitykselliseksi kokeminen ja halu olla mukana kyseisen organisaation toiminnassa.

2.3 Innostus työhön syntyy sisäisestä motivaatiosta

Työmotivaatiosta puhuttaessa nousee toistuvasti esiin termi innostus. Innostus tuntuu saaneen voimakasta jalansijaa, kun puhutaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota tukevista kokemuksista ja mielentiloista. Esimerkiksi Aarnikoivu (2008, s. 141) nimeää henkilöstön työn tekemistä kohtaan tunteman innon kumppanuusjohtamisen perustavoitteeksi, ja Frank Martela ja Karoliina Jarenko (2014, s. 19) nostavat termin innostus Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle laatimansa raportin kantavaksi voimaksi. Uutena terminä on noussut pinnalle myös myötäinto, jolla tarkoitetaan myötätunnon vastaparia; yhtymistä toisen ihmisen onnistumiseen, iloon ja intoon (CoPassion, n.d.-a).

Myötätunnon ja myötäinnon yhteyttä merkityksellisyyden kokemukseen ja työhyvinvointiin tutkittiin vuosina 2015–2017 Helsingin yliopiston CoPassion tutkimushankkeella (University of Helsinki, n.d.). Hankkeen tulosten mukaan myötäinto lisää merkityksellisyyden

kokemusta, innovaatioita, kognitiivista suorituskkyä ja työhyvinvointia. Lisäksi se edistää sekä hyviä asiakassuhteita, että hyviä suhteita työkavereihin. (CoPassion, n.d.-a; CoPassion, n.d.-b) Työyhteisössä, jossa esiintyy myötäintoa, uskaltavat ihmiset tuoda esiin ideoitaan virheitä pelkäämättä. Tämä edistää hyvien ideoiden ja innovaatioiden syntymistä, tuotuksellisuutta ja luo työlle merkityksellisyyttä positiivisen yhteisöllisyyden ja yhdessä hyvän tekemisen kautta. (Koskinen, 2020)

Innostusta synnyttää myös työntekijän sisäinen motivaatio. Työnteossa innostusta voidaan käyttää synonyyminä työn imulle, ja sillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyden kasvaminen synnyttää innostusta itse työtä kohtaan, joka vuorostaan vaikuttaa myös kollegoiden positiiviseen mielialaan. Näin yhden työntekijän motivaation lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön. Työtyytyväisyyttä kasvattaa työn imun kokemusten lisäksi ystävällinen käytös ja positiivinen vuorovaikutus, joiden toteuttamista työyhteisössä edistää erityisesti esimiehen toiminta. Innostuksen tila on sekä työntekijää että työnantajaa hyödyttävä win-win-tilanne, jossa työntekijä sekä voi hyvin että on tuottavimmillaan. Työntekijöiden innostuksesta kumpuava tehokkuus on kestävää tehokkuutta, ja sen tukeminen edistää siten myös liiketoiminnan kestävää kehitystä; innostunut työntekijä kun ilmestyy motivoituneena töihinsä niin nyt kuin tulevaisuudessakin. (Blašková, 2010, ss. 44–46; Martela & Jarenko, 2014, s. 19)

2.4 Työn merkityksellisuuden kokemus motivoi ja sitouttaa

Työelämän murroksen myötä työn merkityksellisyys on noussut työelämäkeskustelujen kuumaksi aiheeksi, niin työntekijöiden itsensä kuin esimiestyönkin kannalta. 2000-luvun aikana aiheesta on julkaistu pitkälti toista miljoonaa akateemista tutkimusartikkelia, joten aihetta on lähes välttämätöntä tarkastella myös silloin, kun tavoitteena on työmotivaation, työhön sitoutumisen ja näitä tukevan esimiestyön kehittäminen. Merkityksellisuuden kokemus kuuluu ihmisen perustarpeisiin. Se syntyy mm. yhteenkuuluvuuden kokemuksesta, henkilökohtaisesta tarkoituksen kokemuksesta ja henkilön omista elämänarvoista. (Aaltonen ym., 2020, ss. 17–18, s. 24, s. 39–48) Merkityksellisuuden kokemus myös parantaa työmotivaatiota. Kun työntekijä ymmärtää eri työtehtäviensä, myös niiden vähäpätöisemmiltä tuntuvien tehtävien, vaikutuksen sekä muiden tekemään työhön että

koko organisaation toimintaan, syntyy hänelle kokemus oman työn merkityksestä ja sitä kautta motivaatio oman työn tekemiseen. (Lehtinen, 2020)

Työn merkityksellisyyttä paljon tutkineet organisaatiopsykologi Jaakko Sahimaa ja positiivisen pedagogiikan tutkija Kaisa Vuorinen painottavat työn merkityksellisyyden tärkeyttä työhyvinvoinnille (Pelo, 2021). Heidän mukaansa yksilön rooli voi työntekijästä tuntua vähäpätöiseltä, jolloin arvon ja merkityksen työlle muodostaa kokemus siitä, mitä työyhteisö yhdessä saa aikaan. Palaute, kiitos, asioiden jakaminen työyhteisössä ja myönteinen ilmapiiri ovat onnistumisen avaimia. Lisäksi yrityksen toimiva johtaminen, palkkaus, turvallisuuden tunne ja hyvät työolot ovat vaatimus työn mielekkyyden kokemuksen muodostumiselle työyhteisössä.

Osaamisen kehittäminen kuuluu vahvasti sisäisen motivaation muodostumiseen ja työhön sitoutumiseen. Vuorinen (Pelo, 2021) kuitenkin muistuttaa, että jatkuva uuden opettelu, heikkouksien kehittäminen ja oman vahvuusalueen ulkopuolella työskentely kuluttaa, jolloin työn merkityksellisyyden kokemusta on vaikea tavoittaa. Heikkouksien sijaan työntekijän omien vahvuuksien tunnistaminen, hyödyntäminen työssä ja niiden vahvistaminen osaamisen kehittämisen avulla tukee työn kokemista merkitykselliseksi ja työn mielekkääksi.

3 Motivoiva ja sitouttava esimiestyö

Motiivi tarkoittaa psyykkistä syytä henkilön toiminnalle. Se on asia joka saa tähtäämään jonkin tarpeen tyydyttämiseen tai tavoitteen saavuttamiseen. (Leppänen & Rauhala, 2012, ss. 29–30) Motivoinnilla tarkoitetaan sitä, että annetaan jollekulle syy tehdä jotain. Henkilön motivointi on siten tarkoituksellinen prosessi, jonka tavoitteen saavuttaminen riippuu siitä vastaavatko olosuhteet, lähestymistavat, työkalut ja järjestelyt motivoitavan henkilön pyrkimyksiä, tavoitteita ja tarpeita. Motivointi on haastava mutta kannattava, ellei jopa välttämätön, prosessi henkilöstön arvon ja potentiaalin hyödyntämiseksi organisaatiossa. (Blašková, 2010, s. 42) Seuraavissa luvuissa tarkastellaan, millainen organisaatio- ja johtamiskulttuuri tukee esimiehen työtä, hänen edistäessään työntekijöiden sisäisen motivaation ja työn merkityksellisyyden kokemusten muodostumista. Lisäksi tutustutaan siihen, miten esimies voi johtaa alaisiaan yksilöllisesti, sekä työkaluihin, joista esimies saa tukea henkilöstön sisäisen motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseen.

3.1 Esimiestyön perustana hyvä johtamiskulttuuri

Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen vaatii oikeanlaista johtamistyyliä. Ketään ei voi käskää motivoitumaan, mutta oikeanlaisella esimiestyöllä työmotivaation tasoon voidaan vaikuttaa voimakkaasti. Motivaatioilmapiiriä rakentaa johdon oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, onnistunut resursointi sekä innostuksen luominen. (Sinokki, 2017) Työhön sitoutumista tukee sellainen organisaatiokulttuuri ja johtamismallit, jotka edistävät työntekijän osaamisen kehitystä ja tarjoavat työntekijälle kokemuksia tavoitteiden saavuttamisesta. Työ, joka täyttää ihmisen perustarpeita, luo sitoutumisen kokemuksia. Organisaation johtamiskulttuuri vastaa näiden tarpeiden täyttymiseen esimerkiksi oppimista ja työosaamista edistävien palautejärjestelmien avulla, antamalla työntekijöille päätöksentekovastuuta ja varmistamalla työyhteisön sosiaalisen tuen koko henkilöstölle. Yksi päätekijä työntekijän sitoutumisessa on, että yrityksen arvot kohtaavat työntekijän omat arvot. Yritykset, joiden toiminta ja päätöksenteko selvästi perustuu yrityksen arvoihin, ja jotka tuovat arvonsa selkeästi henkilöstön tietoon, onnistuvat muita paremmin henkilöstön sitouttamisessa. Tärkeää on myös yrityksen johdon puolelta tunnistaa henkilöstönsä yksilölliset ammatilliset arvot ja mahdollistaa näiden arvojen toteuttaminen työntekijän henkilökohtaisessa työssä. (Bakker ym., 2010, ss. 2–3; Kiviranta, 2010, s. 43)

Ihmisten motivaatioon, sosiaaliseen psykologiaan ja eri HR alan aiheisiin perehtynyt tutkija Martina Blašková (2010, s. 44) on julkaissut motivaatioteorian nimeltä *Creative Proactive-Concluding Theory of Motivating*. Sen mukaan esimieheltä vaaditaan hyviä empatiataitoja, sekä tahtoa sitoutua ja keskittyä motivaatiotyöhön kokonaisvaltaisesti. Esimiehen on myös tunnettava kukin työntekijä; tämän persoonallisuustyyppi, tarpeet, kiinnostuksen kohteet sekä stressitekijät. Blaškován (2010, s. 41) mukaan henkilöstö on organisaation menestymisen perusta, mistä syystä jokaisen henkilöstön jäsenen motivaation tason ja sitoutuneisuuden yksilöllinen tukeminen on tärkeää, työtehtävästä ja hierarkiatasosta riippumatta. Myös muut nyt pinnalla olevat johtamisteoriat painottavat johtamisen henkilökohtaisuuden vaateen lisääntymistä. Esimiehen on tärkeää ymmärtää erilaisuutta johtaakseen ihmisiä yksilöinä. Hänen on osattava huomioida persoonallisuustekijöiden ja eri ikäryhmien vaikutukset, kunkin johdettavan henkilökohtainen elämäntilanne, arvot ja muut vaikuttimet ja motivaattorit. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 13, s. 117; Kiviranta, 2010, s. 13, 35; Bakker ym., 2010, s. 3)

3.2 Sisäisen motivaation johtaminen

Sisäisen motivaation johtaminen perustuu pitkälti kappaleessa 2.1 esiteltyyn itseohjautuvuusteoriaan, eli työntekijän omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksien muodostumisen tukemiseen esimiestyöllä. Vapaaehtoisuuden, eli valinnan ja toiminnan vapauden, kokemusta vahvistetaan antamalla henkilön työskennellä itsenäisesti ja valita itse omat toimintatapansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka vapaaehtoisuus edellyttää tunnetta itsenäisyydestä ja vapaudesta, ei esimieheltä saatujen tehtävien noudattaminen poista mahdollisuutta tyydyttää tätä tarvetta. Tunne vapaaehtoisuudesta työnteossa syntyy, kun annetut tehtävät koetaan merkityksellisiksi ja niiden toteuttamistavat ovat työntekijän itsensä päätettävissä. Onnistumisen keinoja ovat esimiehen hyvät viestintätaidot työn johtamisessa sekä uskallus antaa työntekijöille vapautta. Tämä tarkoittaa luottamusta ja uskoa siihen, että työntekijöiden tavat tavoitella yhdessä sovittuja päämääriä ovat toimivia, eikä tiukalle kontrolloinnille ole tarvetta. Esimies rakentaa itse pohjaa tälle luottamukselle tukemalla työntekijöiden kyvykkyyttä. Kyvykkyyden tarvetta tyydyttää tunne aikaansaamisesta ja oppimisesta, sekä vuorovaikutuksellisuuden kokemus. Kyvykkyyden kokemus puolestaan johtaa sekä parempaan lopputulokseen, että yksilön tuottavuuteen. Kyvykkyyden kokemusta voidaan esimiestyössä vahvistaa palautteen ja osaamisen kehittämisen avulla. Työntekijän mahdollisuus testata ja kehittää taitojaan haastavien tehtävien parissa luo tyytyväisyyden tunnetta ja muutoskyvykkyyttä. Kykyjen kehittämisessä ratkaisevaa on kuitenkin yksilön oma asenne. Merkittävää on henkilön oma halu muuttua ja kehittyä, ja esimies voi vain tukea tätä halua, ei määrätä sitä. Henkilön oman kyvykkyyden kehittämisen perusta on siis itsensä johtamisessa, jota esimiehen tulee edistää ja tukea. (Van den Broeck ym., 2010, s. 982; Martela & Jarenko, 2014, s. 6, ss. 28–29, Martela ym., 2015, ss. 58–60; Hiila ym., 2019)

Yhteisöllisyys syntyy yhteyden tunteesta toisiin ihmisiin; kokemuksesta olla osa välittävää yhteisöä. Tarpeen tyydyttymiseen kuuluu myös tunne siitä, että omalla tekemisellään voi edistää muiden hyvinvointia, ja että henkilöstä itsestään välitetään ja huolehditaan. Avaimet yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttämiseen työpaikalla ovat positiiviset vuorovaikutustilanteet esimiehen ja kollegoiden kanssa, sekä konkreettinen kokemus siitä, että omalla työllä on positiivinen vaikutus toisiin ihmisiin; kollegoihin tai muihin sidosryhmiin. Hyvä työilmapiiri, yhteisön tuki ja tunne välittämisestä ovat ratkaisevia sisäisen motivaation luojia erityisesti

silloin, kun yksilön jaksaminen on syystä tai toisesta koetuksella. Hyvän työilmapiirin ja henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen varmistaminen kuuluu nykypäivän tiimityötä korostavassa työkuulttuurissa johdon tärkeimpiin tehtäviin. (Van den Broeck ym., 2010, ss. 982–983; Martela & Jarenko, 2014, s. 16, ss. 30–31).

Hyväntekemisen tarvetta voidaan tyydyttää organisaation mission, oman työn tärkeyden, sekä kollegoiden auttamisen kautta. Ensimmäinen kanava on työntekijän usko siihen, että organisaatio jossa hän työskentelee, tuottaa jotakin hyvää maailmalle. Esimies voi valaa tätä uskoa työntekijöihin kirkastamalla tiimilleen yrityksen missiota sekä arvoja, ja onkin ensiarvoisen tärkeää, että ne istuvat esimiehen itsensä arvomaailmaan. Muutoin johtamisen aitous kärsii ja tunnetta on vaikea välittää. Jos työntekijä kokee yrityksen arvot omikseen ja yrityksen mission tärkeäksi, sekä myös johdon sitoutuneen niiden tavoitteluun, syntyy hänelle kokemus siitä, että hän on mukana hyvän päämäärän toteuttamisessa. Työntekijän ymmärtäessä, miten hänen henkilökohtainen työpanoksensa tukee yrityksen mission täyttämistä ja auttaa koko työyhteisöä, tyydyttyy hyväntekemisen tarve entisestään. Kolmas tärkeä osa hyväntekemisen kautta saavutettavassa motivoitumisessa syntyy kokemuksesta, että oma työ hyödyttää muita. Kollegan auttaminen ja työkaverin ilahduttaminen lisäävät hyväntekemisen synnyttämiä positiivisia tunteita ja vahvistavat myös yhteisöllisyyden kokemusta. Esimies tukee näiden kokemusten syntymistä palautteen antamisella ja kiittämisen kulttuurin luomisella. Työntekijä ei aina tiedä auttaneensa omalla työllään muita ja oma arvio oman työn merkityksestä työympäristössä ei ilman palautetta ja kiitosta osu helposti kohdalleen. Julkinen kiitos hyvin tehdystä työstä motivoi jatkamaan ja esimiehen henkilökohtainen palaute kirkastaa oman työn tärkeyttä, sekä ohjaa työntekijää panostamaan työssään niihin osa-alueisiin, jotka ovat merkityksellisimpiä, niin organisaation mission, kuin työyhteisön tukemisenkin kannalta. (Martela ym., 2015, ss. 141–152)

Sisäisen motivaation johtamisessa on ennen kaikkea kyse yksilön johtamisesta. Esimiehen on sekä osattava huomioida kaikki neljä perustarvetta että tiedettävä miten eri tekijät innostavat eri henkilöitä, jotta hän kykenee mahdollistamaan kullekin työntekijälle kokemuksen kaikkien neljän perustarpeen täyttymisestä. Esimies ei voi säännöillä tai kontrollijärjestelmillä synnyttää sisäistä motivaatiota, mutta mikäli hän sisäistää roolin mahdollistajana ja innostajana, hän voi työllään edesauttaa sellaisten työolojen syntymistä, jossa kaikki nämä tarpeet on mahdollista tyydyttää. Sekä palautteen antamisen että työn

ohjaamisen määrä on osattava tasapainottaa siten, että työntekijä tuntee saavansa tukea ja kannustusta, mutta ei holhoamista tai työtapojen rajoittamista. Koska jokaisen yksilön kokemus on erilainen, edellytetään nykypäivän esimieheltä tunneälykkyyttä, sosiaalisia taitoja sekä palveluasennetta. Paras tulos saavutetaan, kun työntekijät sisäistävät työn tavoitteet ja tarkoituksen niin vahvasti, että he voivat toimia itseohjautuvasti, vapaasti ja innostuneesti. Esimiehen henkilökohtainen into, se, että hän antaa oman arvomaailmansa ja missionsa näkyä työssään, sytyttää muidenkin innon. Esimiehen palveluasenne tarkoittaa halua tukea ihmisiä työssään, kohdata heidät aidosti ja mahdollistaa henkilön loistaminen työssään. Sisäisen motivaation johtamisteoria kytkeytyykin vahvasti mahdollistavan johtamisen teoriaan. (Martela & Jarenko, 2014, s. 36; Martela ym., 2015, ss. 154–160)

3.3 Merkityksellisyyden johtaminen

Sisäistä motivaatiota sekä työhön sitoutumista voidaan tukea ja vahvistaa esimiestyöllä erityisesti työn merkityksellisyyden lisäämisen ja vahvistamisen kautta. Johtamisteorioita, jotka auttavat esimestä edistämään työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä työntekijässä, on kymmeniä. Edellisessä luvussa 3.2 esitelty itseohjautuvuus on erinomainen työkalu esimiehelle, samoin esimerkiksi valmentava-, transformatiivinen-, arvopohjainen tai palveleva johtajuus. Merkityksellisyyden johtaminen ei siis ole oma johtamissuuntauksensa, vaan kaikki hyvä johtaminen on merkityksellisyyden johtamista. (Aaltonen, ym., 2020, s. 115)

Esimiehen rooli työntekijän työn merkityksellisyyden kokemuksen muodostumisessa ja kasvamisessa on suuri. Merkityksellisyyden johtamisen kulmakiviä ovat arvostus, toimintavaltuuksien ja vastuun antaminen, toimiva tiedonkulku organisaatiossa sekä esimerkillä johtaminen. Lisäksi on varmistettava, että työntekijä ymmärtää oman roolinsa organisaatiossa, sekä tietää tuon roolin vaikutuksen ja arvon työyhteisölle ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. Avain tähän on palautteen ja kiitoksen antamisessa ja avoimen keskustelukulttuurin luomisessa. (Pelo, 2021; Sahimaa, 2020, s. 28, s. 49). Työn merkityksellisyyden teemoihin erikoistunut organisaatiopsykologi Jaakko Sahimaa (LUT University, n.d.) laati viime vuonna julkaistun diplomityönsä tutkimustulosten pohjalta esimiehen merkityksellisyyden johtamisen viisi peruspilaria: välitä, varusta, valtuuta, viesti ja viitoita (Sahimaa, 2020, s. 49), jotka esitellään alla olevassa taulukossa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Merkityksellisyyden johtamisen peruspilarit (Aaltonen, ym., 2020, ss. 132–133)

1. Välitä	Osoita arvostusta ja kunnioitusta, anna positiivista sekä rakentavaa palautetta
2. Valtuuta	Jaa vastuuta työntekijöille; anna sekä vapautta että valtuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi
3. Varusta	Varmista, että kaikki mitä työntekijät tarvitsevat työssään on kunnossa; työvälineet, työympäristö, työolot ja oikeudenmukainen palkka
4. Viesti	Kirkasta työn päämääriä ja tarkoitusta, kerro työntekijöille miksi työtä tehdään ja miten tavoitteet saavutetaan, pidä heidät ajan tasalla organisaation tapahtumista, mahdollista avoin keskustelukulttuuri
5. Viitoita	Ole esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä siinä, mitkä tekemisen standardit ovat. Huolehdi omasta motivaation tasostasi ja motivoi sen pohjalta muita.

Merkityksellisyyden johtamisen peruspilarien noudattaminen esimiestyössä tukee vahvasti työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista. Konkreettisia työkaluja esimiestyön tueksi esitellään kappaleessa 3.5, jossa pureudutaan mm. palautteen antamiseen (kappale 3.5.23.5.2) sekä varustamiseen liittyvään tilannetekijöiden kartoittamiseen (kappale 3.5.43.5.4). Merkityksellisyyttä tukevan esimiestyön lisäksi ihmisiä tukeva, sosiaalisesti vastuullinen ja matalahierarkkinen organisaatiokulttuuri edistää tutkitusti merkityksellisuuden kokemuksen muodostumista työyhteisössä. (Aaltonen ym., 2020, s. 133)

3.4 Yksilöllinen johtaminen ja luottamuksen merkitys

Johdon ja työntekijöiden välillä vallitseva luottamus on yksi nykypäivän työelämän kulmakivistä. Kun henkilö kokee, että häneen ja hänen osaamiseensa luotetaan, hänen organisaatioon sitoutumisensa sekä työtä kohtaan tuntemansa motivaatio kasvavat. Avaimia

luottamukseen, ja sitä kautta syntyvän sitoutumisen sekä motivoitumisen rakentamiseen, ovat yksilöllisyyden ja erilaisuuden huomiointi, yhteistyö sekä yhteinen vastuunotto. Yksilöllinen johtaminen on esimiestyön tärkeä mutta haastava osa-alue, johon palvelu- ja kumppanuusjohtajuuden, sekä mahdollistavan johtamisen teoriat tuovat työkaluja. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, luku 1.1, 2.2; Lerssi-Uskelin ym., 2011, ss. 10–12; Aarnikoivu, 2008, ss. 103–104)

Palvelujohtajuus tarkoittaa johtajan halua palvella johdettavaa. Teoria painottaa ihmisen arvoa, eettisyyttä sekä yhteisöllisyyden rakentamista. Kumppanuusjohtaminen taas perustuu yksilöllisyyden huomioimiseen. Palvelevalla johtajalla on luonnollinen halu auttaa toisia, hän kuuntelee miten henkilöt ilmaisevat tarpeitaan ja hyödyntää tätä työssään. Erilaisuuden hyväksyminen, virheiden salliminen ja niiden korjaamisessa auttaminen, avoimuus ja rehellisyys vuorovaikutustilanteissa sekä esimerkillä johtaminen kuuluvat palvelevan johtajan arvoihin. Palvelujohtajuuden voidaan nähdä kuuluvan osaksi kumppanuusjohtamista. Kumppanuusjohtamista toteuttaakseen esimiehen on tärkeää selvittää miten kukin henkilö haluaa tulla johdetuksi. Johtamistoiveiden ja tarpeiden kysyminen suoraan työntekijöiltä tuo esimiehelle kallisarvoista tietoa sekä osoittaa työntekijöille esimiehen olevan heistä kiinnostunut. Myös työntekijöiden persoonallisuuksien tunteminen on esimiehelle tärkeää, sillä persoonallisuudeltaan erilaiset ihmiset kaipaavat esimiehiltään eri asioita, jotka eivät välttämättä selviä pelkästään kysymällä. Persoonallisuustekijöiden tunteminen auttaa esimiestä toimimaan tietoisesti, ja edistää yksilöllisen kohtelun lisäksi tasa-arvoista kohtelua. Jos esimies ei tunne eri persoonallisuuksia ja niiden vaikutuksia työhön, hän saattaa tiedostamattaan antaa henkilön persoonallisuuden vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten hän arvioi henkilön työsuoritusta. Kumppanuusjohtaja on tilannejohtamistaitoinen, eli hän osaa muuttaa johtamistyyliään tilanteen mukaan siten, että toiminnan tehokkuus säilyy ja jokainen voi kokea tulleensa huomioituksi yksilönä. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, luku 2.2; Aarnikoivu, 2008, ss. 103–104)

Mahdollistava johtaminen, toiselta nimeltään yhteisöllinen johtaminen, perustuu organisaation sosiaalisen pääoman hyödyntämiseen tuloksen luomisessa. Mahdollistava johtaja näkee henkilöstön erilaisuuden vahvuutena, luottaa heidän osaamiseensa ja rakentaa sitä kautta pohjan yhteistyölle. Yhteiset tavoitteet, tasapuolisesti jaettu vastuu ja innostavan ilmapiirin luominen jättää työntekijöille tilaa toteuttaa itseään ja luo edellytykset

sisäisen motivaation syntymiselle. Yhteistyön esimies luo läsnäololla, viestintä- ja vuorovaikutustaidoilla, kuuntelemisella ja ideoiden esiintuomiseen kannustamisella. Avaintekijöitä ovat vastavuoroinen luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen, yhdessä tekeminen, esimerkiksi johtaminen, empatiataidot sekä itseohjautuvuuteen kannustaminen toimintavapautta antamalla. Vaatimuslista esimiehelle on pitkä ja mahdollistavaksi johtajaksi kasvetaankin ajan kanssa, kokemuksen ja itsensä kehittämisen myötä. Tiedostava itsetuntemus ja kiinnostus ihmisiä ja yhteisöllisen toiminnan kehittämistä kohtaan ovat lähtökohdat kasvaa hyväksi esimieheksi. (Lerssi-Uskelin ym., 2011, ss. 10–12)

3.5 Esimiehen työkalut

Esimiehille on tarjolla paljon konkreettisia työkaluja henkilöstön sisäisen motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseen. Työkalujen kantava voima on vuorovaikutuksessa, keskusteluyhteydessä sekä ihmisten tuntemisessa ja arvostamisessa. Kiinnostus koko työyhteisöä ja jokaista yksilöä kohtaan sekä aito halu kehittyä hyväksi esimieheksi vievät jo pitkälle, ja strategisesti käyttöön otetut työkalut auttavat erilaisia esimiehiä tiimiensä innostamisessa. Kun organisaatiossa motivointi ja sitouttaminen on suunnitelmallista ja niitä toteutetaan järjestelmällisesti erilaisia työkaluja hyödyntäen, voidaan varmistaa, että koko organisaation henkilöstö saa tasapuolisesti nauttia niiden tuomista hyödyistä. Tutkimustulosten mukaan organisaatiolle tarkoituksellisesti luotujen motivointityökalujen systemaattinen käyttöönotto ja soveltaminen koko työyhteisössä moninkertaistaa motivaation kasvun tuomat positiiviset vaikutukset koko organisaatiossa, ei ainoastaan nykyhetkessä, vaan myös tulevaisuudessa. (Blašková, 2010, s. 46)

3.5.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat erinomainen tilaisuus henkilöstön sitouttamiselle ja molemminpuolisen luottamuksen rakentamiselle. Organisaation menestys riippuu työntekijöiden työssään onnistumisesta, ja esimiehen tulisikin asettaa keskustelun tavoitteeksi luoda yhdessä edellytykset tulevaisuuden onnistumisille. Vaikka esimies keskustelisi tiimensä kanssa päivittäin, ei kehityskeskustelujen tärkeyttä pidä sivuuttaa. Keskusteluissa tulisi pysähtyä pohtimaan asioita yhdessä arkista kohtaamista syvällisemmin; tarkastella mitä menneestä voidaan oppia ja mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Motivoivan

keskustelun perusta on, että esimies itse pitää kehityskeskustelua tärkeänä ja on innostunut tilaisuudesta keskittyä työntekijään. Aidosta halusta pidetty keskusteluhetki parantaa työntekijän työmotivaatiota ja merkitystä hänen tekemiselleen sekä viestii esimiehen välittämisestä. Työntekijä passivoituu, mikäli hän kokee esimiehen pitävän keskustelun pakotettuna eikä omasta halustaan. On tärkeää että työntekijälle jää tunne siitä, että hän saa keskustelusta varmuutta tekemiseensä; vahvistuksen sille, että hän keskittyy oikeisiin asioihin ja tietää mikä on yhteinen suunta. (Joki & Joki, 2018, ss. 132–133; Aarnikoivu, 2008, ss. 115–117)

Työntekijän kehittämisen, sitoutumisen ja motivoitumisen lisäksi kehityskeskustelut hyödyttävät esimiestä itseään. Ne tarjoavat hänelle tilaisuuden jalkauttaa yrityksen arvoja ja missiota, tarkastella omaa johtamistapaansa sekä oppia tuntemaan tiiminsä jäsenet paremmin; heidän vahvuutensa, odotuksensa ja toiveensa, sekä heihin vaikuttavat motivaatiotekijät. (Aarnikoivu, 2008, s. 118; Joki & Joki, 2018, s. 132)

3.5.2 Palkitseminen ja palaute

Palkitseminen sisältää kaiken sen mitä työntekijä työnantajaltaan saa vastineeksi työpanoksestaan. Palkan, rahapalkkioiden ja etujen lisäksi aineeton palkitseminen kuuluu olennaiseksi osaksi toimivaa palkitsemisjärjestelmää. Oikeudenmukainen ja kaikille selkeä palkitsemisjärjestelmä sekä sitouttaa henkilöstöä että parantaa työnantajakuva. Aineetonta palkitsemista on mm. osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, työajan järjestelyt, työsuhteen pysyvyys, työstä saatu positiivinen palaute, arvostus, tunnustus ja kiitos, onnistumisten juhliminen sekä jokaisen työpanoksen merkityksellisyyden esiin tuominen. Nämä kaikki ovat tärkeitä motivointikeinoja ja edistävät positiivista työilmapiiriä, parantavat vuorovaikutusta työyhteisössä ja kehittävät tiimityötä. Aineeton palkitseminen on arvostettua, eikä vaadi yritykseltä suuria investointeja. Esimerkiksi työajan järjestelyt sisältävät lukuisia palkitsemismahdollisuuksia, ja esimiehen on kannattavaa suhtautua alaistensa työaikaan liittyviin toiveisiin joustavasti; työaikaan ja työhön liittyvät järjestelyt kun ovat parhaat keinot työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisessa (Työturvallisuuskeskus (n.d.). Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen edistää työntekijän työhyvinvointia ja sitä kautta työhön sitoutumista. (Hakonen, 2016; Joki & Joki, 2018, s. 128, s. 151, ss. 169–171; Ojanen, 2021)

Palkkion antamisessa tärkeintä on tapa jolla se annetaan. Esimerkiksi kiitoksena onnistuneesta työsaavutuksesta tai palvelusvuosista annettu tarkkaan mietitty lahja, joka ojennetaan saajalle työyhteisön juhliessa yhdessä hänen saavutustaan, on monin verroin arvokkaampi kuin postitse lähetetty lahjakortti. Omien alaisten tunteminen ja heidän yksilöllisten toiveidensa kuunteleminen mahdollistavat onnistuneen palkitsemisen, joka tukee työntekijän työmotivaatiota sekä sitoutumista työnantajaansa. (Hakonen, 2016) Aineettomassa palkitsemisessa on tärkeää, että saaja kokee saavansa siitä itselleen lisäarvoa. Tunne, että aineettomalla palkitsemisella paikataan liian alhaista rahapalkkaa kääntyy antajaansa vastaan. (Sullström, 2021)

Palaute on palkitsemisen muoto, jonka tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Palautteen saaminen sekä esimiehiltä että kollegoilta on tärkeä tekijä työn merkityksellisyyden kokemuksen, sisäisen motivaation ja sitoutumisen tunteiden muodostumisessa. Sekä onnistumisia koskeva positiivinen palaute, että epäonnistumisia käsittelevä rakentava palaute ovat tärkeitä sisäisen motivaation, sitouttamisen sekä työn merkityksellisyyden luomisessa. Vuorovaikutteinen, myönteisessä ilmapiirissä annettu positiivinen palaute vahvistaa luottamussuhdetta, viestittää välittämistä ja ohjaa konkreettisesti työn tekemistä. Kun positiivista palautetta on suhteessa enemmän kuin epäonnistumisten käsittelyä, on palautteen saajan helpompi vastaanottaa epäonnistumista koskeva palaute, ja hyödyntää se toimintatapojensa kehittämisessä sen sijaan, että kokisi palautteen negatiivisena. Positiivista palautetta tarvitaan 3-5 kertaisesti negatiiviseen verrattuna, sillä ihmisen aivot rekisteröivät negatiivisen palautteen positiivista herkemmin (Aaltonen, ym., 2020 s. 231). Pelkkä positiivinen palaute menettää helposti merkityksensä, mutta pelkkä rakentava palaute muuttuu helposti negatiiviseksi ja saattaa alkaa tuntua palautteen saajasta henkilökohtaiselta, vaikka se koskisikin työsuoritusta. Mikäli esimies ei anna palautetta ollenkaan, antaa se viestin välinpitämättömyydestä ja arvostuksen sekä kiinnostuksen puutteesta. (Aarnikoivu, 2008, ss. 141–144; Pelo, 2021; ks. myös Joki & Joki, 2018, s. 128)

Palautteen antaminen kuuluu työn merkityksellisyyden johtamisen ensimmäiseen peruspilariin 1. Väliä (Taulukko 1). Esimiehen antama palaute kohottaa työntekijöiden kompetenssia. Erityisesti asiantuntijatyötä tekevät turhautuvat helposti rutiineista, byrokraatiasta ja järjestelmien toimimattomuudesta. Korjaava ja kannustava palaute, jossa

esimies tuo esiin myös turhautumista aiheuttavien työtehtävien merkityksen kokonaisuuden kannalta, kertoo odotuksensa työntekijää kohtaan, varmistaa että työn tavoitteet ja reunaehdot ovat selvillä ja ilmaisee arvostuksensa tehtyä työtä ja sen tekijää kohtaan, voi olla turhautuneelle asiantuntijalle todella merkityksellistä. Työntekijä saattaa kieltää tarvitsevansa arvostusta, mutta mikäli hän ei saa kunniaa tehdystä työstä, vaikuttaa se kuitenkin hänen motivaation ja sitoutumisensa tasoon heikentävästi. Esimieheltä vaaditaan palautteen antajana taitoa havaita tilanteet jolloin tunnustus tehdystä työstä on aiheellista. (Aaltonen, ym., 2020, s. 132, ss. 195–196)

Palautteen antamiseen löytyy valtavasti ohjeita ja neuvoja joihin esimiehen on hyödyllistä itseään kehittäessään perehtyä. Arvostavalla, yksilön huomioivalla ja positiivisella asenteella pääsee palautteen antamisessa jo pitkälle. Tärkeää on muistaa, että palaute tulee aina antaa mahdollisimman tuoreeltaan ja mieluiten kasvotusten. Henkilökohtaista palautetta tulee antaa monin verroin enemmän kuin julkista, ja julkisen palautteen tulee aina olla positiivista. Rakentava palaute kohdistetaan asiaan, ei persoonaan, positiivinen palaute taas toimii päinvastoin. Palautetta tulee antaa jokaiselle tiimin jäsenelle toistuvasti, rehellisesti ja aidosti. Myös palautteen vastaanottaminen on taito jossa esimies voi kehittyä ja kehittää alaisiaan. (Ruokomäki, n.d.)

3.5.3 Testit ja profiloinnit

Voidakseen huomioida työssään tiiminsä jäsenten yksilöllisyyden ja erilaisuuden, on esimiehen tiedettävä millaisia henkilöitä hänen alaisensa ovat. Tietoa esimies saa tutustumalla tiimiläisiinsä erilaisten keskustelujen ja yhteistyön kautta, mutta tehtävään löytyy avuksi myös lukuisia erilaisia persoonallisuustestejä ja työkaluja. Tässä luvussa esitellään kolme eri asioihin keskittyvää testiä: ajattelutyylejä tutkiva MBTI malli, toimintatyylejä jäsentelevä DiSC analyysi ja henkilön motiiveja kartoittava RMP työkalu (Helin, n.d.; Trötschkes, 2017). Testejä hyödyntäessä esimiehen on muistettava, ettei niiden tuloksiin saa nojautua liiaksi, vaan on tiedostettava erilaisten testien rajoitteet. Testituloksia voi kuitenkin käyttää tutustumisen pohjana ja tuloksista yhdessä keskustellen sekä esimies että alainen voivat saada arvokkaita näkökulmia ja havaintoja tutustumisen tueksi.

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) on psykiatri Carl Jungin tyyppiteoriaan perustuva persoonallisuustesti, joka kategorisoi ihmiset 16 tyyppiluokkaan. Testi on kansainvälisesti paljon yritysmaailmassa käytetty, ja sen tuloksia voi hyödyntää esimerkiksi henkilön vahvuuksien ja kehitystarpeiden pohtimiseen tämän työn ja työuran kannalta. On kuitenkin muistettava, että kategorisointi tapahtuu joko tai -periaatteella, eikä testi huomioi ihmisluonteen kompleksisuutta. Se ei siten ole yksiselitteinen totuus yksilön persoonallisuudesta, mutta voi antaa esimiehelle tukea tutustumiseen ja lisätä hänen ymmärrystään erilaisten persoonallisuuksien piirteistä, ajatusmalleista ja arvoista. (Burnett, 2013; NERIS Analytics Limited, n.d.; Helin, n.d.)

DiSC on psykologi William Moulton Marstonin alun perin kehittämä käyttäytymismalli, jota on viimeisen 40 vuoden aikana kehitetty ja tutkittu laajalti. Työkalu on yksi maailman suosituimpia, ja sitä käyttää vuosittain yli miljoona ihmistä mm. työnteon kehittämiseksi, tiimityön ja kommunikaation parantamiseksi sekä esimiestyön ja rekrytoinnin tueksi. DiSC perustuu ajatukseen, että ihmiskäytöksen ominaisuudet voidaan jakaa neljään tyyppiin; hallitseva (*Dominance*), vaikuttava (*Influence*), vakaa (*Steadiness*) ja tunnontarkka (*Conscientiousness*). Testin tuloksena henkilö saa kuvauksen siitä, miten paljon hänen toimintaansa mikäkin ominaisuus vaikuttaa. (Discprofile, n.d.; Discprofiili, n.d.)

RMP (Reis Motivation Profile) on psykologian professori Svenen Reissin kehittämä motivaatioita kartoittava persoonallisuustesti. Testi mittaa, mitkä 16:sta elämän perusmotiivista ovat henkilölle ne tärkeimmät ja vahvimmat, ja tuloksena syntyy yksilöllinen motivaatioprofiili. RMP työkalu auttaa esimiestä kartoittamaan mikä hänen alaistaan motivoi, jolloin yksilöllinen, motivoiva ja innostava johtaminen helpottuu. (Trötschkes, 2017)

3.5.4 Tilannetekijöiden kartoittaminen

Esimiehen on syytä olla selvillä kunkin työntekijän työympäristöön ja työn tekemiseen liittyvistä erilaisista tilannetekijöistä, jotta sekä työmäärä että työvälineet on järjestetty ja mitoitettu oikein. Tämän saavuttamiseksi työn tavoitteiden on oltava yksiselitteisiä ja työssä suoriutumista tulisi arvioida säännöllisesti, jolloin tilannetekijät voidaan optimoida. On tärkeää, että työntekijä voi itse vaikuttaa sekä työnsä sisältöön että työtapoihin. Työntekijän työssään kehittymiseen on voitava tarjota aikaa, erilaisia keinoja sekä tukea. Esimiehen tuki

ja erilaisiin tilanteisiin sopiva johtamistyyli on ylipäätään tärkeää työhyvinvoinnin ja motivaation tukemisen kannalta. Yhtä tärkeää on toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin luominen, johon esimiehen tulee myös osata kiinnittää huomiota ja vaikuttaa. (Kiviranta, 2010, ss. 37–38)

Mikäli yrityksessä ilmenee työhyvinvoinnin sijaan tyytymättömyyttä, voi esimies pyrkiä parantamaan tilannetta pureutumalla tyytymättömyyden syihin. Avoin keskustelu ja työntekijöiden kuunteleminen, tuen tarjoaminen, oma-aloitteellisuuteen rohkaisu, osallistaminen, palaute sekä arvostuksen osoittaminen ovat avaimia tähänkin tilanteeseen. (Hyppänen, 2013, s. 144)

3.5.5 Suunnitelmat toiminnan tukena

Erilaisista suunnitelmista esimies saa työlleen tukea ja toimintaohjeita. Niiden avulla voidaan myös varmistaa yhdenmukainen ja tasa-arvoinen esimiestyö yrityksessä. Tässä luvussa esitellään muutamia suunnitelmia, joista esimies saa apua erityisesti tehtävässään motivoitumisen ja sitoutumisen vahvistajana.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimis- ja sisältötarpeet määritellään yhteistoimintalaissa, mutta lain noudattamisen sekä muun suunnitelman tuoman lisäarvon, kuten henkilöstöresursoinnin, ennakoinnin ja tiedonjaon lisäksi suunnitelma toimii kattavana työkaluna esimiehille. Suunnitelmaa noudattamalla voidaan varmistaa yhdenvertainen toiminta ja esimiestyön läpinäkyvyys, varmistaa työntekijöiden osaamisen ylläpito ja kehittäminen sekä edistää työntekijöiden ja koko työyhteisön hyvinvointia, kun yhteiset pelisäännöt ovat selvillä. (Joki, 2018, ss. 179–180; Skurnik-Järvinen, 2016, s. 13, s. 40)

Osaamisen kehittämisen suunnitelma

Osaamisen kehittämisen suunnitelma on erinomainen työkalu esimiehelle. Suunnitelma toimii suunnan näyttäjänä sille, mitä osaamista kehitetään ja mitä sen kehittämisellä tavoitellaan. Se myös auttaa osaamisen optimointia yrityksessä, millä puolestaan on työntekijöitä motivoiva ja työyhteisön tukemista aktivoiva vaikutus. Suunnitelman on

tärkeää sisältää konkreettiset tavoitteet sekä toimenpide-ehdotukset niiden saavuttamiseksi. Sen tulee pohjautua yrityksen strategiaan ja olla tulos yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa asetetuista tavoitteista sekä kunkin työntekijän kehityssuunnitelman tavoitteista. Kun työntekijän kehityssuunnitelman tavoitteissa huomioidaan yrityksen työlle asettamien tavoitteiden lisäksi myös työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet, sitoutuu työntekijä suunnitelmaan paremmin. (Kiviranta, 2010, s. 134 ; Vloeberghs ym. 2000, s. 165–166)

Osaamiskartoitus

Osaamisen kehittämisen suunnittelu alkaa osaamiskartoituksesta, jossa selvitetään kunkin työntekijän henkilökohtainen osaaminen. Tapoja on monia, mutta kartoituksessa voidaan esimerkiksi arvioida työntekijän työtehtävän kannalta kriittiset osaamistarpeet ja sitten peilata henkilön osaamista näihin asetetun mittariston avulla. Mittareita tarvitaan, jotta kehittymistä pystytään seuraamaan. (Aarnikoivu, 2008, s. 137) Kartoitus voidaan toteuttaa myös selvittämällä laajemmin työntekijän vahvuudet, heikkoudet, motivaattorit ja arvot. Kartoituksen toteutustavasta riippumatta kyseessä tulisi olla prosessi, joka tukee yrityksen tavoitteiden lisäksi myös työntekijän omaa urasuunnittelua ja -kehitystä. Kun osaamisen kehittäminen tapahtuu strategisesti ja suunnitelmallisesti, lisää se työntekijän osaamista yrityksen kilpailukyvyyn kannalta tärkeimmillä alueilla. Se myös kehittää työntekijän sopeutumiskykyä ja parantaa siten työntekijän eri osaamisalueiden omaksumistaitoja entisestään, kehittäen siten myös henkilön oppimistaitoja. Osaamisen kehittämisen suunnittelussa tulisi huomioida myös tiedonkulku ja tiedon saatavuus päätöksenteon työkaluna. Digitalisaatio on tuonut informaation lähemmäs työntekijöitä itseään, jolloin esimiestä ei tarvita enää yhtä vahvasti mukaan päätöksentekoon. Työntekijöiden itsenäisen päätöksentekotaito tulisi siten olla yksi osaamisen kehittämisen kohteista ja sen tason arvioinnin tulisi sisältyä myös osaamiskartoitukseen. (Vloeberghs ym. 2000, s. 155–157)

Esimiehen kehityssuunnitelma

Myös esimiehen oma kehittyminen on tärkeää, ja sitä varten voidaan laatia esimiehen kehityssuunnitelma, jossa keskitytään erikseen esimiestyön osaamistarpeisiin. Myös esimiehen kehityssuunnitelman laatimisessa voidaan hyödyntää osaamiskartoitusta.

Esimiehen on tärkeää olla valmis näkyvästi kehittämään itseään ja osaamistaan, jotta on uskottava kannustaessaan alaisiaan kehittymään työssään. (Joki & Joki, 2018, s. 125)

4 Motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön merkitys organisaatiolle

Motivoituneella ja työhönsä sitoutuneella henkilöstöllä on ratkaiseva merkitys organisaation menestykselle. Yrityksiltä edellytetään uudistumiskykyä sekä taloudellista kasvua, ja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi avainasemassa ovat sisäisesti motivoituneet työntekijät.

Nykypäivän työkuultuuri korostaa tiimityön, aloitteellisuuden ja jatkuvan oppimisen tärkeyttä. Luovuutta, itseilmaisua, oppimista ja työn imua tukeva kulttuuri synnyttää innovaatioita ja saa sisäisesti motivoituneen työntekijän loistamaan. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on innostunut ja aikaansaava, hänellä on hyvä ongelmanratkaisukyky ja hänen tekemänsä tuloksen syntyminen on kestäväällä pohjalla. Työtä kohtaan koettu innostus johtaa tehokkuuteen ja laatuun sekä vaikuttaa positiivisesti työpaikan ilmapiiriin.

Organisaation kyetessä vahvistamaan ja tukemaan henkilöstön työtään kohtaan tuntemaa sisäistä motivaatiota, sekä työhön ja työnantajaan sitoutumista, onnistuu se luomaan kauaskantoisia seurauksia sekä innovaatiotyön että tuloksen paranemiselle, vahvistaen samalla organisaation kilpailukykyä. (Blašková, 2010, s. 41; Martela & Jarenko, 2014, s. 6, s. 9, s. 32)

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan sisäisen motivaation ja työhön sitoutumisen vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen ja toiminnan tehokkuuteen. Lisäksi perehdytään inhimillisen pääoman käsitteeseen ja työhyvinvoinnin tärkeyteen. Lopuksi tarkastellaan esimiestyön vaikutusta yrityksen kestäväen ja vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiseen sosiaalisen vastuun osalta.

4.1 Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on tehokas ja tuottava

Työntekijöiden sitoutuneisuus vaikuttaa mm. yksilön työpanoksen laatuun ja tehokkuuteen, työntekijän omaan ja koko työyhteisön hyvinvointiin sekä osaamisen säilymiseen yrityksessä. Näiden lisäksi työhön sitoutumisen taso vaikuttaa myös organisaation kustannustehokkuuteen. Organisaatiolle uuden nuoren työntekijän rekrytointi on usein suuri investointi suhteessa työntekijän tuottavuuteen, joten hänet halutaan sitouttaa työhönsä

mahdollisimman pian. Kokeneisiin ammattilaisiin on taas investoitu jo ehkä vuosikymmeniä, joten heidän panostaan yrityksen tulokseen ei haluta menettää. (Kiviranta, 2010, s. 40) Sitoutunut työntekijä on tehokas ja tuottava, sillä hän haluaa panostaa sekä itseensä, että tekemäänsä työhön. Henkilöstön sitoutumisen tukeminen parantaa siten myös kokonaisvaltaisesti työn ja osaamisen kehittämistä yrityksessä. Koska sitoutumistekijät, työntekijän halu sitoutua tai työnantajan halu sitouttaa, muuttuu esimerkiksi työntekijän elämäntilanteen mukaan, on esimiehen kyettävä huomioimaan eri tilanteiden vaikutus eri henkilöihin. (Kiviranta, 2010, s. 33) Organisaatiossa tulisi siksi huolehtia myös esimiestyön kehittämisestä ja esimiesten osaamisen tukemisesta, kun tavoitteena on sekä työhönsä että organisaatioon sitoutunut henkilöstö.

Useat tutkimukset osoittavat, että sisäisen motivaation ja sitoutuneisuuden tukeminen lisäävät työn tuottavuutta ja parantavat yrityksen kokonaistulosta. Esimerkiksi Gallup-organisaation tuhansia tulosyksiköitä kattavat tutkimusaineistot työntekijän sisäistä motivaatiota tukevien työolojen vaikutuksista yksiköiden taloudelliseen menestykseen osoittavat innostuksen ja työtyytyväisyyden tukemisen vaikuttavan selvästi yksikön tuottavuuteen. Taloudellisen tuloksen paraneminen puolestaan vaikutti myönteisesti innostukseen, ja tutkimuksessa kävi ilmi, että nämä tekijät muodostavat toisiaan vahvistavan kierteen, jossa kuitenkin innostuksen vaikutus tulokseen oli merkittävämpi. Lisäksi selvisi, että innostuneet, työhönsä sitoutuneet työntekijät vaihtavat työnantajaa huomattavasti epätodennäköisemmin, mikä vähentää uuden työntekijän rekrytoinnista ja perehdytyksestä aiheutuvia kustannuksia. Toisaalta taas kun rekrytoinnille on tarvetta, ovat innostuneet ja hyvinvoivat työntekijät kilpailuvaltti parhaan osaamisen houkuttelemiseksi. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen voidaankin nähdä investointina, jonka avulla sekä luodaan tulokasvua, että saavutetaan mittavia säästöjä. Esimerkiksi London School of Economicsin tutkijoiden tekemien laskelmien mukaan työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen vähensi poissaoloja ja lisäsi työtehoa siinä määrin, että hyvinvointiin käytetyt kulut maksavat itsensä yhdeksänkertaisina takaisin. (Martela & Jarenko, 2014, s. 10, ss. 22–23) Työntekijöiden innostuksen ja organisaation taloudellisen menestymisen yhteys ei ole koskaan ollut yhtä vahva kuin tänä päivänä, ja taloustieteen Nobelisti Edmund Phelps (Martela & Jarenko, 2014, s. 9) mukaan innostuneet työntekijät ovat kestäväen taloudellisen kasvun edellytys.

4.2 Inhimillinen pääoma menestyksen tekijänä

Tulevaisuudessa osaavista työntekijöistä tulee olemaan pulaa. Työmarkkinoille tulee vähemmän tekijöitä kuin sieltä tällä hetkellä poistuu, mikä johtaa eläkeiän nousuun ja luo siten vaateen tukea työntekijöiden työkykyä ja työtyytyväisyyttä. Globalisaatio kiristää kilpailua, teknologia kehittyy vauhdilla ja työntekijöiden osaamistarpeet muuttuvat työelämän murroksen mukana. Tulevaisuudessa työkykyisyyden muodostaa nykyistä monipuolisempien tekijöiden summa; inhimillinen pääoma. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaation menestystä edistäviä, henkilöihin kiinnittyneitä aineettomia resursseja, kuten esimerkiksi työhyvinvointi ja työtyytyväisyys, osaaminen, organisaatioon sitoutuminen, motivaatio ja työyhteisön jakamat arvot (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, ss. 12–14). Kokemus työn merkityksellisyydestä, osaaminen ja työntekijän motivaatio nähdään tulevaisuudessa työkyvyn osa-alueina samalla tavalla kuin nyt nähdään terveys. (Hyppänen, 2013, ss. 22–24; Valtioneuvoston kanslia, 2018, ss. 41–42).

Inhimillisen pääoman vaikutusta organisaation menestykseen, ja sitä millainen inhimillinen pääoma yrityksen kilpailukykyyn kannalta on oleellista, on tutkittu jo pitkään. Työelämän murroksen myötä aiheen tutkiminen on entisestään kiihtynyt erityisesti organisaation tuloksellisuuden sekä yksilön työssä suoriutumisen näkökulmista. Oikein hyödynnettynä inhimillinen pääoma tuottaa yritykselle kilpailuetua, parantaa tuottavuutta ja taloudellista tulosta sekä lisää työhyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on pyritty selvittämään millaisia suoria ja epäsuoria hyötyjä organisaatio voi saavuttaa panostamalla henkilöstön sitouttamista ja työhyvinvointia edistävän esimiestyön kehittämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, ss. 12–14)

Hyvinvoivan, työhönsä sitoutuneen ja osaavan henkilöstön työ on laadukasta, ja henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen ja toimintavarmuuteen pitkällä tähtäimellä. Henkilöstön sitoutuneisuus määrittelee organisaation kyvykkyyden ylläpitää kestäväää kilpailuasemaa ja henkilöstön koulutuksen ja asiantuntemuksen taso puolestaan määrittelee millaisia kykyjä ja taitoja organisaatiolla on käytössään. Organisaation uudistumiskyky paranee, kun esimiestyössä tuetaan henkilöstön osaamista, vuorovaikutuksellisuutta sekä muutoskyvykkyyttä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 14, ss. 18–19). Inhimillistä pääomaa ei voi allokoita tarpeen mukaan sopivaan toimintoon

samalla tavoin kuin esimerkiksi rahaa, sillä henkilön motivaatio käyttää inhimillistä pääomaa työnantajan hyödyksi on yksilökohtaista. Esimiestyössä tulisikin pyrkiä löytämään niin työnantajaa kuin työntekijää hyödyttävät ratkaisut ja ennen kaikkea huomioimaan ihmisten henkilökohtaiset tarpeet ja elämäntilanteet. Tällöin inhimillisen pääoman johtaminen tehdään kestäväällä ja eettisellä tavalla, hyödyttäen sekä työntekijää että organisaatiota. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 37).

Inhimillisen pääoman kehittäminen on tutkitusti tuloksellisinta silloin, kun koko organisaation henkilöstöä kehitetään jokaisella hierarkiatasolla (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 14–15). Organisaation menestyksen kannalta strateginen ja systemaattinen motivaation kehittäminen sekä henkilöstön sitouttaminen on siis lähes välttämätöntä. Jokaiseen tilaisuuteen ja tilanteeseen, jossa motivaatiota voidaan parantaa, on tarkoituksellisesti tartuttava. Tarkasteluun on otettava jokainen prosessi, aktiviteetti ja olosuhde. Motivaatio luo innostusta, innostus luo hyvinvointia, terveyttä ja tehokkuutta, jotka puolestaan luovat taloudellista menestystä ja kasvua. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee työn itsensä innostavaksi, jolloin hän tuntee nautintoa itse työstä ja sen tarjoamasta itseilmaisun mahdollisuudesta. Tästä syystä sisäisellä motivaatiolla on suora vaikutus työhyvinvointiin. Henkilö voi paremmin, kokee onnellisuutta ja todennäköisyys kokea burn out vähenee huomattavasti. Erityisesti luovuutta, laatua sekä asiakaspalvelutaitoa vaativissa tehtävissä innostuneet, hyvinvoivat ja työn imua kokevat henkilöt loistavat. (Blašková, 2010, s. 41; Martela & Jarenko, 2014, s. 6, s. 10)

4.3 Työhyvinvointiin panostamisen hyödyt

Työhyvinvointi on yksi inhimillisen pääoman muodostajista, joten hyvinvointiin panostaminen parantaa yrityksen inhimillistä pääomaa. Henkilön voidessa hyvin, hän sitoutuu paremmin työhönsä ja sen laadukkaaseen hoitamiseen. Merkityksellinen hyöty organisaatiolle syntyy silloin, kun inhimillinen pääoma kietoutuu organisaation käytäntöihin. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa organisaation toimintoja ja prosesseja hoitaa osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, joka tuntee yrityskulttuurin, toimintatavat ja asiakkaat, sekä osaa tehdä organisaation strategiaa tukevia päätöksiä. Silloin, kun inhimillinen pääoma ei ole helposti kilpailijoiden kopioitavissa, sillä on selvä vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 14)

Työhyvinvoinnin puute puolestaan tulee organisaatiolle kalliiksi. Poissaolot ja työterveyshuollon lisääntyneet kustannukset, henkilöstön vaihtuvuus ja osaamisen menettäminen luovat suoria kustannuksia. Epäsuoria kustannuksia aiheutuu mm. poissaolojen aiheuttamista sijaisten palkkauksista tai työkatkoksista ja viiveistä. Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa työuupumusta ja stressiä, mikä johtaa työntekijöiden jaksamis- ja motivaatio-ongelmiin ja työn laadun heikkenemiseen. Henkilöstö ei jaksa tukea toisiaan, mikä huonontaa työilmapiiriä, joka entisestään estää työhyvinvoinnin muodostumista. (Joki & Joki, 2018, ss. 177–178; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 14)

Työhyvinvoinnin puute johtaa työtytymättömyyteen, joka edellä mainittujen lisäksi voi haitata liiketoimintaa passivoimalla työntekijöitä. Tyytymätön työntekijä tekee vain välttämättömmän, tuntematta motivaatiota tai innostuneisuutta. Passiivinen työntekijä jarruttaa liiketoiminnan kehitystä, on tehoton ja mahdollisesti huolimatonkin. Mikäli tällainen työntekijä on työnantajaansa sitoutunut, eli syystä tai toisesta haluton vaihtamaan työpaikkaa, aiheuttaa hän yritykselle sekä epäsuoria kustannuksia että mahdollisesti ilmapiiriongelmiakin. (Hyppänen, 2013, s. 144)

Kun työntekijät voivat hyvin, yritys menestyy. Samat tekijät jotka vaikuttavat sisäisen motivaation ja työhön sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavat myös henkilön työhyvinvointiin. Kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista, työn merkityksellisyydestä ja työhön sitoutumisesta, yrityksen arvojen ymmärtäminen ja niiden kohtaaminen oman arvomaailman kanssa, avoin ja kannustava työilmapiiri, avoin vuorovaikutus ja esimiehen tuki lisäävät hyvinvointia ja auttavat työntekijää jaksamaan erilaisissa tilanteissa. (Joki & Joki, 2018, ss. 176–178)

Eryteisesti työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen on noussut nykypäivänä tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Työajan- ja paikan vapaampi valinta, jonka teknologinen kehitys on mahdollistanut ja jota koronapandemia on kiihdyttänyt, ovat hämärtäneet työn ja muun elämän rajaamista. Tukemalla työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamista tuetaan työntekijöiden yksilöllisiä voimavaroja, ylläpidetään työmotivaatiota ja sitoutetaan työntekijää työnantajaan. Yhteensovittamisen keinoja ovat mm. työajan järjestelyt, kuten työaikajoustot ja liukumat, vapaiden järjestäminen, työmäärän pitäminen kohtuullisena ja työn tulosten vaatimukset realistisina. (Ojanen, 2021; ks. myös Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021)

4.4 Esimiestyön merkitys sosiaalisen vastuun toteuttamisessa

Yritys toteuttaa sosiaalista vastuullisuutta huolehtimalla työntekijöistään kokonaisvaltaisesti hyvin. Toimivan palkitsemisjärjestelmän, tasa-arvoisen kohtelun, osaamisen kehittämisen tukemisen, viihtyisän työympäristön sekä työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtimisen avulla turvataan henkilöstön pitkäaikainen työkykyisyys ja viihtyminen yrityksessä. Näin yritys varmistaa, että heillä on osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä käytössään tulevaisuudessakin. (Harmaala & Jallinoja, 2012) Työvoiman demografiset tekijät korostavat sellaisen henkilöstöstrategian tärkeyttä, jonka avulla työntekijät sitoutuvat työnantajaansa ja pysyvät työkykyisinä mahdollisimman pitkään. Työelämän murroksen myötä tulevaisuudessa myös henkilökunnan jäsenten työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen käytänteet ja perheystävälliset arvot saattavat kuulua yrityksen vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategiaan. (Järnlström & Vanhala, 2014, s. 224)

Esimiestyön kehittäminen työntekijöitä sitouttavaan ja motivoivaan suuntaan on merkittävä kestävä kehityksen tekijä organisaatiossa, erityisesti sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen kannalta. Työntekijöiden sisäisen motivaation sekä sitoutumisen tukeminen parantaa työhyvinvointia ja edistää muiden pehmeiden henkilöstökäytänteiden, kuten mm. osaamisen kehittämisen, toteutumista yrityksessä. Henkilöstöä kehittäessä on kuitenkin huomioitava, että liiallinen koulutus ja työnkuvien laajentaminen voivat johtaa myös henkilöstön stressaantumiseen ja uupumiseen, joten pehmeidenkin henkilöstökäytänteiden kanssa on muistettava yksikön huomioiminen ja työntekijän kuunteleminen. (Järnlström & Vanhala, 2014, ss. 224–225) Henkilöstöjohtamisen rinnalla voidaan puhua myös inhimillisen pääoman johtamisesta, ja kun se halutaan tehdä kestävällä ja eettisellä tavalla, on esimiestyössä ennen kaikkea huomioitava ihmisten henkilökohtaiset tarpeet ja elämäntilanteet (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 37).

Vaasan yliopiston julkaiseman HR Barometrin tulosten mukaan vastuullinen henkilöstöjohtamisen koostuu tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta, vastuullisesta päätöksenteosta, avoimesta vuorovaikutuksesta, osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnista huolehtimisesta sekä esimiestyöstä. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa korostuu pitkäjänteisen visio organisaation menestyksestä ja elinkelpoisuudesta. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa koko yrityksen vastuullisuuteen, ja esimiehet

ovat omalta osaltaan velvollisia varmistamaan, että yrityksen henkilöstöjohtaminen toteutuu vastuullisesti. (Järnlström & Vanhala, 2014, ss. 223–229).

5 Kehittämistyö esimiestyön parantamiseksi

Tämän kehittämistyön tavoite oli selvittää, miten esimiestyöllä voi vaikuttaa työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen tasoon, ja miten esimiestyötä tulisi kohdeyrityksessä kehittää näiden parantamiseksi. Lisäksi haluttiin selvittää millainen vaikutus motivoituneella ja sitoutuneella henkilöstöllä on yrityksen tulevaisuuteen. Selvitystyön pohjalta laadittiin esimiestyön kehittämissuunnitelma yrityksen esimiesten päivittäisen esimiestyön tueksi edistämään yrityksen tuloksellisuutta sekä sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista.

Kehittämistyö aloitettiin perehtymällä aiheen teoretietoon teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Teoriatiedon pohjalta laadittiin runko kohdeyrityksessä järjestettäviä teemahaastatteluja varten. Haastattelujen avulla selvitettiin henkilöstön mielipiteitä heidän motivaationsa ja sitoutumisen tasonsa nykytilasta ja asiaan vaikuttavista tekijöistä nyt sekä tulevaisuudessa. Lisäksi haastatteluilla selvitettiin millaiseksi henkilöstö koki esimiestyön nykytilan ja mitä tulevaisuuden toiveita tai näkemyksiä heillä aiheesta oli.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Työn tutkimusosuus toteutettiin käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää. Kerätyn tutkimusaineiston kuvaus, käsittely sekä säilytys suunniteltiin etukäteen ja kuvataan liitteenä olevassa aineistonhallintasuunnitelmassa (Liite 4). Aineisto kerättiin teemahaastatteluina, jossa haastateltava kertoo oman kuvauksensa tutkijan valitsemista tutkimusongelman keskeisistä teemoista (Vilkka, 2015, luku 5). Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi tämän työn tutkimusongelman tutkimiseen, koska sen avulla tavoitellaan käsitystä siitä, miten ihminen kokee oman todellisuutensa ja mikä on hänelle merkityksellistä ja tärkeää. Menetelmällä voidaan tutkia joko kokemuksiin tai käsityksiin liittyviä merkityksiä, ja tässä työssä oltiin ennen kaikkea kiinnostuneita haastateltavien omakohtaisista kokemuksista. (Vilkka, 2015)

Laadullisen tutkimusmenetelmän etu tiedon keräämisen lisäksi oli, että sen käyttö vaikuttaa myönteisesti myös haastateltavien asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin vielä

tutkimustilanteen jälkeenkin (Vilka, 2015, luku 5). Jokainen tai lähes jokainen haastateltava kertoi haastattelun lopuksi kokeneensa mielekkäänä tai tärkeänä pysähtyä pohtimaan omaa motivaatiotaan ja sitoutumistekijöitään. Osa haastateltavista kuvasi haastattelun pohjalta ymmärtäneensä entistä paremmin mistä tekijöistä oma motivaatio rakentuu, ja mitkä asiat ovat itselle tärkeimpiä työelämässä. Haastateltavat kuvasivat saaneensa oivalluksia esimerkiksi siitä, miten tärkeä asia vapaudentunne ja arvostetuksi tuleminen tunne omassa työssä on, sekä siitä miten suuri vaikutus sisäisen motivaation eri tekijöillä itselle lopulta onkaan. Laadullinen tutkimusmenetelmä tuki siten myös välillisesti tämän työn tavoitteita työntekijöiden motivoimisesta ja sitouttamisesta.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimustavaksi valittiin teemahaastattelu, joka etenee tarkkojen kysymysten sijaan tutkimusongelmalle keskeisten aihepiirien eli teemojen mukaan. Teemahaastattelu tuo haastateltavan oman äänen kuuluviin ja antaa haastattelijalle mahdollisuuden jatkaa ja syventää keskustelua tilanteen mukaan. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten järjestys ja muoto voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48, s. 67)

Haastatteluteemat valittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta siten, että ne antaisivat vastauksia työn ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Teemojen alle valittiin tukikysymyksiä, joiden avulla haastattelua voitiin tarvittaessa syventää kohti tutkimusongelmaa. Kaikkia tukikysymyksiä ei kaikissa haastatteluissa hyödynnetty, mutta niistä oli apua sekä haastattelijalle että haastateltavalle silloin, kun keskustelu teemoista ei muuten tuntunut etenevän. Teemahaastattelurunko tukikysymyksineen on liitteenä (Liite 1).

Teemahaastattelukutsut (8 kpl) lähetettiin Sonova Finland Oy:n henkilöstölle, pois lukien esimiesasemassa olevat henkilöt. Haastattelukutsu sisälsi saatekirjeen (Liite 2) sekä tietosuojailmoituksen (Liite 3). Haastattelusuostumuksen antoi kuusi henkilöä, joille haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut suoritettiin kasvotusten ja nauhoitettiin Microsoft Voice Recorder ohjelmalla. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli yksi tunti.

5.3 Aineiston analysointi

Hirsjärvi & Hurmeen (2008, s. 138) ohjeistuksen mukaisesti aineiston litterointi tehtiin valikoiden, eli koko haastatteludialogin sijaan kirjaukset purettiin tekstiksi suoraan teemojen alle. Valli & Aaltolan (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen analysoinnissa tulee keskittyä nostamaan esiin aineiston mielenkiintoisimmat kohdat sen sijaan, että koko aineistoa pyrittäisiin kuvaamaan tasapuolisesti. Litterointi suoraan teemojen alle ja mielenkiintoiset nostot olivat tutkimukselle luontevin analysointitapa sekä nykytilanteen selvittämisen, että tulevaisuuden toiveiden keräämisen kannalta. Erityisen antoisaa oli palata aineistosta kerättyihin mielenkiintoihin poimintoihin laadittaessa varsinaista kehittämissuunnitelmaa (Liite 5).

Mielenkiintoisten kohtien poimimisen lisäksi analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua, eli analyysivaiheessa tarkasteltiin millaiset usealle haastateltavalle yhteiset asiat, teemat, nousivat haastatteluista esiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 173). Vahvimmin esiin nousivat odotetusti teemahaastatteluun ennalta valitut lähtökohtateemat, mutta kuten Hirsjärvi & Hurmeen (2008, s. 173) mukaan onkin tavallista, esiin nousi myös muita kiinnostavia aiheita. Näiden aiheiden tunnistamiseen kiinnitettiin erityisestä huomiota aineistoa analysoitaessa, sillä eri haastateltavat ilmaisevat samoja asioita eri tavoin ja sanoin.

5.4 Tutkimustulosten esittely

Tutkimustulokset kerättiin ennalta valittujen haastattelu-teemojen alle, ja seuraavissa kappaleissa esitellään kussakin teemassa esiin nousseet kokemukset, näkemykset ja huomiot. Tulosten analysoinnissa huomioitiin näkemysten toistuvuus sekä se, olivatko kokemukset niistä positiivisia vai negatiivisia. Sitä, kuinka moni haastateltavista kunkin kokemuksen jakoi, ei kerrota tulosten esittelyssä tarkasti anonyymiteetin säilyttämiseksi, vaan näkemysten toistuvuutta kuvataan sellaisin käsittein kuin ”jokainen tai lähes jokainen”, ”usea” tai ”osa”. Teemojen lisäksi kaikista haastatteluista koottiin yhteen kaikki kehitysehdotukset ja tulevaisuuden toiveet, joista tutkija sai kehityssuunnitelmaansa varten selkeän näkemyksen työntekijöiden toiveista ja tarpeista.

5.4.1 Motivaatio

Työmotivaatiosta keskusteltaessa jokainen tai lähes jokainen haastateltava kuvasi motivaationsa tasoa hyväksi ja koki nykytilanteen työpaikalla tukevan heidän motivaatiotaan. Motivaation tunnetta synnytti suurimmalla osalla haastateltavista tällä hetkellä

- mielekäs työn sisältö
- selkeä työnkuva
- hyvä työyhteisö
- työn kokeminen merkitykselliseksi
- vapauden tunne
- onnistumisen kokemukset

Osa haastateltavista kertoi myös huonojen kokemusten aiemmissa työpaikoissa lisäävän nykyisen työpaikan arvostusta. Motivaation kerrottiin pysyvän korkealla, kun tietää miltä tuntuu voida töissä voi huonosti.

Haastateltavat kokivat motivaation syntyvän sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä, mutta syvällisempi keskustelu teemasta painottui jokaisen tai lähes jokaisen haastateltavan kohdalla sisäisen motivaation tekijöihin, joten se koettiin yleisesti dominoivaksi motivaattoriksi. Palkan (ulkoinen motivaatio) kuvattiin tukevan työmotivaatiota sellaisina hetkinä kun sisäinen motivaatio tuntuu olevan vähissä. Palkkioiden, kuten tyky-tapahtumien ja kulttuuriseteleiden, taas kerrottiin synnyttävän tunteita arvostuksesta ja siitä, että yritys välittää työntekijöistään. Palkkioiden ei siis koettu toimivan suorina ulkoisina motivaattoreina, kuten haastateltavat kuvasivat rahapalkkaa, vaan niiden koettiin synnyttävän sellaisia tunteita, jotka vaikuttavat sekä sisäisen motivaation muodostumiseen että työnantajaan sitoutumiseen.

Tärkeimmiksi motivaattoreiksi nousi vapaudentunne sekä kokemus luottamuksesta. Osa haastateltavista nimesi nämä tekijät suoralta kädeltä tärkeimmiksi, mutta termit myös toistuivat eniten kaikkien tai lähes kaikkien haastateltavien puheessa, kun he kertoivat

yleisesti mikä heitä motivoi eniten, sekä heidän kuvatessaan motivaatiotekijöitään nykyisessä työssään.

"Yksi paras asia on se, että saan itse valita miten teen työni. Tai en miten, vaan millä tavoin."

Haastateltavat kuvasivat vapauden ja luottamuksen kulkevan käsi kädessä; vapaus valita omat työtavat lisäsi haastateltavien kokemusta sekä työn mielekkyydestä että luotetuksi tulemisesta. Luottamus linkittyi haastatteluissa myös arvostetuksi tulemisen kokemukseen. Sekä vapaus työn teossa että kokemus luottamuksesta, saivat haastateltavat kokemaan, että heidän työmoraaliinsa, päätöksentekotaitoihinsa sekä ammattitaitoonsa luotetaan. Sen lisäksi, että luottamus ja vapaus nousivat usealla haastateltavalla tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi, termit toistuivat läpi kaikkien haastatteluteemojen.

Kaikki tai lähes kaikki haastateltavat kokivat hyvän työyhteisön tukevan motivaationsa tasoa. Työyhteisön nykytilaa kuvailtiin toimivaksi, avoimeksi, kannustavaksi ja arvostavaksi. Töihin oli kiva tulla nimenomaan hyvän työyhteisön vuoksi. Useampi koki, että pieni työyhteisö jossa kaikki tuntevat toisensa, kannustaa sekä auttamaan toisia että myös hoitamaan omat työt hyvin, jotta ne eivät kuormittaisi muita. Eräs haastateltavista kuvaili, että kun tietää kaikkien tekevän oman osansa, se muodostaa kokemuksen yhteisöllisyydestä ja motivoi myös itseä tekemään oma työ laadukkaasti.

Motivaatiota synnytti myös kokemus muiden auttamisesta. Erityisen arvokkaina useampi haastateltava piti kokemuksia asiakkaiden auttamisesta.

"Koen, että se mitä teen tuo iloa ihmisille. Ei ehkä valtavissa määrin, mutta tuo."

Positiivinen palaute koettiin erityisen arvokkaaksi asiakkaalta saatuna, ja mahdollisuutta voida tarjota hyvää asiakaspalvelua pidettiin erityisen motivoivana. Yksi haastateltavista kuvaili erityisen motivoivaksi sen, että hyvä asiakaspalvelu kuuluu yrityksen arvoihin ja sen laadukkaaseen toteuttamiseen on varattu aikaa. Toinen haastateltava kertoi motivaationsa vähenevän silloin, jos hän ulkoisten tekijöiden, esimerkiksi konsernitasolla tehtyjen päätösten, vuoksi ei voi tarjota parasta mahdollista ratkaisua asiakkaalleen.

Ulkopuolisten tekijöiden tai konsernitason päätösten kerrottiin vaikuttavan negatiivisesti motivaation tasoon muissakin työtehtävissä kuin asiakastyössä. Kaikki sellainen oman työn laatua heikentävä, mihin työntekijä ei itse voi vaikuttaa, koettiin heikentävän myös motivaatiota. Keskusteluissa tämä linkittyi kokemuksiin luotettavuudesta, arvostuksesta ja vapaudesta. Konsernilta tulevat työtapoja koskevat ohjeistukset tai käskyt, joissa paikallista työkulttuuria tai markkinoita ei ole huomioitu tai ymmärretty, turhautti tai suututti useita haastateltavia. Paikallista päätösvaltaa peräänkuulutettiin. Toivottiin, että konsernitasolla arvostettaisiin paikallista asiantuntemusta ja luotettaisiin paikalliseen päätöksentekotaitoon ja osaamiseen.

Muiksi motivaatiota vähentäviksi tekijöiksi haastateltavat nimesivät mm. työssä tapahtuvat keskeytykset, erityisesti niiden katkaistessa flow-tilan, sekä jatkuva uusien järjestelmien opettelu, joiden lanseeraustahtia kuvattiin liian nopeaksi. Tulevaisuudesta keskusteltaessa pohdittiin, että motivaatiota söisi muiden työyhteisön jäsenten huono motivaation taso tai huono yhteishenki, epäreilu tai epätasa-arvoinen kohtelu, joustamattomuus ja luottamuksen puute. Näitä tekijöitä ei kukaan haastateltavista kuvannut nyt kokevansa työssään.

5.4.2 Sitoutuminen

Suurin osa haastateltavista koki motivaation ja sitoutumisen kulkevan käsi kädessä. Joku kuvasi termien olevan synonyymejä, toinen tunnisti niiden eron, mutta kertoi kuitenkin samojen tekijöiden vaikuttavan kumpaankin asiaan. Työyhteisön merkitys sitoutumiseen oli kaikilla tai lähes kaikilla haastateltavilla suuri. Huonossa työyhteisössä ei kukaan haluaisi työskennellä, ja osa haastateltavista mainitsi sen syyksi aiempiin työpaikan vaihdoksiin. Työyhteisön lisäksi sitouttavina asioina pidettiin mielekkäitä työtehtäviä ja niiden tarjoamia sopivia haasteita sekä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Työpaikan sijainnin mainitsi puolet haastateltavista, osa kuvaili tärkeäksi sen, että työ sopii omaan elämäntilanteeseen. Eräs nosti esiin miten tärkeää hänelle on turvallisuuden tunne; kokemus siitä, että työpaikka on varmalla pohjalla ja työnantaja vakavarainen.

Nykytilanne Sonova Finland Oy:ssä kuvattiin positiiviseksi; tämän hetkinen työyhteisö koettiin kannustavaksi ja työhyvinvointia edistäväksi.

”Nykyisessä työyhteisössä on meille kaikille tilaa olla oma itsensä.”

Keskusteltaessa siitä, mikä tulevaisuudessa vaikuttaisi negatiivisesti omaan sitoutumisen tasoon, nimesivät kaikki tai lähes kaikki sen, jos työyhteisö muuttuisi huonoksi. Esimiehellä koettiin olevan suuri vaikutus yhdenvertaisen ja toimivan työyhteisön luomisessa ja rakentamisessa, ja usea haastateltava nimesi toimivan työyhteisön rakentaminen kuuluvan esimiehen tehtäviin.

5.4.3 Into

Termin into nostaminen omaksi haastatteluteemakseen herätti aluksi ihmetystä suurimmassa osassa haastateltavia. Osa pohdiskeli aluksi sitä, miten into liittyy esimiestyön kehittämiseen tai työelämään ylipäätään. Aiheesta keskustellessa sen merkitys kuitenkin kirkastui, ja haastateltavat luettelivat esimerkkejä, millaisissa tilanteissa olivat kokeneet innostuksen tunteita omassa työssään. Esimerkit sisälsivät kokemuksia ilon tarttumisesta työyhteisöstä, toisen innostumisen vaikutuksista omaan tunteisiin, flown tunteesta sekä omista onnistumisen kokemuksista, niin pienistä kuin suurista. Osa haastateltavista tunnisti myös keskustelun edetessä teeman merkityksen työnantajan ja esimiestyön kannalta.

”Nyt kun asiaa miettii niin innostuksen tärkeys työnantajalle käy järkeen. Kun asian tekee omasta halustaan niin antaa 110%.”

Myötäinto oli uusi termi kaikille haastateltaville. Se herätti innokasta keskustelua ja sai usean haastateltavan pohtimaan sen vaikutuksia omassa työssään. Eräs haastateltavista innostui kuvaamaan tilanteita, joissa voisi hyödyntää myötäinnon vaikutusta oman työyhteisön tukemisessa, toinen pohti sen hyödyntämistä asiakaskohtaamisissa. Myötäinnon koettiin useamman haastateltavan kokemusten pohjalta tarttuvan vain hyvässä työyhteisössä. Toisen henkilön intoilun on tunnettava aidolta, muuten tunne ei tartu. Oma innostus on voitava työyhteisössä näyttää vapaasti ilman, että joutuu rajoittamaan omien tunteidensa ilmaisemista, muuten myötäinnon kokemusta ei haastateltavien mukaan synny.

Kaikkia haastateltavia pyydettiin haastattelujen loppuksi kertomaan keskustelun synnyttämiä oivalluksia tai ajatuksia, jolloin usea haastateltava nimesi innostuksen ja myötäinnon herättäneen ajatuksia ja kiinnostusta. Teema oli siis jäänyt mieleen, vaikka sen liittyminen

motivaatioon, sitoutumiseen ja esimiestyöhön aluksi haastateltavia mietityttikin. Myös esimiehen oman innostuksen näkyminen koettiin useamman haastateltavan mielestä tärkeäksi työyhteisön innostuksen ja myötännön syntymisen kannalta.

5.4.4 Motivoiva esimies

Haastateltavat kuvasivat lähiesimiestyön nykytilanteen olevan yrityksessä hyvä ja esimiehen tukevan heidän motivaatiotaan työtä kohtaan. Kaikki tai lähes kaikki haastateltavat kertoivat esimiehensä auttavan ja tukevan heitä työssään sekä olevan läsnä ja tavoitettavissa. Näitä ominaisuuksia myös arvostettiin ja niiden koettiin tukevan haastateltavien työmotivaatiota. Usea haastateltava kuvaili motivaationsa kannalta tärkeäksi, että esimies on osa tiimiä, tuntee alaistensa työtehtävät ja on kiinnostunut heistä myös henkilöinä.

”Ei ole meidän tiimi ja esimies, vaan ollaan yhdessä tiimi.”

Puolet haastateltavista kertoi esimiehen hyvän motivaatiotason työtään kohtaan vahvistavan myös heidän omaa motivaatiotaan. Samoin puolet koki, että motivoivan esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat tasa-arvoinen kohtelu, rehellisyys ja joustavuus.

Joustavuus toistui muidenkin teemojen kohdalla ja siihen palattiin myös haastattelujen loppuksi. Esimiehen joustava asenne työaikojen ja työtapojen suhteen koettiin sekä motivoivaksi että sitouttavaksi tekijäksi. Joustavuuden tärkeys syntyi siitä, että se mahdollisti sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen että itselle parhaiten sopivien työtapojen toteuttamisen niin omassa työssä kuin työyhteisön osanakin.

5.4.5 Sitouttava esimies

Puolet haastateltavista kertoi kokevansa, että esimiehellä on vaikutusta heidän sitoutumisensa tasoon. Osa koki vaikutuksen olevan suuri, kun taas osan mielestä sitoutuminen yritykseen ei ole esimiehen toimista riippuvaista. Kuitenkin keskusteluissa korostuivat jokaisen tai lähes jokaisen haastateltavan kohdalla samat arvot kuin motivoivan esimiehenkin kohdalla, ja aiemmissa työpaikoissa koettu huono esimiestyö oli vähentänyt

sitoutumista kyseiseen yritykseen. Keskustelujen edetessä kävi ilmi, että esimiehen merkitys työhön sitoutumiseen oli merkittävämpi kuin moni haastateltava aluksi koki.

Nykytilannetta haastateltavat kuvasivat positiivisin termein. Vastuuta ja vapautta oli työssä sopivassa suhteessa ja haastateltavista kaikki tai lähes kaikki kertoivat samojen hyvien asioiden sitouttavan heitä, mitkä tukivat heidän motivaatiotaankin. Tärkeäksi koettiin erityisesti se, että esimies on läsnä, hänellä on aikaa työntekijöilleen ja häneltä on helppo pyytää apua.

”Esimiehellä on suuri vaikutus. Jos tulisi (uusi) esimies joka ei osaa tai ehdi auttaa, se vähentäisi sitoutumista. Vaikka apua ei paljoa tarvitsisi, on tärkeää tietää että sitä saa ja on helppo uskaltaa kysyä.”

One-to-one -keskusteluja arvostettiin, sillä pidettiin tärkeänä, että esimies varaa kullekin työntekijälle ajan keskittyä juuri häneen. Esimerkiksi työtilanteen ja työtehtävien läpi käyminen yhdessä esimiehen kanssa koettiin sitouttavaksi. Lisäksi esimiestyössä avoimuus, rehellisyys, luotettavuus ja kiinnostuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan listattiin haastateltavien toimesta sitouttavan esimiehen ominaisuuksiksi.

Useampi haastateltava syventyi muistelemaan aiempia huonoja kokemuksia. Esimiehet, jotka asettivat tavoitteet liian korkealle, eivät auttaneet tai tukeneet työssä suoriutumista, eivätkä nähneet tai arvostaneet työntekijän panostusta olivat jääneet haastateltaville mieleen. Näiden toimien kuvattiin vähentävän merkittävästi työhön tai yritykseen sitoutumista, ja useammalla haastateltavalla oli kokemus työpaikan vaihtamisesta juuri esimiehen toimien vuoksi.

5.4.6 Keskustelujen anti, kehitysehdotukset ja tulevaisuuden toiveet

Jokaisen haastattelun lopuksi haastateltavia pyydettiin kertomaan mikä heille jäi haastattelusta päällimmäisenä mieleen ja kuvailemaan heille syntyneitä ajatuksia. Lisäksi jokaisen haastateltavan kanssa keskusteltiin heidän tulevaisuuden toiveistaan Sonova Finland Oy:n esimiestyössä sekä mahdollisista kehitysehdotuksista. Loppukeskustelujen yhteenvedona voidaan summata, että esimiehen on tärkeää näyttää oma motivaationsa, innostuksensa ja kiinnostuksensa alaisiaan ja heidän työtään kohtaan. Myötäinto sekä

innostus työssä olivat kaikille tai lähes kaikille haastateltaville uusia termejä, mutta niiden merkitys työyhteisössä ja esimiestyössä tunnistettiin. Vaikka termit olivat uusia, tunteet tai kokemukset niistä olivat tuttuja ja herättivät haastateltavissa muistoja omista innostumisen hetkistä työssä.

Motivaation ja sitoutumisen kannalta summattiin usean haastateltavan toimesta tärkeäksi, että työntekijät kokevat esimiehensä pitävän heistä, sekä arvostavan heitä ja heidän mielipiteitään. Kokemus siitä, että esimies näkee työntekijän omana itsenään ja huomioi jokaisen henkilökohtaisesti korostui usean haastateltavan kohdalla. Henkilökohtaisella huomioimisella ei tarkoitettu henkilökohtaisia palkkioita tai muita ulkoisia motivaattoreita, vaan haastateltavat tahtoivat tulla kohdatuiksi yksilöinä. Kokemus kuulluksi tulemisesta koettiin tärkeäksi; haastateltavat tahtoivat, että heiltä itseltään kysytään heidän toiveitaan ja mielipiteitään sen sijaan, että esimies tekisi olettamuksia siitä, mikä kenellekin on tärkeää. Sen, että esimies huomioi kunkin työntekijän persoonallisuuden, henkilökohtaisen elämäntilanteen, osaamistarpeet ja työskentelytavat, koettiin parantavan esimies-alais-suhdetta ja lisäävän sekä työmotivaatiota että työhön ja työnantajaan sitoutumista. Ylipäätään sille, että työntekijällä on oma läsnäoleva lähiesimies, annettiin arvoa työtyytyväisyyden kannalta.

”Jos ei olisi ollenkaan lähiesimiestä, silloin voisi oppia enemmän itseohjautuvaksi. Että en tiedä tekeekö se työstäni parempaa tai teenkö työni paremmin, että mulla on lähiesimies, vai tuntuuko se musta vaan mukavalta.”

Tulevaisuuden esimiestyöltä haastateltavat toivoivat sen pysymistä kutakuinkin ennallaan. Nykytilanteeseen oltiin tyytyväisiä, ja haastateltavat listasivat erityisesti one-to-one -keskustelut, kehityskeskustelut ja yhteiset viikoittaiset palaverit tärkeimmiksi esimiehen työkaluiksi, mikä alleviivaa kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tärkeyttä, sekä työyhteisön ja esimiehen tuen merkitystä. Konkreettisina toiveina tuotiin esiin kommunikaation kehittäminen entisestään ja erityisesti tiedon jakaminen tehokkaasti niin osastojen sisällä kuin eri osastojen välilläkin. Toisena toiveena oli perehdytysprosessin kehittäminen; selkeiden ja ajantasaisten työ- ja toimintaohjeiden lisäksi esimiehen tuen merkitystä työsuhteen alkutaipaleella korostettiin erityisesti.

5.5 Tutkimustulosten tulkinta

Haastateltavien vastaukset tukivat vahvasti kunkin teeman teoriaa kautta linjan. Heidän motivaatiokokemuksensa vastasivat teorian tietoa siitä, kuinka sisäinen motivaatio syntyy luvussa 2.1 kuvattujen neljän perustavanlaatuisen psykologisen tarpeen täyttymisestä sekä siitä, että työmotivaatio koostuu ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden yhdistelmästä, sisäisen motivaation ollessa näistä selvästi tärkeämpi. Teorialuvussa työmotivaation muodostajiksi listataan myös mm.

- työtehtävien mielekkyys
- työn merkityksellisyyden kokemukset
- vaikutus- ja kehitysmahdollisuudet
- hyvä työyhteisö

Suurin osa haastateltavista nimesi nämä samat tekijät motivaation kokemustensa muodostajiksi, kuten ilmenee luvusta 5.4.1.

Hyvän työyhteisön tärkeys korostui haastatteluissa erityisesti työhön sitoutumisen kohdalla, ja nykyisen kannustavan ja hyvinvointia tukevan työyhteisön kuvattiin vaikuttaneen suuresti sitoutumisen tämän hetkiseen hyvään tasoon. Teorialuvussa 2.2 kuvataan työhön sitoutumisen tukevan työntekijän roolia työyhteisössä; halua tukea- ja kehittää sitä, sekä iloita yhteisistä saavutuksista. Yhdessä iloitseminen liittyy vahvasti myös luvun 2.3 teoriaan innon ja myötännon merkityksestä hyvän työyhteisön tekijöinä, ja into -teeman kohdalla keskustelua heräsikin innostuksen jakamisesta työyhteisössä sekä myötännon tarttumisesta. Haastatellut kuvailivat hyvän työyhteisön tukevan sitoutumistaan ja innostumistaan, kun taas teorian tieto esittää sitoutumisen ja innon jakamisen puolestaan tukevan hyvän työyhteisön muodostumista. Asia lieneekin toimivan tosiaan tukevana ja vahvistavana kehänä.

Haastatellut nostivat voimakkaasti esiin myös paikallisen tason esimiestyön tärkeyden. Erityisesti esimiehen läsnäolo ja se, että häneltä on helppo pyytää ja saada apua päivittäiseen työhön, motivoi ja sitoutti haastateltavia henkilöitä työhönsä. One-to-one -keskustelut koettiin tärkeiksi hetkiksi sekä työhön sitoutumisen että motivaation kannalta

juuri samoista syistä, millä teorialuvussa 3.5.13.5.1 perustellaan kehityskeskustelujen tärkeyttä; kiinnostus työntekijää kohtaan ja tuki työtehtävien laadukkaaseen suorittamiseen. Esimiehen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nostettiin avoimuus, rehellisyys ja luotettavuus, kuten tehdään myös merkityksellisyyden johtamista käsittelevässä teorialuvussa 3.3. Tulevaisuuden huolista puhuttaessa toistui haastatelluissa pelko paikallisen johtamisen ja päätäntävällän vähenemisestä; sitoutumisen tason negatiivisiksi vaikuttimiksi nostettiin tulevaisuuden skenaario, jossa päätökset tulisivat vain konsernitasolta, joka nähtiin kasvottomana ja tuntemattomana tahona. Näitä kokemuksia tukee teorialuvun 3.4 väittämät siitä, että luottamuksen ja avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomiseksi esimiehen tulee olla läsnä, olla mukana työn tekemisessä ja omata hyvät empatiataidot.

Nykyhetken esimiestyön vahvuuksia Sonova Finland Oy:llä olivat haastattelujen perusteella

- esimiehen rooli toimivan työyhteisön rakentajana
- esimiehen osoittama henkilökohtainen tuki ja kiinnostus työntekijöitä kohtaan
- työntekijöiden näkeminen yksilönä
- joustavuus työssä
- työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen tukeminen

Samat teemat toistuivat myös läpi teoriaosuuden. Kuten teorialuvussa 2.1 kerrotaan, kuuluu uusimpien tutkimusten mukaan sekä kokemus hyvästä työyhteisöstä että työn ja vapaa-ajan onnistunut yhteensovittaminen työntekijän tärkeimpien motivaatiotekijöiden joukkoon. Ne ovat myös tärkeitä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, samoin kuin sekä haastattelutulosten että teorialuvun 4.3 mukaan ovat kokemukset työn merkityksellisyydestä, vaikutusmahdollisuuksista ja omien arvojen sopivuudesta yrityksen arvoihin.

Haastattelujen pohjalta ei löytynyt erityisen ristiriitaisia kokemuksia teoriaosuuden väittämiin. Moninaiset teoriaosuudessa esitellyt henkilöön vaikuttavat motivaatio- ja sitoutumistekijät vaikuttivat myös haastateltujen henkilöiden motivoitumisen ja sitoutumisen kokemusten taustalla. Ainoa haastatteluista esiin noussut kokemus, joka ei ilmene tämän työn teoriaosuudessa oli se, miten voimakkaasti aiemmat huonot työelämän kokemukset toimivat motivaattorina ja sitoutumistekijänä silloin, kun nykytilanne on hyvä. Huonot kokemukset auttoivat arvostamaan hyvää työyhteisöä ja esimiestä erityisesti

työsuhteen alussa. Kyseiseen tekijään perehtyminen olisikin kiinnostava jatkotutkimuksen aihe, josta eittämättä löytyisi paljon hyödyllistä materiaalia niin esimiestyön kuin työnantajakuvankin kehittämisen tueksi.

5.6 Tutkimustulosten luotettavuus

Haastattelulajeista teemahaastattelu on Hirsjärvi & Hurmeen (2008, s. 48) mukaan hyvä valinta silloin, kun tutkimuksen kannalta keskeistä on ihmisten tulkinnat aiheista ja heidän niille antamansa merkitykset. Menetelmä soveltui hyvin tähän työhön, sillä tutkimusongelman selvittämiseksi teoretietoa on arvokasta voida peilata kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksiin sekä nykytilanteesta että heidän tulevaisuuden näkemyksistään ja toiveistaan. Kysymällä suoraan henkilöiltä itseltään miten asiat ovat, saatiin arvokasta tietoa siitä mitä he toivovat kehitettävän ja mihin suuntaan. Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 35) varoittavat myös haastattelumenetelmän mahdollisista ongelmista; haastateltavin taipumuksista antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, haastatteluaineiston analysoinnin ja tulkinnan vapaamuotoisuuden aiheuttamat ongelmat sekä haastattelijalta vaadittava riittävä taito ja kokemus.

Koska kehittämissuunnitelma ei nojaudu pelkästään haastattelutuloksiin, vaan niiden lisäksi hyödynnettiin monipuolisesti kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista kerättyä teoretietoa, ja koska haastattelut tukivat voimakkaasti teoriaa jokaisessa haastatteliteemassa, ei mahdollisia virhetulkintoja tai haastattelijan kokemattomuutta voida pitää merkittävänä riskinä heikentämään työn lopputuloksen käytettävyyttä. Haastateltavat henkilöt olivat kohdeyrityksen työntekijöitä ja heille viestittiin etukäteen, että työn lopputuloksena syntyvä kehittämissuunnitelma tulee hyödyttämään ennen kaikkea heitä itseään. Haastattelijana koin, että selkeä ja avoin viestintä motivoi haastateltavia puhumaan avoimesti ja rehellisesti. Vaikka osa vastauksista voidaan lukea kuuluvan sosiaalisesti suotavien vastausmallien joukkoon, rohkaistuivat haastateltavat myös nostamaan esiin sekä huolia että ongelmakohtia.

6 Esimiestyön kehittämissuunnitelma

Teoriatiedon ja työntekijähaastattelujen pohjalta Sonova Finland Oy:lle laadittiin esimiestyön kehittämissuunnitelma (Liite 5). Suunnitelmassa esitetään kehittämiskohteet ja kunkin kohteen kehittämistoimenpiteet, tavoiteltava hyöty, käytössä jo olevat työkalut sekä ehdotus siitä, mitä uusia työkaluja tulisi hankkia. Seuraavissa luvuissa pureudutaan toimeksiantajayrityksen esimiestyön nykytilanteeseen, sekä sen parantamiseksi valittuihin kehittämiskohteisiin ja toimenpide-ehdotuksiin.

6.1 Esimiestyön nykytilanne ja käytössä olevat työkalut

Haastattelututkimuksen tulosten, jotka esitellään luvussa 5.4, perusteella työntekijät kokivat esimiestyön olevan Sonova Finland Oy:ssä motivoivaa ja työhön sitouttavaa. Esimiehen läsnäoloa, apua ja tukea saatiin ja sitä arvostettiin. Esimiesten joustavuus erityisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukemisessa nostettiin omaan arvoonsa. Esimiesten tämän hetkisistä työkaluista haastateltavat korostivat one-to-one -keskustelujen, kehityskeskustelujen sekä sisäisten palaverien tärkeyttä, sillä ne mahdollistivat tiedon kulkemisen, toimivan työyhteisön rakentamisen sekä yksilöllisen nähdyn ja kuullun tulemisen kokemuksen. Erilaisten keskustelujen ja sisäisten palaverien lisäksi Sonova Finland Oy:n esimiehillä on jo nyt käytössään valtavasti toimivia työkaluja työnsä tueksi.

Erilaiset suunnitelmat auttavat esimiehiä toimimaan tasa-arvoisesti ja yhdenmukaisesti. Yrityksen paikallinen henkilöstösuunnitelma on laadittu konsernin henkilöstösuunnitelman pohjalta tukemaan paikallista esimiestyötä. Se sisältää sekä paikalliset säännöt ja toimintaohjeet että konsernin laatimat ohjeistukset, kuten esimerkiksi palkitsemissuunnitelman ja etätyöohjeistuksen. Henkilöstösuunnitelma on koko henkilöstön nähtävillä ja sen ajantasaisuus varmistetaan päivittämällä suunnitelma vuosittain. Sonova Finland Oy:llä on käytössään myös konsernin laatima perehdytysuunnitelma, joka auttaa varmistamaan, että jokainen uusi työntekijä saa kattavan perehdytyksen niin konsernin toimintaohjeista, työkaluista ja ohjelmistoista, kuin henkilökohtaisen työnkuvansa sisällöstä. Tällä hetkellä perehdytysuunnitelma toimii esimiehille pääasiallisesti muistilistan tavoin. Haastattelututkimuksen mukaan perehdytysprosessi vaatii kuitenkin vielä kehittämistä. Erityisesti prosessin tulisi mahdollistaa, että uusi työntekijä saa valmiudet ottaa vastuu

työnsä sisällöstä mahdollisimman tehokkaasti. Heti työsuhteen alusta asti jokainen Sonovan työntekijä saa myös henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Suunnitelma laaditaan yhdessä esimiehen ja tarvittaessa myös HR:n edustajan kanssa. Suunnitelmaa seurataan ja päivitetään one-to-one -keskustelujen lisäksi puolivuositaisissa kehityskeskusteluissa, joissa kehittymisen eteneminen sekä uudet tavoitteet välitavoitteineen kirjataan konsernin HR järjestelmään jatkoseurantaa varten.

Työhyvinvoinnin tukemiseen Sonova Finland Oy:llä on perustasoa kattavampi työterveys sopimus, ja työterveyshuollon tukea hyödynnetään mm. työergonomian varmistamiseksi työpaikalla. Työterveyshuolto seuraa työhyvinvointia kyselytutkimusten avulla ja Sonova seuraa konsernin työntekijöiden tyytyväisyyttä HearMe henkilöstötutkimuksen avulla, johon kuuluu kysymysosio tyytyväisyyden tason selvittämiseksi. Käytössä on ollut myös erilaisia workshoppeja toiminnan kehittämiseksi, kuten esimerkiksi HearMe tutkimuksen tulosten pohjalta järjestetyt workshopit toiminnan parantamiseksi sekä uusien toimistotilojen suunnittelu työntekijöille toimivaksi. Sonova Finland Oy tukee työhyvinvointia myös tarjoamalla toimistolla päivittäin kahvia, teetä, hedelmiä ja muita virvokkeita, järjestämällä erilaisia tyky-tapahtumia useita kertoja vuodessa sekä järjestämällä palkitsemistilaisuuksia erilaisista saavutuksista palkitsemissuunnitelman mukaisesti. Lisäksi työaika saa käyttää yhteisiin taukojumppahetkiin ja toisinaan yritys on järjestänyt työntekijöilleen myös ohjattua taukojumppaa ulkopuolisen ohjaajan toimesta. Työhyvinvointia ja viihtyvyyttä edistävien ideoiden esittämistä myös kannustetaan esimiesten toimesta ja työntekijöiden toiveita on pyritty toteuttamaan aina mahdollisuuksien mukaan.

Tiedonkulun tehostamiseksi ja töiden suunnittelemiseksi Sonova Finland Oy:llä on erilaisten palaverien ja keskustelujen lisäksi käytössä myös eri tarkoituksiin laadittuja yhteisiä kalentereja, sähköposti, teams ja muut Office 365-ympäristön tarjoamat työkalut, sekä konsernin lukuiset tiedonjakokanavat. Yksilöllisen johtamisen tueksi sekä tiimityön rakentamiseksi yrityksessä on myös hyödynnetty DiSC analyysiä sekä MBTI testiä.

Haastattelututkimuksen perusteella esimiestyön nykytilanne kohdeyrityksessä on hyvä, joten lähtökohdat viedä se erinomaiselle tasolle ovat jo olemassa. Tärkeintä on kommunikointi ja tiedon kulkeminen työyhteisössä, sekä osaamisen kehittämisen tukeminen. Työntekijöihin

tutustuminen, esimiehen aktiivinen kiinnostus heidän persoonaansa, hyvinvointiaan, työssä suoriutumistaan ja motivaatiotekijöitään kohtaan ylläpitää ja edistää arvostavaa ja avointa esimies-alaisuhdetta. Kun esimiehet ovat aidon kiinnostuneita jokaisen työyhteisön jäsenen työssä suoriutumisesta, motivaation tasosta ja työtyytyväisyydestä, rakentuu myös työyhteisöstä toimiva. Luottamus, joustavuus ja arvostus synnyttävät sitoutumista, motivoitumista ja innostusta. Esimiestyön tuloksia seurataan tällä hetkellä Hear Me henkilöstötutkimuksen sekä kehityskeskusteluun liittyvän arviointilomakkeen avulla. Sonovan kehityskeskusteluprosessiin kuuluu lomake, jonka sekä esimies että alainen täyttävät valmistautuessaan keskusteluun, ja jota täydennetään keskustelun yhteydessä. Lomake arkistoidaan, ja sen avulla keskusteluun liittyvien eri osa-alueiden kehitystä voidaan seurata vuosittain, yksi näistä osa-alueista on esimiestyö.

6.2 Kehittämiskohteet

Kehittämiskohteita on esimiestyön kehittämissuunnitelmassa viisi. Ne ovat:

- tiedonkulun tehostaminen
- osaamisen tukeminen
- palautteen antaminen
- yksilöllinen johtaminen
- tilannetekijöiden kartoittaminen

Kehittämiskohteet valittiin teoriaperustasta esiin nousseiden keskeisimpien työntekijän motivoitumista ja työhön sitoutumista tukevien tekijöiden perusteella, joita esimies voi työllään parantaa. Näitä tekijöitä peilattiin haastattelututkimuksen tuloksiin Sonova Finland Oy:n esimiestyön nykytilasta sekä haastateltavien kokemuksiin siitä, mitkä asiat he kokivat tärkeimmiksi tekijöiksi omassa motivoitumisessaan ja sitoutumisessaan. Erityistä huomioita kiinnitettiin sekä niihin tekijöihin mihin haastateltavat toivoivat parannusta että niihin mitkä haastateltavat nimesivät tärkeimmiksi säilyttää hyvällä tasolla tai kehittää entisestään.

6.2.1 Tiedonkulun tehostaminen

Kommunikaation kehittäminen ja tiedon tehokas jakaminen oli yksi haastattelututkimuksessa esitetyistä konkreettisista tulevaisuuden kehitystoiveista.

Ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi valittiin toiveiden pohjalta tiedonkulun tehostaminen, joka myös teoria-aineiston mukaan edesauttaa motivoitumisen ja sitoutumisen tunteiden muodostumista. Kuten teorialuvussa 3.2 kuvataan, onnistunut viestintä esimieheltä alaisille edistää vapaaehtoisuuden tarpeen tyydyttymistä, mahdollistaen itsenäisyyden ja vapauden kokemukset työn tavoitteiden saavuttamisessa. Haastattelututkimuksessa Sonova Finland Oy:n työntekijät nostivat vapaudentunteen ja kokemuksen luottamuksesta tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi. He kuvasivat näiden kokemusten synnyttävän myös tunteen arvostetuksi tulemisesta, mikä on motivaation muodostumisen kannalta tärkeää.

Toimiva tiedonkulku kuuluu myös merkityksellisuuden johtamiseen kulmakiviin (luku 3.3) ja mahdollistaa merkityksellisyyden johtamisen neljännen peruspilarin, viestimisen, toteuttamista esimiestyössä (Taulukko 1). Tehokas tiedonkulku auttaa kirkastamaan työn tavoitteiden ymmärtämistä, mikä on tutkimusten mukaan yksi työmotivaation tärkeimmistä muodostajista (Aaltonen ym., 2020, s. 7). Sama kokemus oli tämän työn haastattelututkimukseen osallistuneilla, heidän kuvatessa miten tärkeää on, että työtehtäviä käydään yhdessä esimiehen kanssa läpi ja että työlle asetetut tavoitteet ovat realistiset. Toimivan tiedonkulun koettiin myös edistävän toimivaa työyhteisöä, jonka tärkeys työmotivaatiolle ja sitoutumiselle korostui haastattelun jokaisen teeman yhteydessä. Suunnitelman mukaan tiedonkulkua voidaan kohdeyrityksessä parantaa kehittämällä nykyisiä kokous- ja one-to-one -keskustelukäytäntöjä, tehostamalla yhteisten kalenterien käyttöä sekä lisäämällä sisäisiä koulutuksia organisaation eri tiedonjakokanavien käytöstä.

6.2.2 Osaamisen tukeminen

Työmotivaation tärkeimpiin muodostajiin kuuluvat kokemukset omasta osaamisesta ja etenemismahdollisuuksista (Aaltonen ym., 2020, s. 7). Näiden kokemusten muodostumista esimies edesauttaa osaamisen tukemisen avulla. Osaamisen tukeminen tyydyttää myös kyvykkyyden perustarvetta, josta kerrotaan tarkemmin teorialuvussa 2.1. Lisäksi osaamisen tukeminen edistää työn merkityksellisyyden kokemuksen muodostumista ja työntekijän sitoutumista organisaatioon, kuten luvussa 0 kerrotaan. Osaamisen tukeminen on myös työkalu merkityksellisyyden johtamisen kolmannen peruspilarin, varustamisen, toteuttamiseen (Taulukko 1), sillä osaaminen on väline työn menestyksekkääseen suorittamiseen. On kuitenkin muistettava, että jatkuva uuden oppiminen ja itsensä

kehittäminen on kuluttavaa ja osaamisen tukemisen tulisi heikkouksien kehittämisen sijaan perustua vahvuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen (Pelo, 2021).

Haastattelututkimukseen osallistuneet työntekijät kertoivat onnistumisen kokemusten lisäävän työmotivaatiotaan. Tärkeäksi koettiin myös, että esimies huomioi kunkin osaamistarpeet yksilöllisesti ja tukee työtehtävien laadukasta suorittamista. Konkreettisenä kehittämistoimenpiteenä tutkimuksessa nousi esiin toive perehdytysprosessin kehittämisestä. Työsuhteen ensi metreille toivottiin enemmän tukea ja keinoja siihen, että uusi työntekijä saisi mahdollisimman tehokkaasti valmiudet ottaa vastuu työnsä sisällöstä. Osaamisen tukemisen kehittämiskohteen toimenpiteiksi on valittu perehdytys suunnitelman kehittäminen ja osaamisen kehittymisen seurannan suunnittelemine. Lisäksi tulisi suorittaa henkilöstön osaamistarpeiden kartoitus ja laatia tulosten pohjalta suunnitelmat kunkin työntekijän osaamisen kehittämiseksi sekä kehityksen seuraamiseksi.

6.2.3 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on yksi motivoivan ja sitouttavan esimiestyön kulmakivistä, sillä se vaikuttaa näiden kokemusten muodostumiseen hyvin monella tavalla ja tasolla. Palautteen avulla työntekijä ymmärtää työn tavoitteet sekä oman työn merkityksen vaikutuksen työyhteisöön ja ympäröivään maailmaan, tyydyttäen siten suurinta osaa ihmisen perustarpeista; kyvykkyyden, yhteisöllisyyden sekä hyväntekemisen tarpeita (luku 2.1). Merkityksellisuuden johtamisen peruspilareista palautteen antaminen kuuluu jokaiseen, edistäen siten merkittävästi työn merkityksellisuuden kokemuksen muodostumista (Taulukko 1). Haastattelututkimuksen mukaan Sonova Finland Oy:n työntekijät kokivat sitouttavassa esimiestyössä erityisen tärkeäksi esimiehen läsnäolon, kiinnostuksen ja tuen; etenkin one-to-one -keskustelujen suomen henkilökohtaisen ajan keskittyä työntekijän omaan työtilanteeseen. Palaute on tärkein keino jolla esimies ja alainen saavuttavat yhteisen ymmärryksen työn sisällöstä ja tavoitteista, ja sen avulla esimies voi tarjota yksilöllistä tukea alaisilleen. Palautteen antaminen linkittyy myös vahvasti tiedon jakamiseen, erityisesti organisaation tavoitteiden kommunikoinnissa ja työn merkityksen kirkastamisessa. Palautteen antamisen kehittäminen edesauttaa siten myös tiedonkulun tehostamisen parantumista.

Suunnitelmassa toimenpiteinä palautteen antamisen kehittämiseksi on mm. se, että palautetta tulisi jatkossa antaa aktiivisemmin ja suunnitelmallisemmin. Huolellinen etukäteisvalmistelu ja riittävän ajan varaaminen palautteelle kehityskeskusteluissa sekä one-to-one -keskusteluissa on tärkeää. Myös yhteisölliseen saavutuksista iloitsemiseen tulee esimiesten panostaa nykyistä enemmän. Suurempia saavutuksia juhlitaan ja palkitaan jo nyt olemassa olevan palkitsemissuunnitelman mukaisesti, mutta esimiesten tulee jatkossa aktiivisemmin nostaa esiin työntekijöiden onnistumisia ja saavutuksia. Yhdessä iloitseminen lisää innostusta ja myötäintoa työyhteisössä, motivoi, palkitsee ja lisää työntekijän arvostuksen kokemusta.

6.2.4 Yksilöllinen johtaminen

Yksilöllinen johtaminen on edellytys sille, että esimies voi työssään tukea alaisensa työmotivaatiota, sekä sitouttaa tätä työhönsä ja työnantajaansa. Yksilöllisen johtamisen tärkeys nousi toistuvasti esiin haastattelututkimuksessa kautta linjan. Haastateltavat halusivat tulla nähdyksi yksilöinä. He arvostivat ja toivoivat, että heidän henkilökohtaiset elämäntilanteensa ymmärretään ja työn sisältö suunnitellaan yhdessä esimiehen kanssa heille sopivaksi, kunkin yksilölliset osaamistarpeet ja työskentelytavat huomioiden. Yksilöllinen johtaminen liittyy vahvasti merkityksellisyyden johtamiseen. Jotta esimies voi toteuttaa merkityksellisyyden johtamisen ensimmäistä peruspilaria, välittämistä, (Taulukko 1) on hänen tunnettava alaisensa arvot, motivaattorit ja elämäntilanne (luku 3.1). Sitä kautta hän voi aidosti osoittaa arvostusta ja kunnioitusta sekä antaa rakentavaa ja positiivista palautetta alaiselleen. Palautteen antamisen lisäksi yksilöllinen johtaminen on avain luottamuksen muodostumiseen, mikä puolestaan on vaade sitoutumisen ja työmotivaation kokemusten syntyemiselle.

Keinoja yksilölliseen johtamiseen esittelee teoriakappale 3.4. Suunnitelmassa esitetyt kehittämistoimenpiteet yksilöllisen johtamisen onnistumiseksi nojaavat vahvasti tutustumiseen työuran eri vaiheissa, niin yksilöinä kuin työyhteisön jäseninä. Uusien työntekijöiden kohdalla tutustumiselle on varattava erityisesti aikaa kehityskeskusteluissa ja one-to-one -keskusteluissa. Esimiehen on erityisesti tutustuttava työntekijän osaamiseen ja odotuksiin, sekä työyhteisöön sopeutumiseen ja työhyvinvointiin. Myös työntekijän elämäntilanteeseen, tulevaisuudensuunnitelmiin, haaveisiin ja arvomaailmaan tutustuminen

on tärkeää esimies-alais-suhteen rakentamisen alkutaipaleella. Jo pidempään työsuhteessa olleiden työntekijöiden kohdalla tutustumista on tärkeää ylläpitää ja jatkaa. Esimies ei voi tehdä olettamuksia pitkänkään yhteisen historian pohjalta, vaan hänen on tärkeää pysyä ajan tasalla työntekijän tarpeiden, motivaattoreiden, elämäntilanteen sekä tulevaisuuden toiveiden muutoksista.

Tutustumisen tukena niin uusille kuin pidempään työsuhteessa olleille työntekijöille voidaan hyödyntää erilaisia persoonallisuustestejä. Näitä Sonova Finland Oy:llä on jonkin verran jo käytettykin, mutta testit säilyttävät hyödyllisyytensä tutustumisen avaimina toistuvassakin käytössä. Erilaisia testivaihtoehtoja esitellään luvussa 3.5.33.5.3. Esimies-alaisuuden lisäksi tutustuminen tiiminä on tärkeää. Vaikka kehittämiskohteena on yksilöllinen johtaminen, on kunkin henkilön toiminta tiimin osana myös osa häntä itseään persoonana, ja myös nämä roolit esimiehen on tärkeää tunnistaa. Tiimin tutustumisen tukeminen edistää myös tiimityöskentelyä ja hyvän työyhteisön rakentumista.

6.2.5 Tilannetekijöiden kartoittaminen

Tilannetekijöiden kartoittaminen on kehittämissuunnitelman viimeinen kohde. Se on työkalu, joka auttaa esimiestä varmistamaan, että työntekijöillä on kokonaisvaltaisesti kaikki se mitä he työssään tarvitsevat. Tämä kokonaisuus kattaa niin aineettomat kuin aineellisetkin asiat, ja sen teoriaperusta esitellään tarkemmin luvussa 3.5.4. Työkalu varmistaa merkityksellisyyden johtamisen peruspilarin 3. Varusta toteutumisen esimiestyössä (Taulukko 1), tukien siten merkityksellisyyden kokemusten syntymistä. Lisäksi se edistää hyvän työyhteisön muodostumista ja motivoivaa ilmapiiriä, sillä työkaluun kuuluu toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin luominen. Työkalu edesauttaa myös oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja onnistuneen resursoinnin toteutumista, jotka rakentavat motivoivaa ilmapiiriä organisaatiossa (Sinokki, 2017). Hyvä työyhteisö, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus olivat myös haastattelututkimukseen osallistuneille tärkeitä motivaation rakentumisen ja sitoutumisen muodostumisen tekijöitä. Työyhteisön nykytilannetta Sonova Finland Oy:llä kuvailtiin haastatteluissa sitouttavaksi, kannustavaksi ja hyvinvointia tukevaksi. Nykytilanteen hyvän tason säilyttämistä ja entisestään parantamista voidaan tukea monipuolisesti tilannetekijöiden kartoittamisen avulla.

Toimenpiteitä tilannetekijöiden kartoittamiseksi Sonova Finland Oy:lle on suunnitelmaan listattu useita. Työympäristön ja työvälineiden toimivuuden selvittäminen on listan ensimmäinen toimenpide. Lisäksi selvityksessä tulee huomioida sekä yksilölliset tarpeet, että tiimin ja koko työyhteisön tarpeet niin työpaikalla kuin etätyöskentelyssäkin. Muut toimenpiteet ovat työnkuvan ja työmäärän analysointi yhdessä työntekijän ja osaston kanssa, työntekijän koulutustarpeiden ja tuen tarpeen selvittäminen, työssä suoriutumisen arviointi työhyvinvoinnin varmistamiseksi sekä työtyytyväisyyden tason selvittäminen.

6.3 Kehittämiskohteiden rajaus

Suunnitelman kehittämiskohteiden valinta rajattiin toimeksiantajayrityksen tarpeiden perusteella. Valittujen kohteiden lisäksi teoriaperustasta nousi esiin myös kaksi muuta tärkeää teemaa, joita ei valittu omiksi kehittämiskohteikseen tässä suunnitelmassa. Nämä teemat ovat

1. hyvän työyhteisön luominen
2. työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen

Suunnitelma kuitenkin tukee myös näiden tärkeiden teemojen toteutumista, mikä käy ilmi seuraavissa kappaleissa.

Hyvän työyhteisön luominen

Hyvän työyhteisön luominen kuuluu yrityksen johdon tärkeimpiin tehtäviin, kuten kerrotaan teoriakappaleessa 3.2. Työyhteisön jatkuvaa kehittämistä ei kuitenkaan tässä kehittämissuunnitelmassa ole nostettu omaksi kehittämiskohteekseen, sillä jokainen suunnitelman osa-alue tukee toimivan työyhteisön positiivista kehitystä. Työyhteisön nykytilanne Sonova Finland Oy:llä koettiin haastattelututkimuksen mukaan hyväksi ja toimivaksi, ja tilanteen ylläpitoon tulee kohdeyrityksessä jatkossakin panostaa. Tämä onnistuu esimiestyöllä sekä tämän kehittämissuunnitelman jalkauttamisella käytäntöön. Sinokin (2017) mukaan toimivan, joustavan ja myönteisen työyhteisön muodostumista edesautetaan kehittämällä johtamista, työyhteisötaitoja, työympäristöä ja työn ominaisuuksia. Mikäli kehittämissuunnitelmaa aletaan siis kokonaisvaltaisesti toteuttaa, kehittyy ja paranee sitä kautta myös työyhteisö.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen

Toinen esimiehen tärkeä tehtävä, jota ei sisällytetty tähän kehittämissuunnitelmaan, on työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen. Tämä ei ole omana kohtanaan kehittämissuunnitelmassa, koska päätös panostaa tähän on yrityksessä tehty jo vuosia sitten ja sitä toteutetaan jo nyt erittäin monipuolisesti. Sonova Finland Oy:llä on käytössä liukuva työaika, ja kertyneet liukumat saa käyttää kokonaisina vapaapäivinä tai kesken työpäivän aamu- tai iltaliukumien sijaan. Loma-ajat sovitaan yhdessä tiimeittäin, vuosilomaa saa siirtää loma-ajan ulkopuolelle, palkatonta vapaata myönnetään joustavasti ja opintovapaat, lyhennetyt työajat ja muut työajanjärjestelyt on aina mahdollistettu koko henkilöstölle niin joustavasti kuin se muita työntekijöitä kuormittamatta on ollut mahdollista. Vaikka työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukemista ei ole sisällytetty tähän kehittämissuunnitelmaan, on tätä kokonaisuutta jatkossakin äärimmäisen tärkeää vaalia syistä, joita esimerkiksi luvuissa 3.5.2 ja 4.3 esitetään. Tämä vaatii esimiehiltä kokonaisuudenhallintataitoja sekä halua paneutua työn järjestelyyn ja työmäärän hallintaan, jotta äärimäinen joustaminen tukee työyhteisöä kuormittamatta ketään tai vaikuttamatta negatiivisesti tehokkuuteen tai tuottavuuteen. Liukuva työaika, loma-aikojen siirtäminen ja muu työn järjestelyihin liittyvä jousto on kirjattu henkilöstösuunnitelmaan, jolloin säännöt ovat kaikille selvät ja läpinäkyvät esimiehestä riippumatta.

6.4 Toimenpide-ehdotukset ja uudet työkalut

Työkaluja suunnitelman toteuttamiseen Sonova Finland Oy:llä on käytössä jo paljon, ja ne esitellään luvussa 6.1. Työkalut on listattu kehittämissuunnitelmaan, ja niitä voidaan välittömästi alkaa hyödyntää kehittämissuunnitelmassa esitettyjen toimenpiteiden toteuttamisessa. Suunnitelmassa suositellaan myös uusien työkalujen käyttöön ottoa, joiden avulla voidaan tehostaa useamman eri kehittämiskohteen toteutusta. Ehdotetut uudet työkalut ovat

- osaamiskartoitus
- osaamisen kehittämisen suunnitelma
- sisäinen viestintäsuunnitelma
- persoonallisuustestit

- workshopit
- mentorointi

Osaamiskartoitus olisi monipuolinen esimiehen työkalu ja tukisi jokaisen työssä esitetyn kehittämisehdotuksen toteuttamista (luku 3.5.5). Osaamiskartoituksen avulla selviäisi kunkin työntekijän osaamisen nykytila ja kehitystarpeet, niin työtehtävien kuin työntekijän urakehityssuunnitelmienkin kannalta. Kartoituksen tulosten avulla esimiesten olisi mahdollista tehostaa tiedonkulkua ja palautteen antamista, sekä ennen muuta tukea työntekijöitä ja heidän osaamisen kehittymistään yksilöllisesti.

Osaamiskartoituksen pohjalta olisi hyödyllistä laatia osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka hyödyttäisi Sonova Finland Oy:tä monella muullakin tavalla, kuin työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen edistämisen kannalta (luku 3.5.5). Sonova konserni tarjoaa esimiehille jo nyt runsaasti monipuolisia työkaluja osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja seurantaan. Työkalut ovat nykyaikaisia, ja niitä kehitetään jatkuvasti. Ne kuitenkin ovat suuren konsernin tarpeisiin mitoitettuja ja pienessä yksikössä sellaisenaan osin mahdottomiakin hyödyntää. Niiden konkreettinen hyödyntäminen lähiesimiestyössä vaatisi osaamiskartoitukseen pohjautuvaa paikallisen tason suunnitelmaa, jossa eri työkalujen käyttö on ohjeistettu ja paikallisen tason tarpeisiin suunniteltu. Osaamiskartoitusta sekä osaamisen kehittämisen suunnitelmaa tarvitaan myös palautteen antamisen kehittämisessä sekä tilannetekijöiden kartoittamisessa (luku 3.5.4), joka on moninainen työssä suoriutumiseen vaikuttavien tekijöiden kokonaisuus. Siihen liittyy mm. työvälineiden, työnkuvan, koulutustarpeiden ja työtyytyväisyyden analysointia, jonka tekemiseksi esimiehellä on oltava tiedossa kunkin työntekijän osaamisen tarve ja taso.

Osaamiskartoitus sekä osaamisen kehittämisen suunnitelman laatiminen ovat tärkeimmät hankittavaksi ehdotettavat työkalut. Niiden lisäksi esitetään sisäisen viestintäsuunnitelman laatimista tiedonkulun tehostamiseksi, erilaisia persoonallisuustestejä ja erilaisia workshoppeja yksilöllisen johtamisen tueksi. Sonova Finland Oy voisi myös hyötyä mentoroinnista yhtenä osaamisen tukemisen välineenä, johon perehtyminen olisi myös kiinnostava jatkotutkimuksen aihe. Mentorointi hyödyttää työnantajaa ja työyhteisöä osaamisen tukemisen ja jakamisen lisäksi myös hiljaisen tiedon esille saattamisessa (Kanniainen ym., n.d., s. 5). Lisäksi mentorointi on työyhteisön tukemisen ja kollegoiden

auttamisen keino, kuten teorialuvussa 2.2 kerrotaan, mikä puolestaan oli haastattelututkimuksen mukaan (luku 5.4.1) tärkeää Sonova Finland Oy:n työntekijöille.

Esimiestyön kehittämissuunnitelmaan (Liite 5) on listattu kuhunkin kehittämiskohteeseen liittyvät työkalut, jotka yritykseltä jo löytyy. Olemassa olevia työkaluja tulee jatkossakin hyödyntää tehokkaasti, ja kehittää entisestään toimivammiksi. Kaikkien esitettyjen kehittämiskohteiden työkaluiksi listatut one-to-one -keskustelut ja kehityskeskustelut koettiin haastattelututkimuksen perusteella tärkeiksi esimieheltä saadun tuen ja kuulluksi tulemisen kannalta. Tärkeitä olivat myös osastopalaverit ja koko työyhteisön yhteinen viikkopalaveri, joita arvostettiin erityisesti tiedonjakamiskanavina. Näiden työkalujen hyödyntäminen edistää jokaisen yksittäisen kehittämiskohteen parantamista, sekä esimiestyön kehittämistä kokonaisuudessa.

6.5 Kehityksen mittarit

Toimenpiteiden vaikutuksia tulee mitata säännöllisesti, jotta niiden vaikuttavuutta voidaan arvioida ja jatkokehittää. Sonova Finland Oy:llä on jo valmiiksi käytössään vuosittainen HearMe henkilöstötutkimus, jonka Sonova teettää koko konsernin henkilöstölle.

Tutkimuksen toteuttaa ulkopuolinen organisaatio, ja siihen vastataan anonyymisti, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman avoimia ja rehellisiä. HearMe tutkimuksessa henkilöstö arvioi kattavasti esimiestään, palautteen antamista ja saamista, osaamisen kehittämisen tukemista, työyhteisöä ja työympäristöä välisineen sekä tiedon kulkemista organisaatiossa, toisin sanoen kaikkia niitä osa-alueita, jotka kuuluvat tähän kehittämissuunnitelmaan.

HearMe tutkimus on siten erinomainen ja ensisijainen mittaristo esimiestyön kehittymisen seuraamiseksi.

Henkilöstötutkimustulosten lisäksi esimiesten tulisi myös pyytää suoraa palautetta alaisiltaan. Kehityskeskustelut sopivat tehtävään parhaiten, sillä sekä esimies että alainen valmistautuvat keskusteluihin konsernin HR ohjelman lomakkeen avulla, johon ennakoarviointi sekä keskustelujen anti tallennetaan. Lomake sisältää osion, jossa alainen arvioi esimiestään, ja esimiehen tulee jatkossa hyödyntää tämä kohta myös pyytäkseen palautetta tämän kehittämissuunnitelman osa-alueiden kehittymisestä. Lisäksi palautetta

kannattaa pyytää vapaamuotoisemmin one-to-one -keskusteluissa ja osasto- sekä henkilöstöpalaverissa, ja muistaa dokumentoida saatu palaute jatkoseurantaa varten.

Esimiesten tulee sisällyttää toimenpiteiden vaikutusten seuranta johtoryhmän palaverien aihelistalle, ja sopia miten usein tuloksia seurataan. Vuosittainen seuranta ja esimiestyön jatkokehittämissuunnitelmat on luontevaa tehdä HearMe tutkimustulosten arvioimisen yhteydessä, mutta tiheämpi tarkastelu pitäisi toimenpiteet esimiesten mielessä ja niistä keskustelu yhdenmukaistaisi esimiesten toimintaa.

7 Johtopäätökset

Työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen tason tukeminen esimiestyöllä on monen tekijän summa. Ennen kaikkea se vaatii esimieheltä halua kehittää esimiestaitojaan näissä osa-alueissa sekä toimia suunnannäyttäjänä omalla esimerkillä. Yksilöllinen johtaminen ja jokaisen työntekijän henkilökohtaisten motivaattoreiden ja sitoutumistekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen esimiestyössä ovat onnistumisen avaimia. Myös esimiehet itse ovat yksilöitä, mistä syystä yhtä valmista johtamismallia tai ohjeistusta ei esimiehille ole mielekästä esittää. Laaja-alainen ymmärrys siitä, mikä henkilön motivaation ja sitoutumisen tasoon milläkin tavalla vaikuttaa, auttaa esimiestä valitsemaan ne toimintatavat ja käytänteet, jotka sopivat juuri hänelle.

7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä työssä haluttiin tarjota esimiehille kattava, monipuolinen ja käytännönläheinen katsaus siitä, mikä henkilön motivaation ja sitoutumisen muodostumiseen vaikuttaa sekä selvittää keinot parantaa näitä asioita esimiestyön avulla toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi yrityksen johtoryhmälle haluttiin tarjota tietoa siitä, mitä hyötyä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen korkeasta tasosta ja sen tukemiseen panostamisesta on organisaatiolle.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen

1. Miten esimiestyötä tulisi kehittää, jotta sen avulla voidaan parhaiten edistää työntekijän motivoitumista ja sitoutumista työhönsä?

vastattiin sekä lukujen 2 ja 3 teoriaperustan että työssä toteutetun tutkimuksen avulla. Teoriakatsauksen lisäksi työn tuloksena syntyi toimeksiantajayritys Sonova Finland Oy:n tarpeita vastaamaan laadittu esimiestyön kehittämissuunnitelma, jonka avulla yrityksen esimiehet saavat yhteisen suunnan tekemiselleen tavoitellessaan motivoitunutta ja sitoutunutta, ja sitä kautta tehokasta ja tuottavaa, henkilöstöä. Sekä teoriakatsauksen että kehittämissuunnitelman toivotaan myös tukevan toimeksiantajayrityksen esimiehiä heidän implementoidessaan konsernin olemassa olevia ja tulevia esimiestyön välineitä paikalliseen käyttöön. Esimiestyön kehittämissuunnitelma laadittiin hyödyntäen sekä teoriatietoa että yrityksen työntekijöille tehdyn haastattelututkimuksen tuloksia.

Toiseen tutkimuskysymykseen

2. Millainen vaikutus sitoutuneilla ja motivoituneilla työntekijöillä on yrityksen tulevaisuuteen?

haettiin vastaukset ainoastaan teoriaperustasta. Kysymyksen tarkastelu rajattiin teoriatasolle, sillä sen tavoite oli lisätä toimeksiantajayrityksen johtoryhmän tietoutta aiheen hyödyistä. Kysymykseen ei päätetty hakea vastauksia työn tutkimuksellisen osuuden avulla, sillä tutkimustuloksia haluttiin hyödyntää pääasiallisesti esimiestyön kehittämissuunnitelman laatimiseen, kun taas tämä tutkimuskysymys tarkastelee teoriatiedon valossa suunnitelman toteuttamisen tuomia potentiaalisia hyötyjä yritykselle.

7.2 Suunnitelman käyttöönotto ja jatkotutkimusehdotukset

Kehittämissuunnitelma voidaan yrityksessä ottaa käyttöön heti. Käyttöönotto suositellaan aloittamaan siitä, että esimiehet yhdessä perehtyvät suunnitelman ehdotuksiin ja muodostavat esitetyistä toimenpiteistä yhtenäisen näkemyksen. Suunnitelman käyttöönotossa esimiesten tulisi myös sopia millaista onnistumisen tasoa tavoitellaan ennen jatkosuunnitelmien laadintaa ja käyttöönottoa. Tämä työ esittelee mittarit onnistumisen seurantaan, mutta tavoitetasojen määrittely jää kohdeyrityksen esimiesten päätettäväksi. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on jatkuvasti elävä tavoite, jonka edistämiseksi ei koskaan tule raja vastaan. Esimiesten tulisikin siksi laatia tämän työn

kehittämissuunnitelmalle jatkosuunnitelma, tai ainakin määrittää mikä on se työntekijäkokemuksen taso, jolloin seuraavien kehittämiskohteiden valinta on mielekästä.

Jatkotutkimusehdotukset on valittu tämän työn tulokset ja toimeksiantajayrityksen tarpeet huomioiden siten, että aiheet muodostaisivat yhdessä esimiestyön kehittämissuunnitelman kanssa kattavan kokonaisuuden tukemaan henkilöstön motivaation ja sitoutumisen tasoa, ja sitä kautta niin työhyvinvointia kuin organisaation menestystäkin. Ehdotettavat jatkotutkimusaiheet ovat

- mentorointi
- itsensä johtaminen
- esimiehen kehittämissuunnitelman laatiminen

Mentorointi

Mentorointi on yksi kehittämissuunnitelmassa ehdotettavista uusista työkaluista, kuten ilmenee luvussa 6.4., ja siitä syystä luonteva jatkotutkimusaihe tälle kehittämistyölle. Se on osaamisen tukemisen sekä hyvän työyhteisön edistämisen väline, mistä syystä se on erinomainen työkalu henkilöstön motivaation ja sitoutumisen tukemisessa. Mentoroinnin hyödyt ovat monipuoliset, sillä se tukee esimerkiksi

- henkilön ammatillista kasvua (myös johtajien ja esimiesten, sekä mentorin itsensä)
- itsetuntemusta ja henkilökohtaista kehitystä
- perehdyttämisprosessia
- muutosprosessia
- hyvinvointia ja työssä jaksamista

Lisäksi mentorointi on hiljaisen tiedon säilyttämisen työkalu ja parantaa esimerkiksi työntekijöiden ajankäytön hallintaa ja priorisointitaitoja, mikä tekee mentoroinnista hyödyllisen tutkimuskohteen niin henkilöstön kehittämisen kuin organisaation menestymisenkin kannalta. (Kanniainen ym., n.d., s. 5, 24–25)

Itsensä johtaminen

Tässä työssä keskityttiin löytämään esimiehille työkaluja henkilöstön motivaation ja sitoutumisen tukemiseen ja parantamiseen, mutta henkilöstöllä itsellään on ennen kaikkea avaimet omaan työmotivaatioonsa ja työhyvinvointiinsa. Itsensä johtaminen on rinnakkaisilmiö ulkoa päin tulevalle johtamiselle, ja se on tärkeä taito nykypäivän ja tulevaisuuden työelämässä. Sitä tarvitsevat työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden tukemiseksi kaikki työtehtävästä tai asemasta riippumatta. (Moilanen, 2021) Se, miten työntekijät itse johtavat omaa menestystään ja miten organisaatio voi heitä tässä tukea, olisi hyödyllinen tutkimuskohde edistämään innostunutta, tehokasta ja hyvinvoivaa henkilöstöä ja työyhteisöä.

Esimiehen kehittämissuunnitelma

Viimeisenä tutkimusaineena esitetään esimiehen kehittämissuunnitelmaa, jonka laatimista ehdotetaan myös kappaleessa 3.5.5. Esimieheltä vaaditaan laaja-alaista osaamista, ja työntekijöiden osaamisen tukemisen lisäksi myös esimiehen omaa osaamista ja kehittymistä on tuettava. Esimiehen hyvä motivaatio ja esimerkillä johtaminen olivat niin haastattelututkimuksen kuin teoriaperustankin mukaan tärkeitä tekijöitä motivoivassa esimiestyössä. Työntekijöiden osaamisen kehittämisessä vakuuttavuutta esimiestyöhön tuokin se, että esimies kehittää myös aktiivisesti itseään ja omaa osaamistaan (Joki & Joki, 2018, s. 125).

7.3 Pohdinta

Hyvä työyhteisö ja henkilöstön hyvinvointi on minulle, opinnäytetyön tekijälle, omassa esimiestyössäni yksi tärkeimmistä asioista. Henkilöstön motivoimisen ja työhön sitoutumisen parantamisen tutkiminen lähti omasta halustani kehittää itselleni tärkeitä asioita omassa työssäni ja työnantajani Sonova Finland Oy:n esimiestyössä. Tämän työn tavoitteena oli sekä lisätä toimeksiantajayrityksen johtoryhmän tietoisuutta aiheesta että laatia konkreettinen suunnitelma asioiden parantamiseksi. Työn tutkimuskysymykset määritettiin työn tavoitteiden pohjalta ja niitä täsmennettiin alakysymysten avulla. Aiheen laajuus ja teoria-aineiston valtava määrä houkutteli huomioni monelle eri sivupolulle, avaten eteeni aina uusia kiinnostavia näkökulmia ja aihe-alueita. Tämä muodosti riskin aineiston leviämisestä ja

punaisen langan kadottamisesta, mutta toimi myös inspiraationa aiheen monipuoliseen tarkasteluun. Tarkkaan määritellyt tutkimuskysymykset auttoivat sekä tämän työn teoria-aineiston rajaamisessa että tutkimusteemojen määrittelyssä, ja palasin niihin työn edetessä yhä uudelleen ja uudelleen. Näin työn fokus pysyi mielessäni kautta linjan ja työn kokonaisuudesta tuli eheä ja rajattu.

Teemahaastattelututkimus oli minulle sekä tutkijana että esimiehenä inspiroiva kokemus. Menetelmävalinta oli erinomainen, sillä teemoista keskustelu ilman tarkkaan määriteltyjä haastattelukysymyksiä johti inspiroiviin ja antoisin keskusteluihin. Vaikka olen tuntenut suurimman osan haastateltavista jo vuosia, opin haastatteluissa valtavasti lisää sekä heistä persoonina että tutkittavasta aihealueesta heidän käytännön kokemustensa kautta. Haastattelujen lopuksi totesimmekin monen haastateltavan kanssa, miten antoisaa oli pysähtyä yhdessä pohtimaan työmotivaation ja sitoutumisen teemoja, ja haastateltavien palautteen perusteella myös he oppivat ja oivalsivat uusia asioita sekä itsestään että keskustelluista teemoista. Aion ehdottomasti hyödyntää teemahaastattelukokemusta tulevassa työssäni esimiehenä, ja pysähtyä jatkossakin keskustelemaan tiimini kanssa työelämään ja työntekoon liittyvistä ajankohtaisista aiheista.

Työn tavoitteet saavutettiin sekä tiedon lisäämisen että konkreettisen suunnitelman osalta. Tutkimuskysymyksiin vastattiin teoriaperustan sekä haastattelututkimuksen avulla kattavasti, ja työn tuloksena syntyi käytännönläheinen ja käyttöönottovalmis esimiestyön kehittämissuunnitelma, jossa huomioidaan kohdeyrityksen nykytilanne ja lähitulevaisuuden tarpeet. Kehittämissuunnitelman käyttöönottoon Sonova Finland Oy:llä on jo laaja kirjo erilaisia työkaluja, ja monen suunnitelmaan sisältyvän kehityskohteen nykytilanne on jo nyt hyvällä tasolla. Suunnitelmassa on kuitenkin myös paljon uutta, joka vaatii esimiehiltä aiheeseen perehtymistä ja uusien esimiestyön välineiden käyttöönottoa. Suunnitelmaa laatiessa pohdin eniten sen laajuutta. Suunnitelman tuli olla riittävän kattava tuomaan muutoksia valittuihin kehittämiskohteisiin, mutta samalla riittävän rajattu, jotta esimiesten resurssit riittäisivät sen toteuttamiseen. Koska itse toimin kohdeyrityksessä esimiehenä, voin omalta osaltani olla tyytyväinen suunnitelman lopputulokseen ja olen vakuuttunut sen hyödyllisyydestä omassa työssäni.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Talentum Media.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Bakker, A. B. L., Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Blašková, M. (2010). Creative Proactive-Concluding Theory of Motivating. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(1), 39–49 <https://doi.org/10.3846/btp.2010.05>
- Burnett, D. (19.3.2013). *Nothing personal: The questionable Myers-Briggs test*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/science/brain-flapping/2013/mar/19/myers-briggs-test-unscientific>
- CoPassion (n.d.-a) *CoPassion*. Haettu 8.3.2021 osoitteesta <http://copassion.fi/>
- CoPassion (n.d.-b) *Myötätunto*. <http://copassion.fi/myotatunto/>
- Discprofile, (n.d.) *What is DiSC®?* <https://www.discprofile.com/what-is-disc>
- Discprofiili (n.d.) *Mikä on DISC-testi?* <https://discprofiili.fi/disc-testi/>
- Hakanen, J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241 <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hakonen, A. (2016). Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. *Aromi ja Shaker*, 54. vuosikerta, <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>
- Harmaala, M. & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Talentum Media.
- Helin, K. (n.d.). *Vertailussa MBTI ja DiSC*. Luontaiset taipumukset. <https://luontaisettaipumukset.fi/2015/10/30/vertailussa-mbti-ja-disc/>
- Herrgård, T. (10.4.2019). Pärjäävätkö tämän päivän johtajat tulevaisuudessa? *WasaTalent*. <https://www.wasatalent.fi/parjaavatko-taman-paivan-johtajat-tulevaisuudessa/>
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). *Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään*. Tuuma.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. p.). Edita. (Alkuperäinen teos julkaistu 2007)
- Joki, M. & Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.
- Juutinen, S. (2016). *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Alma Talent.

- Järnlström, M. & Vanhala, S. (2014). *Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisut [586], 221–240.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Kaipainen, A., Kaipainen E. & Suominen, S. (2018). *Sitoutunut henkilöstö auttaa yritystä menestymään*. LAMK Pro. <http://www.lamkpub.fi/2018/12/12/sitoutunut-henkilosto-auttaa-yritysta-menestymaan/>
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Talentum.
- Kanniainen, M-R., Nylund, J. & Kupias, P. (n.d.) *Mentoroinnin työkirja*. Helsingin yliopisto.
https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf
- Kiiala, R. (2014) *Valmiimpia esimiehiä : Esimiestyön opetuksen kehittäminen*. [opinnäytetyö, Metropolia Ammattikorkeakoulu.] <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014120318277>
- Kiviniemi, L. & Sandelin, P. 2016. Työhyvinvointia edistämällä kestävä kehitys työyhteisöihin. *AMK-lehti/UAS journal*. vol. 4/2016.
<https://uasjournal.fi/opiskelijat/tyohyvinvointia-edistamalla-kestavaa-kehitysta-tyoyhteisoihin/>
- Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*.Talentum Media.
- Koskinen, P. (21.8.2020) *Pohtiva mieli, empatia ja tieto - kuka vain voi kasvattaa viisautta*. [audiopodcast]. YLE. <https://areena.yle.fi/audio/1-50547906>
- Kyrö, P. (2003). *Tieteellinen tutkimusprosessi*. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/17/kyro-paula-tieteellinen-tutkimusprosessi/>
- Lehtinen, E. (10.8.2020). Merkityksellisyys työssä – mitä se tarkoittaa ja miten sitä on mahdollista lisätä? *Konsultin jaarituksia*.
<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2020/08/10/merkityksellisyys-tyossa-mita-se-tarκοittaa-ja-miten-sita-on-mahdollista-lisata/>
- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. (2011). *Kohti Innostunutta Työyhteisöä*. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-100-0>
- LUT University. (n.d.). *Monimuoto-opinnoista yrittäjätaitoja merkityksellisemmän työelämän edistämiseen*. Kokemuksia LUTista. <https://www.lut.fi/opiskelu/opiskelu-lutissa/kokemuksia-lutista/jaakko-sahimaa>
- Malinen, R. (2020). *Motivaatio ja työsitoutuminen suomalaisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa*. [pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto].
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202006173044>

- Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media.
- Martela, F. (23.4.2018). Merkityksellisen työn kolme elementtiä.
<https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum.
- Martela, M., Jarenko, K. (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
- Martela, F., Pessi, A.B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in psychology*, 9, 363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Moilanen, S. (11.10.2021) Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. *Parempi työ -blogi*.
https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki_tarvitsevat_itsensa_johtamisen_taitoja.10354.blog#3e5f7a43
- Ojanen, M. (15.6.2021). Tasapainottelemalla hyvinvointia työhön. *Tikissä*.
<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/06/15/tasapainottelemalla-hyvinvointia-tyohon/>
- Pelo, M. (10.3.2021). *Kun työ tuntuu merkitykselliseltä, se vaikuttaa suoraan hyvinvointiin ja terveyteen – omaa työtään voi tuunata mielekkäämmäksi*. Yle Akuutti.
<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2021/03/10/kun-tyo-tuntuu-merkitykselliselta-se-vaikuttaa-suoraan-hyvinvointiin-ja>
- Ruokomäki, J. (n.d.) *Myönteisen palautteen opas: 21 vinkkiä ja kantava periaate*. Hyvejohtajuus.fi. <https://www.hyvejohtajuus.fi/8023/myonteisen-palautteen-opas-21-vinkkia/>
- Sinokki, M. (2017). Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. *Lääkärilehti*, 12/2017, 772–773.
<https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>
- Skurnik-Järvinen, H. (2016). *Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti* (3. p.). Helsingin seudun kauppakamari. (Alkuperäinen teos julkaistu 2010)
- Sahimaa, J. (2020). *Merkityksen johtaminen : välitä, varusta, valtuuta, viesti ja viitoita : esimiehen ja johdon rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttämisessä* [diplomityö, LUT-yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020083164670>

- Sonova. (n.d.) Company. Haettu 23.11.20 osoitteesta <https://www.sonova.com/en/company>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2015). *Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* Raportteja ja muistioita (STM): 2015:5 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8>
- Sullström, H. (30.8.2021). *Työntekijän nopea kertapalkitseminen lisääntyy – Rahan rinnalle on tullut korona-aikana myös aiempaa enemmän hyvinvointiin liittyviä etuja.* YLE Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-12074570>
- Trötschkes, R. (7.2.2017) *RMP-profiili paljastaa motiivit.* YLE. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/27/rmp-profiili-paljastaa-motiivit>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (22.3.2021) *Työolobarometri 2020: Koronapandemia toi etätöön tekemiseen lähes vuosikymmenen harppauksen.* Valtioneuvosto. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmenen-vuoden-harppauksen-vuodessa->
- Työterveyslaitos. (n.d.) *Työn imu.* <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>
- Työturvallisuuskeskus. (2018). *Tuunaa työtä - kasvata työn imua ja motivaatiota.* <https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa-tyota-kasvata-tyon-imua-ja-motivaatiota.8231.news>
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen.* <https://ttk.fi/tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu/tyoturvallisuuden-perusteet/tyoyhteiso/tyo-ja-palautuminen/tyon-ja-vapaa-ajan-yhteensovittaminen#3e5f7a43>
- University of Helsinki. (n.d.) *Myötätunnon mullistava voima.* <https://researchportal.helsinki.fi/fi/projects/the-revolutionary-power-of-compassion-copassion>
- Valli, R. & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5. p.). PS-kustannus. (Alkuperäinen teos julkaistu 2015)
- Valtioneuvoston kanslia. (2018). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa. Ratkaisuja työn murroksessa.* Valtioneuvoston julkaisusarja 30/2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-674-4>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational*

and Organizational Psychology. Vol. 83(4), 981–1002.

<https://doi.org/10.1348/096317909X481382>

Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4. p.). PS-kustannus. (Alkuperäinen teos julkaistu 2005)

Vloeberghs, D., de Rijke, T. R. & Strokappe, A. J. (2000). The development of a competence centre as a self-management instrument. *Career development international*, 5(3),

155–170. <https://doi.org/10.1108/13620430010329556>

NERIS Analytics Limited (n.d.) *16Personalities*. Haettu 7.4.2021 osoitteesta

<https://www.16personalities.com/>

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

- Työsuhteen kesto

Motivaatio

- Sisäinen motivaatio vs. ulkoinen motivaatio, kumpi dominoi?
- Koetko työsi: Nautinnolliseksi, arvokkaaksi, kiinnostavaksi, tärkeäksi, haastavaksi
- Koetko tunteita: Aikaansaamisesta, yhteenkuuluvuudesta, arvostuksesta, vapaudesta (esim. työtapojen suhteen), työn positiivisesta vaikutuksesta ympäristöön (esim. asiakkaat ja kollegat)
- Milloin työurasi aikana olet kokenut sisäisen motivaation tunnetta? Mikä silloin aiheutti sen?

Sitoutuminen

- Mikä on suurin syy, että työskentelet nyt täällä, etkä muualla?
- Mikä saisi sinut lähtemään? Jos tätä tarjottaisiin, mikä saisi sinut sittenkin jäämään?
- Miten sitoutuneeksi työhösi ja työnantajasi tunnet itsesi? Miksi?
- Millaisten asioiden uskot tulevaisuudessa vaikuttavan sitoutuneisuuteesi?
- Koetko työssäsi: Uuden oppimista, halua kehittää asioita, halua tukea työyhteisöä, halua ja mahdollisuutta tuunata omaa työtä

Into

- Koetko työssäsi innostuksen tunnetta? Missä tilanteissa? Mikä tunteen aiheutti?
- Koetko myötäintoa kollegoidesi onnistumisista? Millaisissa tilanteissa?

Motivoiva esimies

- Nykytilanne:
 - Mikä esimiehesi toimissa motivoi sinua? Miksi?
 - Mikä esimiehesi toimissa syö motivaatiosi? Miksi?
- Tulevaisuus:
 - Minkä toivoisit muuttuvan? Miksi?

Sitouttava esimies

- Nykytilanne:
 - Esimiehen vaikutus tämänhetkiseen sitoutumisen tasoon
- Tulevaisuus:
 - Minkä toivoisit muuttuvan? Miksi?

Yleisiä huomioita aiheesta

- Erityisiä huomioita käydyn keskustelun pohjalta
- Mikä jäi päällimmäisenä mieleesi? (Oivalluksia tai muita tunteita)

Termejä:

Ulkoinen motivaatio: *Henkilö suorittaa tehtävänsä palkkion tai rangaistuksen vuoksi*

Sisäinen motivaatio: *Proaktiivista, energisoivaa ja innostavaa. Syntyy halusta heittäytyä tekemiseen ilman ulkoisia vaikuttimia.*

Työn tuunaus: *Työn muokkaaminen itselle mielekkääksi, rutiinien ja työtapojen muuttaminen, kokemus työn imusta (flow).*

Myötäinto: *Myötätunnon vastapari; yhtyminen toisen ihmisen onnistumiseen, iloon ja intoon*

Liite 2 Saatekirje tutkimukseen osallistujille

Saatekirje tutkimukseen osallistujille

Hei!

Teen YAMK opinnäytetyötä siitä, miten esimiestyön avulla voidaan tukea ja vahvistaa henkilöstön motivaatiota sekä työhön sitoutumista. Työssä tutkitaan mistä työntekijöiden motivoituminen ja sitoutuneisuus muodostuu, miten siihen voidaan esimiestyössä vaikuttaa ja miten esimiestyötä tulisi Sonova Finland Oy:llä kehittää niiden parantamiseksi. Lisäksi työssä selvitetään, millainen vaikutus sitoutuneilla ja motivoituneilla työntekijöillä on yrityksen toimintaan ja tulokseen. Työn tuloksena syntyy esimiestyön kehittämissuunnitelma, jonka avulla tavoiteltava hyöty on entistäkin sitoutuneempi ja motivoituneempi henkilöstö, sekä henkilöstön työkykyisyyden tukeminen ja sitä kautta kestävä ja eettisen liiketoiminnan edistäminen.

Opinnäytetyöhöni sisältyy tutkimus, jossa teemahaastattelujen avulla selvitän Sonova Finland Oy:n työntekijöiden (pois lukien esimiehet) käsityksiä ja kokemuksia yllä esitellyistä opinnäytetyön teemoista, sekä heidän tulevaisuuden toiveitaan aiheeseen liittyen. Haastattelujen tuloksia hyödynnetään esimiestyön kehittämissuunnitelman aineistona, jo olemassa olevan tutkimus- ja teorian lisäksi. Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti. Liitteenä on tietosuojailmoitus henkilötietojen käsittelystä ja aineiston säilytyksestä. Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta.

Toivon saavani sinulta tietoon perustuvan suostumuksen osallistumisestasi tutkimukseeni. Lähetäthän suostumuksesi vastauksena tähän sähköpostiin, niin varataan sinulle haastattelu-aika.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

ystävällisin terveisin,

Pauliina Kylmä

Tietosuojailmoitus: Haastattelututkimus opinnäytetyötä varten

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyössä, jonka aineistoksi haastattelututkimus tehdään, ei käsitellä henkilötietoja. Opinnäytetyön toiminnallista osaa varten tehdään haastattelututkimus selvittämään kohdeyrityksen työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia opinnäytetyön aiheesta. Haastateltavista ei kerätä tai tallenneta henkilötietoja, mutta haastattelutallenteista henkilöt voivat olla tunnistettavissa äänen perusteella ja litteroidusta aineistossa sanavalintojen perusteella.

Tutkimuksen kesto: 2021-2022

Kyseessä on kertatutkimus.

Yhteyshenkilö tutkimusta koskevissa asioissa

Pauliina Kylmä
Hämeenpuisto 6 C 55, 33210, Tampere
pauliina.kylmala@student.hamk.fi
p. 0456712755

Tutkimuksen suorittajat

Pauliina Kylmä

Käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietojen käsittely perustuu:

- Suostumus

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa suostumus milloin tahansa tämän vaikuttamatta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyn lainmukaisuuteen.

Henkilötietosisältö ja säilytysajat

Tutkimuksessa kerätään seuraavat tiedot:

- Haastateltavien henkilötietoja ei kerätä eikä tallenneta
- Haastattelujen äänitallenteista henkilöt voivat olla tunnistettavissa äänen perusteella
- Litteroidusta aineistosta henkilöt voivat olla tunnistettavissa sanavalintojen tai keskustelun sisällön perusteella. Litteroitu aineisto anonymisoidaan.

Haastattelujen äänitallenteet ja litteroitu aineisto säilytetään mahdollista jälkitarkastusta varten 1 vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jonka jälkeen aineisto tuhoetaan.

Rekisteröidyt

Rekisteröityinä ovat:

- Sonova Finland Oy:n työntekijät

Rekisterin tietolähteet

Rekisteröidyt henkilöt

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojen vastaanottajia ovat:

Äänitallenteet ja litteroitu aineisto tulevat ainoastaan opinnäytetyön tekijän käyttöön. Anonymisoitu aineisto luovutetaan tarvittaessa opinnäytetyön mahdollista jälkitarkastusta varten työn tarkastajille. Aineistoa ei luovuteta kohdeyrityksessä (Sonova Finland Oy) muiden, kuin opinnäytetyön tekijän käyttöön.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Haastattelujen äänitallenteet ja litteroitu aineisto tallennetaan Pauliina Kylmälän työasemalle, varmuuskopiointi työaseman ulkoiseen muistiin. Tietoja ei tallenneta pilvipalveluun. Tietoihin pääsevät ja niitä käyttävät vain rekisterinpitäjä / henkilöt, joilla työnsä puolesta on niihin oikeus (opinnäytetyön mahdollinen jälkitarkastus).

Tietojen lainmukainen käsittely varmistetaan tietojen luokittelulla ja tietoaaineistojen käsittelysääntöjen mukaisella toimintatavalla.

Rekisterinpitäjä

Pauliina Kylmä

Yhteystiedot

Hämeenpuisto 6 C 55, 33210, Tampere

pauliina.kylmala@student.hamk.fi

p. 0456712755

Automaattinen päätöksenteko

Rekisterissä ei tehdä automaattista päätöksentekoa.

Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

Rekisteröidyn oikeudet ja niiden rajoittaminen

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) antaa rekisteröidylle seuraavat oikeudet:

Oikeus peruuttaa suostumuksen

Rekisteröidyllä on milloin tahansa oikeus peruuttaa suostumuksensa. (artikla 7)

Oikeus saada pääsy tietoihinsa

Rekisteröidyllä on oikeus saada rekisterinpitäjältä vahvistus siitä, käsitelläänkö häntä koskevia henkilötietoja. Rekisteröidyllä on oikeus saada pääsy tietoihinsa.

Tarkastusoikeudesta

voidaan periä maksu tai siitä voidaan kieltäytyä, jos pyynnöt ovat ilmeisen perusteettomia tai kohtuuttomia, erityisesti jos niitä esitetään toistuvasti. (artikla 12 ja artikla 15)

Oikeus tietojen oikaisemiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia rekisterissä olevan virheellisen tiedon oikaisemista (artikla 16). Korjaamispyyntö tehdään kirjallisesti. Joissain tietojärjestelmissä henkilö pystyy myös itse korjaamaan omat tietonsa.

Oikeus tietojen poistamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia henkilötietojensa poistamista, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 17):

- Henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin.
- Rekisteröity peruuttaa suostumuksen, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta.
- Rekisteröity vastustaa käsittelyä eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä (artikla 21).
- Henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti.
- Henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Rekisteröidyllä kuitenkin ei ole oikeutta tietojen poistamiseen tutkimuksissa, mikäli tietojen poistaminen todennäköisesti estää kyseisen käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus käsittelyn rajoittamiseen, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 18):

- Rekisteröity kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden.
- Käsittely on lainvastaista ja rekisteröity vastustaa henkilötietojen poistamista ja vaatii sen sijaan niiden käytön rajoittamista.
- Rekisterinpitäjä ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta rekisteröity tarvitsee niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.
- Rekisteröity on vastustanut henkilötietojen käsittelyä artikla 21 kohdan nojalla odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen

Rekisteröidyllä on oikeus saada koneluettavassa muodossa häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on rekisterinpitäjälle toimittanut, mikäli käsittely perustuu suostumukseen ja käsittely tapahtuu automaattisesti. (artikla 20)

Oikeus tehdä valitus

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistolle. Lisätietoja <https://tietosuoja.fi/>.

Liite 4 Aineistonhallintasuunnitelma

Aineistonhallintasuunnitelma	
Aineistojen yleinen kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria-aineisto <ul style="list-style-type: none"> ○ Lähdeviittaukset, käyttöehdot ja lainsäädäntö huomioidaan • Tutkimusaineisto <ul style="list-style-type: none"> ○ Teema-haastatteluaineisto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suostumukset ja tietosuojailmoitus ▪ Haastattelutallenteet; äänitallenteet, havainnointimuistiinpanot, litteroitu aineisto • Kohdeyrityksen sisäinen aineisto siltä osin kuin käyttö on sallittua (sovitaan tilaajan kanssa) <ul style="list-style-type: none"> ○ Lähdeviittaukset ja käyttöehdot huomioidaan
Hyvä tieteellinen käytäntö	<ul style="list-style-type: none"> • Haastatteluosuostumukset, tietosuojailmoitus • Lähdeviittaukset • Työssä ei käsitellä henkilötietoja. Haastateltavien henkilötietoja ei kerätä eikä tallenneta. Haastattelujen äänitallenteista henkilöt voivat olla tunnistettavissa äänen perusteella, joten äänitallenteet tulevat ainoastaan opinnäytetyön tekijän käyttöön. Litteroitu aineisto anonymisoidaan.
Aineistojen säilytys opinnäytetyöprosessin aikana	<ul style="list-style-type: none"> • Haastattelujen äänitallenteet ja litteroitu aineisto <ul style="list-style-type: none"> ○ Tallennus: Pauliina Kylmälän työasema ○ Varmuuskopiointi: Työaseman ulkoinen muisti • Muu aineisto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tallennus: Sonova Finland Oy:n verkkolevy ○ Varmuuskopiointi: Sonova Finland Oy:n pilvipalvelu • Aineistoa pääsee käsittelemään: työn tekijä, työn tilaaja poissulkien haastattelutallenteet, sekä opinnäytetyöohjaaja ja opponoiija tilaajan sallimilta osin.
Aineistojen käsittely opinnäytetyön valmistuttua	<ul style="list-style-type: none"> • Aineistoa säilytetään 1 vuosi työn hyväksymispäivästä, jonka jälkeen aineisto tuhotaan • Haastattelujen äänitallenteet ja litteroitu aineisto tuhotaan 1 vuoden säilytysajan päätyttyä viipymättä
Henkilötietojen käsittely opinnäytetyössä	<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavien informointi henkilötietojen käsittelystä: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tietosuojailmoitus • Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja, mutta haastattelutallenteista voidaan tunnistaa henkilöt äänen tai keskustelun sisällön perusteella • Haastateltavien mahdolliset henkilötiedot anonymisoidaan litteroidusta aineistosta Tietosuojavaltuutetun toimiston (n.d.) ohjeistuksen mukaan.

	<ul style="list-style-type: none">• Haastatteluaineisto salataan ja tuhoaan 1v kuluttua työn hyväksymispäivästä
Opinnäytetyön saavutettavuus	<ul style="list-style-type: none">• Työ laaditaan HAMKin opinnäytetyöoppaan mukaisesti• Valmis työ on löydettävissä digitaalisesti Theseus-tietokannasta ja yrityksen sisäiseltä verkkolevyllä

Lähteet

Tietosuojavaltuutetun toimisto. (n.d.) *Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot*. Tietosuoja.

Haettu 29.4.2021 osoitteesta <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>

Esimiestyön kehittämissuunnitelma

KEHITTÄMIS-KOHDE	KEHITTÄMISTOIMENPITEET	TAVOITELTAVA HYÖTY	KÄYTÖSSÄ OLEVAT TYÖKALUT	HANKITTAVAT TYÖKALUT
TIEDONKULUN TEHOSTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • Kokouksiin valmistautuminen, agendan säännöllinen arviointi ja tärkeiden aiheiden käsittelyn varmistaminen • Yhteisten kalenterien käytön tehostaminen; ajantasainen tieto henkilöiden tavoitettavuudesta parantaa töiden suunnittelua ja asiakaspalvelua • Tiedonjaon tehostaminen One-to-one -keskusteluissa; esimies huolehtii, että alaisilla on ajantasaiset tiedot töiden suorittamiseen tehokkaasti • Sisäisen koulutuksen lisääminen organisaation tiedonjakokanavien käyttöön. Eri kanavat (OneSonova, Teams ryhmät, Salesforce, Intranet) sisältyvät perehdytysuunnitelmaan, mutta pidempään talossa olleiden järjestelmäosaamiselle ei ole seurantaa. Järjestelmät kehittyvät ja vaihtuvat säännöllisesti ja järjestelmäosaamista on kehitettävä samassa tahdissa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehokas tiedonkulku esimiehen ja alaisen välillä • Tehokas tiedonkulku eri osastojen välillä • Vähentää turhautumista ja tiedonhaun aiheuttamaa lisätyötä ja työn keskeytymistä • Lisää kokemuksia aikaansaamisesta, tehokkuudesta ja edistää flow tilan muodostumista • Työyhteisön osaamisen kehittyminen viestinnässä ja tiedon jakamisessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Viikkopalaveri • Osastopalaveri • One-to-one -keskustelut • Kehityskeskustelut • Yhteiset kalenterit; Outlook, lomakalenteri, yhteiset seinäkalenterit • Sähköposti • Organisaation tiedonjakokanavat 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamiskartoitus • Osaamisen kehittämisen suunnitelma • Sisäinen viestintäsuunnitelma
OSAAMISEN TUKEMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • Perehdytysuunnitelman kehittäminen • Osaamisen kehittymisen seurannan suunnittelu • Osaamistarpeiden kartoitus kehityskeskusteluissa, koulutuksen tai ohjauksen järjestäminen ja kehityksen aktiivinen seuranta one-to-one -keskusteluissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaava henkilöstö → työ laadukasta ja tehokasta • Motivaation kasvu uuden oppimisen myötä • Työntekijän sitoutuminen organisaatioon 	<ul style="list-style-type: none"> • Perehdytysuunnitelma • Henkilöstösuunnitelma • Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma • One-to-one -keskustelut • Kehityskeskustelut • Workshopit 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamiskartoitus • Osaamisen kehittämisen suunnitelma • Mentorointi

<p>PALAUTTEEN ANTAMINEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiivisempi, suunnitelmallinen palautteen antaminen esimieheltä alaiselle <ul style="list-style-type: none"> ○ kehityskeskusteluissa varattava riittävä aika positiivisen palautteen antamiselle ja rakentavasta palautteesta keskustelemiselle • One-to-one -keskusteluissa varattava aikaa palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle • Saavutuksista iloitseminen yhteisöllisesti; esimiesten aktiivisesti nostettava esiin työntekijöiden onnistumisia tai ulkopuolelta saatua positiivista palautetta yhteisissä palavereissa • Palkitsemissuunnitelman noudattaminen pidettävä nykyisellään, mutta palkitsemistilaisuudet suunniteltava yksilöllisesti vastaanottaja huomioiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn tavoitteiden ymmärtäminen → työ laadukasta ja tehokasta → yksilöllinen tuki esimieheltä • Myötäinnon lisääminen työyhteisössä → innostuksen lisääntyminen • Motivaation ylläpito • Työntekijän sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskustelut • One-to-one -keskustelut • Viikkopalaveri • Osastopalaveri • Palkitsemistilaisuudet • Henkilöstösuunnitelma: palkitsemissuunnitelma 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamiskartoitus • Osaamisen kehittämisen suunnitelma
<p>YKSILÖLLINEN JOHTAMINEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uudet työntekijät: Tutustumiselle varattava aikaa one-to-one -keskusteluissa ja kehityskeskusteluissa, etenkin aiheille: <ul style="list-style-type: none"> ○ työtehtävät, työnkuva, molempien osapuolten odotukset ja toiveet ○ osaamistarpeet, koulutustoiveet, tuen tarve ○ työyhteisöön sopeutuminen ja työhyvinvointi ○ elämäntilanne, henkilökohtaiset arvot, haaveet ja tulevaisuuden suunnitelmat • Pidempään työsuhteessa olleet: Tutustumista ylläpidettävä. Esimiehen pysyttävä ajan tasalla alaisten elämäntilanteista, tarpeista, toiveista ja motivaattoreista. <ul style="list-style-type: none"> ○ Säännöllisesti keskusteltava sen hetkisistä sitoutumis- ja motivaatiotekijöistä, sekä työntekijän tarpeista ja toiveista 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivaation ja sitoutuneisuuden tukeminen yksilön huomioimisen kautta • Työhyvinvoinnin ja työkykyisyyden edistäminen • Toimivan työyhteisön edistäminen • Tiimityön edistäminen • Luottamuksen ja avoimen esimies-alais-suhteen rakentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstösuunnitelma • DiSC analyysit • MBTI testit • Kehityskeskustelut • One-to-one -keskustelut • Workshopit • Tyky-tapahtumat 	<ul style="list-style-type: none"> • DiSC analyysit • MBTI testit • RMP testit • Workshopit • Osaamiskartoitus

- Esimiehen ei tule tehdä olettamuksia pitkänkään tuntemisen pohjalta, vaan keskusteluyhteys on säilytettävä läpi työuran
- Persoonallisuustestejä voidaan käyttää toistuvasti tutustumisen tukena
- Tutustumista myös tiiminä tuettava toimivan yhteistyön ja työyhteisön rakentamiseksi. Tukena voidaan käyttää mm. testejä, workshopeja ja tiimiaktiviteetteja (esim. tyky-toiminta)

**TILANNE-
TEKIJÖIDEN
KARTOIT-
TAMINEN**

- Työympäristön ja työvälineiden toimivuuden selvittäminen
 - Yksilöllisten tarpeiden lisäksi workshopit tiimeittäin tai koko toimiston workshop analysoimaan nykytilanne ja laatimaan esitys kehitystoimista
 - Etätyöskentely-ympäristöjen toimivuuden selvittäminen ja tukeminen
- Työnkuvan ja työmäärän analysointi yhdessä työntekijän kanssa; vastaako työnkuva todellisuutta ja kummankin osapuolen toiveita, onko työmäärä sopiva ja jakautunut osastolla tasaisesti
- Työntekijän tarvitseman tuen ja lisäkoulutus-tarpeiden selvittäminen
- Työssä suoriutumisen arviointi
- Työtyytyväisyyden selvittäminen

- 2021 käyttöön otettujen toimitilojen optimointi
- työtyytyväisyyden ja viihtyvyyden lisääminen
- työtehokkuuden parantaminen toimivien työvälineiden avulla
- työturvallisuuden varmistaminen
- työn sujuvoittaminen
→ keskeytysten ja häiriötekijöiden minimointi
- Työhyvinvoinnin ja työkykyisyyden edistäminen
- Toimivan työyhteisön edistäminen
- Tehokas resurssointi
- Tasapuolinen ja oikeudenmukainen esimiestyö

- Kehityskeskustelut
- One-to-one -keskustelut
- Workshopit
- Työterveys
 - Työergonomia
 - Työhyvinvointi
- Etätyöskentelyohjeistus
- Henkilöstösuunnitelma
- Työtyytyväisyys-tutkimukset:
 - HearMe
 - työterveys

- Osaamiskartoitus
- Osaamisen kehittämisen suunnitelma