



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Sanna Tuomela

# Motivoiva esimiestyö tuottavuuden lisääjänä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden Tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekijä Otsikko	Sanna Tuomela Motivoiva esimiestyö tuottavuuden lisääjänä
Sivumäärä Aika	60 sivua + 1 liitettä Toukokuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Lehtori Lilian Snellman
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli lähdekirjallisuuden ja kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tutkia motivaation vaikutusta työhyvinvointiin ja yritysten tuottavuuteen sekä esimiesten mahdollisuuksiin vaikuttaa työntekijöiden motivaation tasoon. Tutkimuksen edetessä selvitettiin tarkemmin sitä, mikä työntekijöitä motivoi, kuinka suuri merkitys esimiehellä on työntekijöiden motivoinnissa ja mitkä ovat niitä keinoja, joilla esimies voi motivaatioon vaikuttaa.</p> <p>Viitekehys koostuu motivaation ja työhyvinvoinnin, valmentavan esimiestyön, työkykyjohtamisen, kokonaispalkitsemisen ja itsensä johtamisen taitojen tutkimuksesta, ja siinä on käytetty laajasti lähdekirjallisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tehtiin neljä henkilöhaastattelua, joiden teema syntyi tutkimuskysymyksistä, jotka on mainittu ylempänä. Haastateltavat kertoivat omia kokemuksiaan motivaatiosta.</p> <p>Esimies voi toimillaan vaikuttaa merkittävästi työntekijän motivaatioon. Motivaatio syntyy henkilön omasta tahdosta ja hän voi kasvattaa motivaatiotaan vahvistamalla itsetuntemustaan itsensä johtamisen keinoilla. Esimies voi tukea tätä kehitysprosessia olemalla läsnä ja tarjoamalla kehitysmahdollisuuksia.</p> <p>Motivaatio vaatii pohjaksi hyvinvointia. Esimies voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin pitämällä huolta työkykyjohtamisesta, jaksamisesta, hyvästä vuorovaikutuksesta, viestinnän toimivuudesta ja kokonaispalkitsemisen toimivuudesta. Erilaisuus on otettava huomioon esimiestyössä. Motivaatio on yksilöllistä ja ihmisiä motivoi eri asiat.</p> <p>Aineeton palkitseminen on aineellista palkitsemista toimivampaa puhuttaessa motivaation voimistamisesta ja sitouttamisesta. Aineelliset palkkiot, kuten palkka, pitää kuitenkin olla kunnossa, ennen kuin motivoinnin kasvattaminen on mahdollista. Henkilö saa aineettomista palkinnoista positiivisia tunteita ja tuntemuksia, jotka vaikuttavat motivaatioon positiivisesti. Aineettomia palkintoja ovat arvostuksen tunne, luottamus, kehitysmahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet, vastuu, hyvä työilmapiiri, vapaus ja tavoitteiden saavuttaminen.</p> <p>Tutkimus onnistui hyvin. Työ antaa konkreettista tietoa esimiehille siitä, kuinka he voivat vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon. Esimiehen tulee pitää huolta itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan. Täytyy tuntea itsensä erinomaisesti, jotta voi johtaa menestyksekkäästi muita.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, motivaatio, valmentava johtaminen, itsensä johtaminen, työhyvinvointi

Author Title	Sanna Tuomela Role of motivational management in higher productivity
Number of Pages Date	60 pages + 1 appendices May 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructor	Lilian Snellman, Senior Lecturer
<p>The aim of the thesis was to study the effect of motivation on well-being at work and productivity of companies and the possibilities of supervisors to influence employee motivation with the help of source literature and qualitative research. As the study progressed, it became clearer what motivates employees, how important a supervisor is in motivating employees, and what are the ways in which a supervisor can influence motivation.</p> <p>The frame of reference consists of a study of motivation and well-being at work, coaching, work ability management, total remuneration and self-management skills, in which extensive reference literature has been used. In the qualitative study, four personal interviews were made, the theme of which arose from the research questions. The interviewees reported a lot of their own experience.</p> <p>The actions of the supervisors can affect the employee`s motivation. Motivation arises from a person`s own will and employee can increase her motivation by strengthening her self-knowledge. An employee can use some self-management skills to do that. A supervisor can support this development process by being present and providing some development opportunities to employee.</p> <p>Motivation arises from well-being. The supervisor can influence the well-being of the work community by taking care of work ability management, good interaction, good communication and the effectiveness of total remuneration. The employee diversity must be considered. Motivation is individual and people are motivated by different things.</p> <p>Non-material rewarding is more effective than material rewarding when it comes to strengthening motivation and engaging employees in company. Material rewards must be in order before it is possible to increase motivation. A person receives positive emotions and feelings from non-material rewarding and it has a positive effect on motivation. Non-material rewarding consists of sense of appreciation, trust, development opportunities, influence opportunities, good working atmosphere, freedom and the achievement of goals.</p> <p>The study was successful. The thesis provides concrete information to supervisors on how they can influence the motivation of their employees. The supervisors should take care of themselves and their own well-being. You have to know yourself before you can lead others successfully.</p>	
Keywords	leadership, motivation, coaching, self-management, well-being at work

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Työn tavoite	2
1.3	Työn viitekehys	2
1.4	Kvalitatiiviset haastattelut	3
2	Työhyvinvointi ja tuottavuus	4
2.1	Kokonaisvaltainen hyvinvointi	6
2.2	Työntekijän oma hyvinvointi	8
3	Motivaatio	9
3.1	Motivaatioteoriat	11
3.1.1	Maslow`n tarveteoria	11
3.1.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	12
3.1.3	David McClelland	13
3.1.4	Minäpystyvyysteoria	13
3.1.5	Reiss Motivaatioprofiili (RMP)	14
3.1.6	Itsemääräämisteoria	15
3.2	Työmotivaatio	15
3.2.1	Sisäinen motivaatio	17
3.2.2	Ulkoinen motivaatio	18
3.3	Työn imu	18
3.4	Motivointi ja sitouttaminen	19
4	Valmentava esimiestyö	20
4.1	Hyvän esimiehen ominaisuuksia	22
4.2	Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja voimaannuttaminen	24
4.3	Tavoitteiden asettaminen	26
4.4	Kehityskeskustelut	27
4.5	Henkilöstön kehittymismahdollisuudet ja urasuunnittelu	28
5	Työkykyjohtaminen ja työssä jaksaminen	30
5.1	Stressi	31
5.2	Palautuminen	32
5.3	Varhaisen välittämisen malli	34
6	Viestintä ja kommunikaatio	35
6.1	Sisäinen viestintä	36

6.2	Vuorovaikutus	37
6.3	Palaute	39
7	Kokonaispalkitseminen	40
7.1	Aineellinen palkitseminen	41
7.2	Aineeton palkitseminen	42
8	Esimiehen itsensä johtamisen taidot	44
9	Haastattelut	48
9.1	Motivaation lähteet	48
9.2	Motivaatiota voimistavia tai heikentäviä asioita	49
9.3	Esimiehen merkitys motivaation tasoon	51
9.4	Työntekijän omat keinot motivaation vahvistamiseen	52
9.5	Motivaation vaikutukset hyvinvointiin ja sitoutumiseen	53
10	Päätäntä	54
10.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	54
10.2	Tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset	55
10.3	Pohdinta	59
	Lähteet	61
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn taustaa

Yrityksen kilpailuetu syntyy inhimillisistä tekijöistä. Sijoittaminen työhyvinvointiin lisää yrityksen aineetonta pääomaa erityisesti asiakaspalveluyrityksissä, sillä hyvinvoiva henkilöstö lisää yrityksen asiakastyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Yrityskauppatilanteessa arvioidaan yrityksen henkilöstöriskejä ja henkilöstön tilaa ja nämä voivat olla kauppahintaa nostavia tai laskevia elementtejä. (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2011, 13–14.) Yritysten todellisen kilpailukyvyä löytyessä työntekijöiden resursseista ja osaamisesta, käydään koko ajan kovempaa kilpailua osaavimmista ja oppimishaluisimmista työntekijöistä. Työntekijöiden sitouttaminen toimii hyvänä keinona pitää kiinni hyvistä työntekijöistä. Se tapahtuu panostamalla työhyvinvointiin, kehittämällä yksilöiden osaamista ja tarjoamalla uusia haasteita. Voimakkaat rakenne- ja kulttuurimuutokset yrityksissä ja organisaatioissa muuttavat nykyisiä liiketoimintamalleja. Organisaatiohierarkiat madaltuvat ja työn tekeminen muuttuu tietopainotteisemmaksi. Haasteellisista työtehtävistä selviäminen edellyttää osaamisen lisäksi luovuutta ja innovatiivisuutta. Hyvät itseohjautuvuustaidot ovat perustana työelämän taidoille tänä päivänä. Johtamisen on muututtava näiden muutosten mukana. (Moksi 2016, 8–9.)

Tämän päivän työelämässä on järkevää panostaa työn merkityksellisyyteen ja miettiä työn merkitystä työntekijälle. Kun työn tekeminen koetaan merkityksellisenä, otetaan siitä itse vastuuta ja sen tekemiseen sitoudutaan enemmän. Esimiestyöllä on tärkeä rooli työpaikan kulttuurin kehittämisessä itseohjautuvammaksi. Tittelleillä ja muodollisuuksilla ei enää nykyään ole niin suurta merkitystä. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu samoin kuin esimiehen kyky hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30.)

Ilman henkilöstöä yritys ei toimi ja ilman hyvinvoivaa henkilöstöä yritys ei toimi hyvin. Hyvinvoivalla henkilöstöllä on suora vaikutus yrityksen menestymiseen ja tuottavuuteen eikä sitä asiaa saa nykypäivänä enää vähätellä. Monet tutkimukset ovat osoittaneet asian todeksi; asiasta on olemassa selkeää näyttöä ja jopa laskukaavoja. Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla tärkeä osa jokaisen yrityksen strategista suunnitelmaa. Koko työyhteisön tulee ymmärtää tämä asia ja toimia hyvinvoivan työyhteisön ta-

voittelemiseksi ja kehittämiseksi. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi yritysten on työskenneltävä henkilöstön motivoinnin, kehittämisen ja sitouttamisen eteen sekä pidettävä huolta työntekijöistään. Nykyajan esimiestyö ei saa enää olla käskyttämistä ja suoritusten valvontaa vaan tänä päivänä johtamisen perustana ovat yhteiset sopimukset tulostavoitteista, palautteen anto, esimiehen oma osaaminen ja hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa ihmisten ja asioiden johtajana.

## 1.2 Työn tavoite

Tässä opinnäytetyössäni kerron enemmän jo mainituista tutkimuksista hyvinvoinnin tärkeydestä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tarjota aiheesta kiinnostuneille kattava kokonaisuus ja teoreettista tietoa motivoivan esimiestyön merkityksestä ja motivaation vahvistamisen keinoista. Tavoitteena on kirjallisten lähteiden ja haastattelujen avulla selvittää, mitkä asiat vaikuttavat yksilön motivoitumiseen, kuinka suuri merkitys esimiestyöllä on motivaatioon ja miten esimies voi vaikuttaa motivaation tasoon. Tutkimus pohjautuu siihen tietoon, että motivaatiolla on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta ja hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuteen. Tutkimuksen välineenä käytän kirjallisuuden lisäksi kvalitatiivista haastattelua, jossa haastattelen sekä esimiesasemassa olevia, että työntekijäasemassa olevia henkilöitä eri yrityksistä. Yhdistävä tekijä haastateltavissa henkilöissä on se, että he työskentelevät asiakaspalvelutehtävissä.

Halusin tutkia tätä aihetta tarkemmin, koska se kiinnostaa minua suuresti. Olen itse työskennellyt esimiehenä vuosia ja minulla on kokemusta hyvin erilaisista ja erikokoisista yrityksistä. Kaikissa näistä edellisistä työpaikoistani ei ollut ymmärretty työhyvinvoinnin tärkeyttä, eikä esimiehillä ollut käytössään juuri mitään valmiita työkaluja henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi. Nämä ikävät kokemukset ovat luultavasti alakohtaisia. Tällä hetkellä työskentelen itselleni uudella alalla suureksi luokitellussa yrityksessä, jossa on käytössä valmentavan esimiestyön mallit. Senpä vuoksi ymmärrän tämän eron ja haluan kehittää itseäni ammatillisesti. Tavoitteenani olisi vielä päästä kehittämään yritysten henkilöstöprosesseja ja auttamaan yrityksiä matkalla kohti hyvinvoivempia työyhteisöjä.

## 1.3 Työn viitekehys

Viitekehysten kokonaisuus syntyy lähdemateriaaliin perustuvasta tutkimuksesta siitä, mikä vaikutus motivaatiolla on työhyvinvointiin, mitä motivaatio on, mistä se syntyy, mitä

on hyvä esimiestyö, miten esimies voi työssään vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon sekä erilaisten työkalujen käsittelemisestä.

Ensin avaan hieman sitä väittämää, kuinka suuri merkitys työhyvinvoinnilla on yrityksen tuottavuuteen ja käyn myös hieman läpi kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin käsitettä ja motivaation yhteyttä hyvinvointiin. Kerron, mitä motivaatio itsessään tarkoittaa ja käyn läpi joitain motivaation määritelmiä. Motivaatioon liittyviä teorioita on paljon ja niissä on huomattavaa vaihtelua. Tästä syystä ei ole järkevää käsitellä kaikkia olemassa olevia motivaatioteorioita ja keskitynkin vain muutamaankin, joita yhdistää niidenkäyttökelpoisuus. Syvennyn myös tarkemmin siihen, mitä on työmotivaatio ja mitä eroa on sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla. Käsittelen valmentavaa esimiestyötä ja sitä, kuinka esimiestyö pitäisi hoitaa, jotta se olisi mahdollisimman motivoivaa ja hyvinvointia lisäävää. Käyn tarkemmin läpi sitä, millainen on hyvä esimies ja esimiehen käsillä olevia motivaation vahvistamisen työkaluja, kuten työntekijöiden voimaannuttamista, tavoitteiden asettamista ja urasuunnittelua.

Paneudun myös työkykyjohtamiseen ja työssäjaksamiseen. Halusin ehdottomasti ottaa työhöni myös tämän puolen mukaan, sillä näillä asioilla on suuri merkitys henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Käsittelen tarkemmin stressin syitä ja seurauksia sekä palautumisen merkitystä, ja sitä kuinka esimies toimillaan voi vaikuttaa näihin asioihin positiivisesti. Käsittelen myös viestintää ja kommunikaatiota. Tämä aihealue on merkittävä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation kannalta. Syvennyn tarkemmin siihen, kuinka esimies voi vaikuttaa viestinnän sujuvuuteen, kuinka suuri merkitys toimivalla vuorovaikutuksella on ja, kuinka esimies voi käyttää palautteen antoa motivaatiota vahvistavana työkaluna. Otin mukaan myös kokonaispalkitsemisen aihealueen. Erilaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat suuresti motivaatioon ja avaan enemmän sitä, minkälainen palkitsemisjärjestelmän tulisi olla, jotta se tukee henkilöstön hyvinvointia. Viitekehysten loppuun halusin ottaa vielä mielestäni tärkeimmän asian eli esimiehen oman työhyvinvoinnin ja siitä huolehtimisen tärkeyden. Itsensä johtamisen taidot ovat erittäin tärkeitä työelämän taitoja ja käyn läpi sitä, miten esimies voi kehittää itseään ja näin olla parempi esimies.

#### 1.4 Kvalitatiiviset haastattelut

Haastattelujen aiheena oli esimiestyö ja sen vaikutus motivaatioon. Toteutin haastattelut laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä tekemällä teemahaastatteluita, joissa edet-



tiin tietyn keskeisen teeman varassa. Kyseisen tutkimusmenetelmän valitsin, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja ja syvälinen näkemys tutkittavasta aiheesta ja merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Käyttämässäni haastattelussa oli mahdollisuus tarvittaessa selventää ja syventää vastauksia ja saada perusteluja vastauksille. Haastatteluissa korostuivat haastateltavien omat kokemukset ja näkemykset siitä, mikä heitä motivoi työssään, kuinka paljon esimiehellä on vaikutusta motivaation tasoon ja millä keinoilla esimies voi motivaatioon vaikuttaa.

Haastattelukysymykset valitsin opinnäytetyön teoreettisesta tutkimuksesta nousseiden tutkimuskysymysten perusteella. Haastatteluihin osallistui yhteensä neljä työssä käyvää henkilöä. Kaikki haastateltavat työskentelevät asiakaspalvelutehtävissä ja ovat 25–42-vuotiaita. Kerroin haastateltaville, että haastattelut ovat anonyymejä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksilöhaastattelujen avulla varmistin, että haastateltavat tuovat omat mielipiteensä ja kokemuksensa rohkeammin esille. Haastattelujen teemoja ja kysymyksiä ei käyty ennakkoon läpi, jotta vastaukset eivät olisi valmisteltuja vaan aitoja ja yksilöllisiä. Haastattelut toteutettiin osittain kasvokkain, mutta vallitsevan koronaepidemian vuoksi jouduin hylkäämään idean ja toteuttamaan haastattelun osittain puhelinhaastatteluina. Teemahaastattelun avulla haastateltavien näkemykset saatiin kuuluviin ja keskustelu eteni keskeisen teeman varassa. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin, ja etukäteen ei määritelty, kuinka syvälinen aiheita käsitellään. Haastattelussa kysymysten muoto oli kaikille haastateltaville sama, ja vastaukset perustuivat tutkittavien henkilöiden omiin kokemuksiin.

Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Analysoin saamani vastaukset ja esittelen haastattelusta saamani tulokset. Loppuun esittelen vielä johtopäätökset koko tutkimuksesta ja saamistani tuloksista. Viimeiseksi arvioin vielä sitä, kuinka mielestäni pääsin työni tavoitteeseen ja pohdin minkälaista työtä voisi opinnäytetyöni jatkoksi tehdä.

## **2 Työhyvinvointi ja tuottavuus**

Hyvinvoiva ja työkykyinen työvoima vaikuttaa merkittävästi Suomen kansantalouteen ja koko hyvinvointiyhteiskuntaamme kokonaistuottavuuden kautta sairaus-, eläke- ja työttömyyskulujen myötä. Hyvinvoiva työntekijä on suorituskykyisempi, työllistyy paremmin ja kehittyy urallaan nopeammin, aiheuttaa vähemmän sairauskuluja yrityksille, nostaa yleistä ansiotasoa ja elintasoa sekä saavuttaa parempaa elämän laatua kuin pahoinvoiva työntekijä. Sairaspoissaolojen lisääntymisellä, yksilötuottavuuden vähäisyydellä,

ennenaikaisilla eläkkeillä tai peräti kuolemilla on suora yhteys työaikakuluihin, tehokkaan työajan määrään, sairaus- ja tapaturmakuluihin tai muihin tuotantokuluihin. Työhyvinvointi vaikuttaa siis suuresti yritysten tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Virtanen & Sinokki 2014, 143.) Työterveyslaitos arvioi työhyvinvoinnin laiminlyönnin hinnaksi 41 miljardia euroa vuodessa. Summasta 18 miljardia euroa syntyy ennenaikaisista eläkkeistä, 7 miljardia sairauspoissaoloista, 7 miljardia presenteeismistä eli sairaana töissä olemisesta, 7 miljardia myös muista terveyden- ja sairaanhoitokuluista ja 2 miljardia työtapa-turmista. Työpaikkojen rahallinen panostus työhyvinvointiin on 2 miljardia vuodessa. Kulut ovat siis tähän nähden suuria. Professori Guy Ahonen Työterveyslaitoksesta kertoo, että kustannusten vähentäminen edellyttää panosten lisäämistä sekä tutkimustoiminnan edelleen kehittämistä. (Manka & Manka 2016, 39.)

Työhyvinvointiin panostamalla voidaan kasvattaa yritysten tuottavuutta jopa 5–10 % verran. Yrityksen liikevaihtoon voidaan laskea siis lisää tämän 5–10% verran ja yrityksen liikevoittoon jopa 20–60% verran. Voittoa tulee prosentuaalisesti lisää, koska liikevaihdon lisääntyessä henkilöstökulut eivät kuitenkaan kasva, vaan pysyvät samoina. Tämä taloudellinen hyöty potentiaali on ymmärretty vasta harvoissa organisaatioissa. (Aura & Ahonen 2016, 19–20.) Työhyvinvointi siis parantaa yrityksen tuottavuutta ja yrityksen menestyminen parantaa työhyvinvointia. Nykyään tämä asia on onneksi jo todettu monien tutkimuksien avulla ja useat yritykset ovatkin alkaneet panostaa entistä enemmän työhyvinvointiin ja ottaneet hyvinvoinnin parantamisen osaksi strategiaansa. Työnantajan imago hyvinvoinnin edistäjänä lisää yrityksen kilpailukykyä muiden työnantajien keskuudessa merkittävästi. Edellytykset työhyvinvoinnille syntyvät perusasioista. Turvallisuuden tunne ja luottamus toimivat tukipilarina hyvinvoivalle työyhteisölle. Työhyvinvointi koostuu useista osa-alueista, kuten: työturvallisuus, työkyky, työssä jaksaminen, henkinen hyvinvointi, turvallisuuden tunne ja tuloksellisuus. (Virtanen & Sinokki 2014, 140–141.)

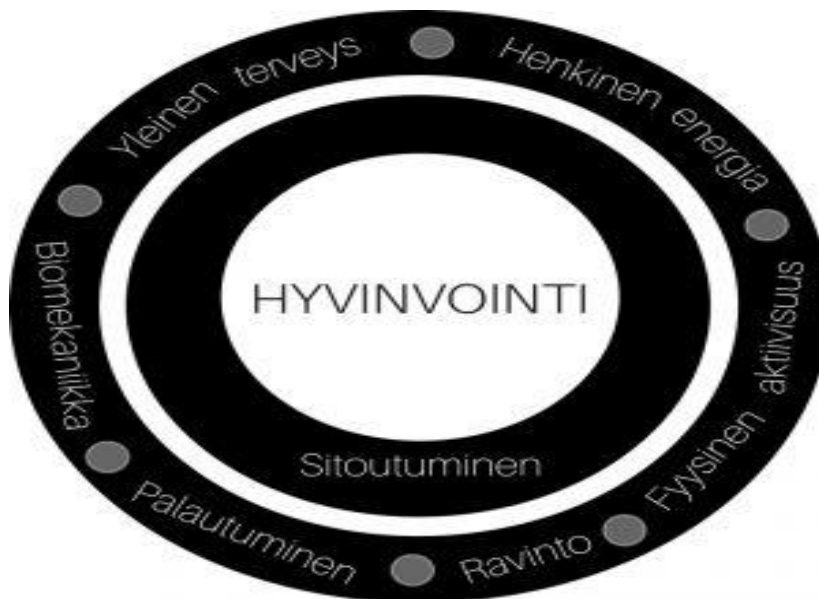
Yritys, joka jalkauttaa valtaansa ja vastuutansa työntekijöilleen, tulee menestymään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Kun työntekijä on innovatiivinen ja ottaa itse vastuuta omasta työstään, paranee työn sujuvuus ja tuottavuus lisääntyy. Kun työhyvinvointia kehitetään yrityksissä strategisesti ja proaktiivisesti, on käytettävissä enemmän keinoja ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi ja näin voidaan minimoida ongelmista aiheutuvia kustannuksia. Tällä tarkoitetaan sitä, että ei ainoastaan korjata jo syntyneitä ongelmia, vaan pyritään ennakoimaan niitä luomalla mahdollisimman hyvät työolot henkilöstölle. Riskejä

on siis pyrittävä tunnistamaan etukäteen ja vähentämään niitä mahdollisuuksien mukaan. (Manka & Manka 2016, 92.)

## 2.1 Kokonaisvaltainen hyvinvointi

Urheilulääkäri Aki Hintsa on kehittänyt kokonaisvaltaisen hyvinvointimallin, jota voi jokainen hyödyntää elämässään. Aki työskenteli 1990-luvun lopulla Etiopiassa lähetyslääkärinä ja on sen jälkeen muun muassa toiminut 11 vuoden ajan Formula 1:ssä varikkolääkärinä ja valmentajana ja pyörittänyt Genevessä erikoisklinikkaa, jonka asiakkaina oli kansainvälisiä huippujohtajia ja -urheilijoita. Klinikon tavoitteena oli parantaa asiakkaiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja elämänlaatua keskittymällä henkiseen ja fyysiseen suorituskykyyn. (Saari 2015, 7–10.)

Hintsa oivalsi urheilulääkäri vuosinaan, että menestys on hyvinvoinnin sivutuote ja hyvinvointi luo pohjan, jolta on helppo pyrkiä kohti huippumenestystä. Tämä tarkoittaa, että ihmiseltä ei voi odottaa hyvää tulosta tai menestymistä jollei hän voi hyvin. Perustan tulee olla kunnossa ennen kuin voidaan tavoitella suurempia tavoitteita. Hintsan mallin mukaan hyvinvoinnin osa-alueita ovat yleinen terveys, biomekaniikka eli kehon toimivuus, fyysinen aktiivisuus, ravinto, lepo ja henkinen energia. Näiden kuuden osa-alueen tulee olla keskenään tasapainossa. Hintsan filosofian pohjalta kehitettiin kuviossa 1. näkyvä menestyksen ympyrä. Hintsa pohti asiaa urheilun kautta, mutta ymmärsi asioiden pätevän kaikkeen muuhunkin elämässä. Hän nimesi nämä hyvinvoinnin osa-alueet voittamisen anatomiaksi. (Saari 2015, 69.)



Kuvio 1. Menestyksen ympyrä. (Saari 2015, 73).

Toimiessaan menestyneen kestävyysjuoksijan Haile Gebreselassien urheilulääkärinä, Hintsä pohti syitä Gebreselassien poikkeukselliselle onnellisuudelle, rauhallisuudelle ja päämäärätietoisuudelle. Hän ymmärsi, että kestävyysjuoksija itseluottamus oli suuri syy hänen menestymiselleen. Gebreselassie tiesi kuka hän on. Hintsä kiteytti oivalluksensa yhteen sanaan; core eli ydin. Ydin on ilmentymä ihmisen minuudesta, eli se on eräänlainen henkinen profiili. Oman ytimen ymmärtäminen helpottaa päätösten tekemisessä ja toimii motivaation alkulähteenä. Hintsä kehitti kolme ydinkysymystä, jotka hän kysyi jokaiselta asiakkaaltaan; tiedätkö, kuka olet? tiedätkö, mitä haluat? ja hallitsetko omaa elämääsi? Näiden kysymysten avulla hän selvitti, kuinka selvästi henkilö hahmottaa oman identiteettinsä, kuinka kirkkaita hänen päämääränsä ovat ja millainen hänen elämänhallintakykynsä on. (Saari 2015, 85–86.)

Hintsan mielestä hyvinvointia voidaan parantaa ainoastaan ennalta ehkäisevästi. Kun terveydestä pidetään huolta, vähenee sairaanhoidon tarve ja pienetkin elämäntapamuutokset tuovat suuria hyötyjä hyvinvoinnille. Hintsä havaitsi, että urheiluvalmentamisessa keskitytään liikaa vain fyysiseen harjoitteluun ja ruokavalioon, kun pitäisi miettiä kokonaisuutta. On myös huomioitava jokaisen ihmisen erilaisuus ja ihmisten erilaiset elämäntilanteet, elinympäristöt, tavoitteet, vahvuudet ja heikkoudet. Esimerkiksi jos henkilön tavoitteena on olla ikäisekseen hyväkuntoinen, mutta hänellä on merkittävää ylipainoa, vaatii tavoitteeseen pääseminen muutoksia useammalla osa-alueella, kuten aktiivisuus-

dessa, ruokavaliassa ja levossa. Liian suuret muutokset ovat kuitenkin elämäntapamuutoksissa ongelmallisia, sillä ne harvemmin ovat pysyviä. On oleellisempaa keskittyä pieniin muutoksiin, joilla saadaan varmempia, hitaampia ja pysyvämpiä tuloksia. Täydellisyttä tärkeämpää on löytää tasapaino elämäntavoissa ja perfektionismia tärkeämpää on tarkoituksenmukaisuus. Hintsan mallin tarkoitus on lisätä elämäniloa, energiaa ja hyvinvointia. Liian orjallinen ja tarkka sääntöjen noudattaminen muuttuu helposti kuormittavaksi ja stressaavaksi rasitteeksi, joka ei ole tarkoitus missään nimessä. (Saari 2015, 70–73.)

## 2.2 Työntekijän oma hyvinvointi

Aiemmin uskottiin, että työssään hyvinvoiva henkilö motivoituu myös työnsä tekemiseen paremmin. Nykytutkimusten mukaan asiat ovatkin toisin päin, eli työhyvinvointia syntyy motivoituneena työskentelemisestä. Olkoon asia kummin päin vain, on selvää, että työhyvinvoinnilla ja motivaatiolla on suuri vaikutus toisiinsa. (Rasila & Pitkonen 2011, 8.)

Työhyvinvoinnista on vastuussa työntekijä ja esimies molemmat. Kun esimiehen ja työntekijän suhde on tarpeeksi hyvä, esimies huomaa, jos työntekijä ei voi hyvin. Jos esimies huomaa, että työntekijä on liian kuormittunut tai jos työntekijä vaikuttaa tavallista vaisummalta, hänen tulee aloittaa keskustelu ja kysyä onko työntekijällä jotain huolia. (Alahuhta 2015, 157.) Hyvinvoivalla työntekijällä on yleensä halu olla töissä, voimavaroja, motivaatiota, sitoutumista sekä innovatiivisuutta. Hyvinvoinnin kasvaessa myös sairaus- ja tapaturmakustannukset vähenevät, tehokas työaika lisääntyy ja yksilötuottavuus kasvaa. Kun näin tapahtuu, vaikuttaa se suoraan myös yrityksen tuottavuuteen ja työn laatuun sekä sitä myötä kannattavuuteen. (Virtanen & Sinokki 2014, 143.) Tavoitteisiin pääsy ja työn tuloksellisuus on pitkälti riippuvainen työntekijöiden motivaatiosta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja jakaa osaamistaan. Työhyvinvointia syntyy työntekijöiden motivoituneisuudesta, työyhteisön osaamisesta ja työilmapiiristä. (Ojala & Ahonen 2005, 31.)

Työntekijällä itsellään on suuri vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista ja hyvät työyhteisötaidot ovat tärkeitä. Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä on reilu, kohtelias, aktiivinen ja auttavainen työkavereitaan ja esimiestään kohtaan. Hän pitää huolta työpaikan viihtyvyydestä, arvostaa työkavereitaan, osaa ilmaista mielipiteensä ja omaa hyvät vuorovaikutustaidot asioiden ratkaisemiseksi ja kehittämiseksi. Työntekijät voivat tukea toistensa hyvinvointia, käyttäytymällä itse hyvien työyhteisötaitojen mukaisesti. (Manka ym. 2011, 30–31.)

Myös työpaikan ulkopuoliset tekijät vaikuttavat väijäämättä työhyvinvointiin. Elämäntilanteella on suuri merkitys ja esimiehen tulisikin aina pystyä huomioimaan työntekijänsä elämäntilanne ja sen mahdolliset vaikutukset työssä viihtymiseen. Esimerkiksi pienet lapset, iäkkäät vanhemmat, läheisen kuolema, parisuhdeongelmat, taloudelliset ongelmat tai päihde- tai mielenterveysongelmista kärsivä lähteinen vaativat merkittävästi työntekijän voimavaroja työn ulkopuolella. (Virtanen & Sinokki 2014, 154.)

Jokaisella työntekijällä on hallussaan mahdollisuudet lisätä omaa hyvinvointiansa kehittämällä omaa psykologista pääomaansa eli henkistä pääomaansa. Tämä henkinen pääoma tarkoittaa kykyä olla itse oman elämänsä ohjaksissa ja nähdä mahdollisuuksia työelämässään sekä vaikuttaa niihin. Pääasiassa tämä pääoma syntyy itseluottamuksesta ja optimistisesta elämän asenteesta ja sitä voi oppia ja kehittää koko elämänsä ajan. Itseluottamus auttaa työntekijää pääsemään omiin tavoitteisiinsa, uskomaan omiin motivoitumiskykyihinsä ja tiedostamaan resurssinsa. Itseensä luottava ja hyvin motivoitunut henkilö asettaa tavoitteensa haastaviksi ja tekee parhaansa tavoittaakseen ne. Itseensä luottava ja motivoitunut henkilö ei myöskään lannistu haasteiden luodessa esteitä menestymiselle, vaan pyrkii ratkaisemaan ongelmat ja saavuttamaan tavoitteitaan niistä huolimatta. (Manka & Manka 2016, 159–161.)

Jokainen voi muokata omaa työtään mielekkäämmäksi käytettävissä olevilla keinoilla. Työnantaja voi myötävaikuttaa tähän paljonkin, mutta jos liikkumatilaa on vain vähän, voi ottaa käyttöön itsensä johtamisen keinoja. Opettelemalla uusia taitoja tai rikkomalla rutiineja ja hyödyntämällä omaa osaamistaan eri tavalla, voi lisätä omaa viihtymistään työssään. Panostamalla läsnäoloon, olemalla innovatiivinen, pyytämällä palautetta ja kehittämällä vuorovaikutustaitojaan voi kehittää itseään työntekijänä. Omaan suhtautumiseensa työn tekemiseen voi aina vaikuttaa. Itsensä johtamisen keinoilla voi tuntea työnsä merkityksellisemmäksi ja suhtautua ympäristöönsä myönteisemmin. Oma työtä muokattaessa on pystyttävä hallitsemaan omia kuormittavia tekijöitä sekä lisäämään hyvinvointia kasvattavia tekijöitä. Joissain tilanteessa nämäkään keinot eivät riitä ja silloin on ymmärrettävä lähteä etsimään uusia mahdollisuuksia muualta. (Uusitalo-Arola 2019, 156–158.)

### 3 Motivaatio

Motivaatio sana on syntynyt latinan kielen sanasta ”*moveo*”, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio on lähde kaikelle toiminnalle. Ihminen tekee, ylläpitää ja tavoittelee asioita

motivaation kantamana. Ilman motivaatiota ihminen jähmettyisi paikoilleen. Motivaatio on yleensä yksilöllinen ja hitaasti muuttuva asia ja monesti sitä kutsutaan myös asenteeksi. Motivoitunut henkilö tekee tehokkaasti niitä asioita, jotka häntä motivoivat. Te.hokkuuden lisäksi hänellä on sisältä lähtevä into, ilo ja vireys näiden asioiden tekemiseen. (Rasila & Pitkonen 2011, 5.) Motivaatio syntyy sisäisestä palosta eli tahtotilasta. Se nousee intohimosta saavuttaa itselle asetettuja tavoitteita. Toiset pitävät huolta kunnostaan liikkumalla, koska tuntevat itsensä terveemmäksi, jaksavammaksi ja saavat siitä energiaa. Toiset pitävät huolta perheestään, sillä läheiset ovat heille tärkeitä ja rakkaita, ja he saavat läheisistään voimaa jaksaa arjessa sekä turvaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhdet syövät terveellisesti, sillä he arvostavat kehoaan ja haluavat hyvin voidakseen ravita sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Yleensä hyvin motivoituneilla henkilöillä on selkeät päämäärät ja erinomaiset itsensä johtamisen taidot. (Hämäläinen 2015, 127–128.)

Jokainen ajatteleva, kokeva ja tunteva ihminen on joskus saanut tuntea motivoitumisen voiman. Se on tunne, kun tietää täsmälleen mitä haluaa ja tekee asioita saavuttaakseen sen. Motivaatio on kokonaisvaltainen ilmiö ja psyykinen tila, jonka avulla toiminnan viireystaso kohoaa. Tähän virittyneeseen tilaan liittyy useita tunteita, ajatuksia ja mielikuvia, joilla on voimakas vaikutus motivaation voimakkuuteen, keston ja suuntaan. Ihminen voi siis itse voimistaa motivaatiotaan esimerkiksi kuuntelemalla energisoivaa musiikkia, toistamalla sisäisesti kannustussanoja itselleen tai luomalla mielikuvia innostavista ja puoleensa vetävistä tavoitteista. Käytännössä oma sisäinen puhe, ajatukset, mielikuvat, tunteet, kehon tuntemukset ja tuoksut sekä maut voivat synnyttää tai voimistaa motivaatiota. Omassa mielessään voi tietoisesti rakentaa mielikuvia jostakin halutusta tilanteesta ja tällöin motivaatio kasvaa tekemään sellaisia käytännön tekoja, jotka johtavat näihin mielikuviiin. Esimerkiksi urheilijat käyttävät mielikuvaharjoittelua itsensä motivoimiseen ja suorituskykynsä parantamiseen. Motivaatio voi löytyä myös muistoista; esimerkiksi ruohokentän tuoksu voi herättää positiivisia muistoja ja motivoida jalkapalloharjastuksen uudelleen aloittamiseen. (Seppänen 2018, 15–17.)

Motivoituminen ja motivoiminen ovat taitolajeja, joissa voi kehittyä pitkälle, tai ainakin niin pitkälle kuin motivaatiota riittää. Jokainen on itse vastuussa omasta viireystilastaan ja sisäisestä kokemuksestaan. Sillä on merkitystä, minkälaisia mielikuvia päässään kuvittelee, sillä mielikuvat jäävät mieleen itämään. Kaikista tärkeintä on se, kuinka itselleen puhuu sisäisesti ja siihen voi vaikuttaa itse merkittävästi. On tärkeää tiedostaa, puhuuko itselleen moittien vai lempeästi kannustaen ja käyttäytyvätkö ympärillä olevat ihmiset

omaa stressitasoa nostavasti vai rauhoittavasti. Omalla vastuulla on myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, kuten kehosta ja terveydestä huolen pitäminen. Jatkuvasti omaa sisäistä tilaansa ei voi kontrolloida, mutta sen muuttamiseksi voi tehdä tietoisia valintoja. (Seppänen 2018, 19.)

Jos motivaatio jotain tavoiteltavaa asiaa kohtaan loppuu tai hiipuu, voi asiaa pohtimalla selvittää mikä tähän on syynä. Motivaatio voi lopahtaa monesta inhimillisestäkin syystä, kuten väsymyksestä tai sairastumisesta. Monesti taustalla on kuitenkin asioita, jotka johtuvat oman ajattelun muuttumisesta. Tämän tiedostamiseen ja ohjaamiseen takaisin oikeille raiteille tarvitaan itsensä johtamisen taitoja. Niiden avulla voidaan johtaa omaa hyvinvointia ja motivaatiota. (Seppänen 2018, 20.)

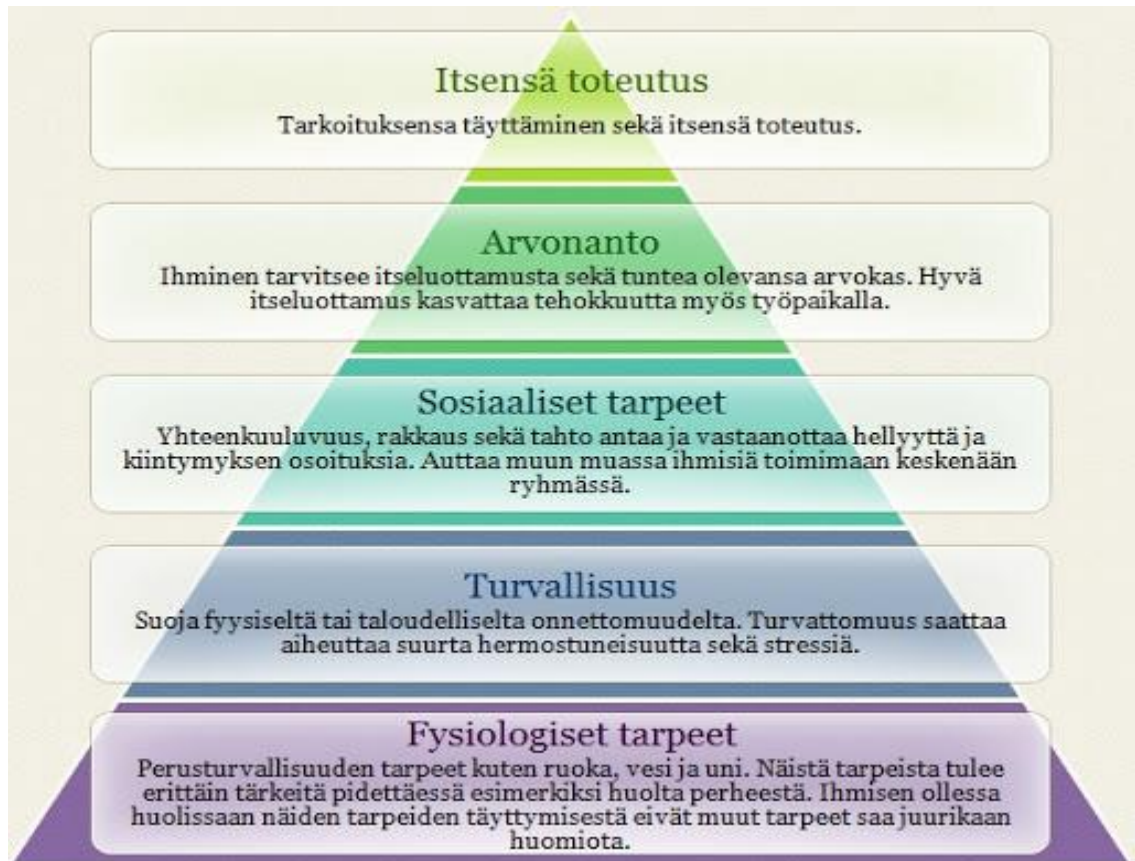
### 3.1 Motivaatioteoriat

Kun esimies ymmärtää työntekijöidensä motiiveja saa hän heistä yksilöllisemmän ja tarkemman kuvan. Tällöin esimies pystyy johtamaan työntekijöitään paremmin. Esimies voi selvittää työntekijöidensä perusmotiiveja käyttämällä erilaisia motivaatioprofiileja, esimerkiksi Reiss Motivaatioprofiilia. Kun työntekijän motivaatioprofiili on selvitetty sitä voi käyttää hyödyksi esimerkiksi projektien miehityksiä mietittäessä, työpareja muodostettaessa tai konflikteja ratkaistessa. Kun työntekijät tuntevat toistensa motivaatioprofiilit, työtehtävien jako helpottuu ja tiimin keskeinen johtajuus jakaantuu, kun kaikki alkavat ottaa vastuuta toistensa erilaisuuden ymmärtämisestä ja hyödyntämisestä. (Mayor & Risku 2015, 149.)

#### 3.1.1 Maslow`n tarveteoria

Motivaation määritelmästä on olemassa erilaisia teorioita. Kenties tunnetuin näistä on Abraham Maslow`n tarveteoria vuodelta 1943, jossa Maslow jakaa ihmisen tarpeet viiteen ryhmään: fysiologisiin, turvallisuuden-, liittymisen-, arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Tarveteorian perusteella syntyi Maslow`n tarvehierarkia, jonka mukaan hierarkian ylimmälle tasolle päästään vasta, kun kaikki alempien tasojen tarpeet on tyydytetty. Tarvehierarkia on kuvattu kuviossa 2. Maslow ei kuitenkaan uskonut, että tarpeet toteutuvat kaikissa ihmisissä samalla tavalla, vaan toivoi, että tarvehierarkiaa kehitettäisiin vielä hänen työnsä jälkeen yksilöivämpään suuntaan. (Mayor & Risku 2015, 27–28.)





Kuvio 2. Maslow`n tarvehierarkia. (e-mentor 2011).

### 3.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzberg tarkastelee 1966 syntyneessä kaksifaktoriteoriassaan motivaatiota enemmän työn yhteydessä kuin Maslow. Herzbergin erittelemät tarpeet voidaan täyttää hyvällä työsuorituksella. Lisäksi hän on luonut työnrikastamisen sovellusmallin, jonka avulla voidaan soveltaa teoriaa työhön. Kaksifaktoriteoria määrittelee kaksi työn perusulottuvuutta; työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät sekä työ itse eli motivaatiotekijät. Hygieniatekijät sisältävät esimerkiksi esimies–alaisuus suhteet, statuksen, yleiset toimintatavat, palkkausjärjestelmän, työpaikan turvallisuuden ja työpaikan ihmissuhteet. Nämä asiat ovat motivaation ulkoisia seikkoja, sillä itsenään ne eivät aiheuta hyvää työtyytyväisyyttä, vaikka aiheuttavat kyllä työtyytymättömyyttä silloin, kun niistä ei ole huolehdittu. Motivaatiotekijät taas tuottavat työmotivaatiota. Näitä ovat esimerkiksi työ itsessään, tavoitteiden saavuttaminen, positiivinen palaute, vastuu ja uralla etenemisen mahdollisuudet. Parhaimmillaan työntekijä kehittyi työssään ja innostuu kehittämään itseään ammatillisesti motivaatiotekijöiden avulla. Motivaatiotekijät ratkaisevat Herzbergin mukaan sen, kuinka työntekijä suoriutuu työtehtävistään. (Viitala 2004, 156.)

### 3.1.3 David McClelland

Käyttäytymistieteilijän David McClellandin tutkimuksen mukaan motivaatio koostuu kolmesta eri alueesta; saavutusten, vallan ja yhteenkuulumisen tarpeista. Näiden kolmen tekijän painottuminen on yksilöllistä. Saavutuksia tavoittelevat ihmiset motivoituvat ammatillisista haasteista ja asettavat itselleen realistisia tavoitteita. He ottavat tarvittaessa riskejä, eivätkä lannistu pienistä vastoinkäymisistä. He haluavat saada palautetta tekemisestään ja odottavat arvostusta työnsä tuloksista. Vallan tunnetta hamuavat henkilöt pyrkivät johtotehtäviin ja haluavat päästä vaikuttamaan asioihin. Monesti muodollisuudet ja vallasta kertovat tittelit motivoivat heitä. Yhteenkuuluvuuden tunteesta motivoituvat henkilöt arvostavat yhteistyötä, yhdessä oloa ja ovat sosiaalisia. Heille on tärkeää olla pidettyjä työyhteisössään, ja he ottavat mielellään myös toiset huomioon. (Rasila & Pitkonen 2011, 12–13.)

### 3.1.4 Minäpystyvyysteoria

Amerikassa asuva kanadalainen Albert Bandura on luonut minäpystyvyysteorian, joka painottaa mallioppimisen ja sosiaalisten kokemusten roolia minäpystyvyyden eli itseluottamuksen kehittämisessä. Ihminen, joka uskoo voivansa suoriutua tehtävästä hyvin, on motivoituneempi tehtävän suorittamiseen. Teorian perimmäisenä ajatuksena on se, minäkälaista toimintaa henkilö havaitsee muissa ja sen vaikutukset omiin reaktioihin ja omaan toimintaan. Banduran mukaan itseluottamuksen lähteitä on neljä; menneet saavutukset, sijaiskokemukset, ympäristön palaute ja emotionaalinen tila. Vanhat saavutukset ja onnistumisen kokemukset lisäävät luottamusta omiin kykyihin. Itseluottamuksella on suuri merkitys oman motivoitumisen kannalta ja kokemus minäpystyvyydestä tekee hyvää mielenterveydelle. Ihminen, joka luottaa itseensä ja pystyvyyteensä, laatii itselleen hyvinvointiaan tukevia tavoitteita ja näkee elämänsä myönteisesti. Sijaiskokemukset, kuten suomen leijonien maailmanmestaruuden voittaminen, motivoivat lähes jokaista. Toisten ihmisten ja varsinkin läheisten onnistumiset rohkaisevat yrittämään itsekin. Ympäristön palaute, varsinkin rohkaiseva sellainen, auttaa näkemään itsensä kyvykkäänä ja vahvistaa motivaatiota. Emotionaalinen tila kertoo kyvystä säädellä omia tunnetilojaan. Emotionaalisen tilan ja oman sisäisen tilan säätelyyn tarvitaan itsensä johtamisen taitoja. (Hämäläinen 2015, 89.)

### 3.1.5 Reiss Motivaatioprofiili (RMP)

Amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss on vuosina 1995–1998 tuottanut uudempaa, empiiristä ja tieteellisesti todistettua tietoa motivaatiokäsityksestä. Reiss on luonut käytännöllisen työkalun yksilöllisten motiivien tarkasteluun ja mitaamiseen. Kysymyksessä on Reiss Motivaatioprofiili (RMP). Reissin teoria on ensimmäinen koko ihmispersonallisuuden kattava motivaatioteoria. Reiss ryhtyi sairastuttuaan vakavasti pohtimaan elämänarvojaan ja motivaatiota. Samalla hän huomasi, että psykologisesta tutkimuksesta puuttuu kokonaan empiirisesti kehitetty ja tieteellisesti todistettu menetelmä, jolla voidaan tarkastella ihmisten käyttäytymisen motiiveja. Mittavien tutkimusten jälkeen Reiss tutkimusryhmineen päätyi 16 ihmisen perustarpeeseen, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Tulokseksi saatiin tieteellinen universaalien tavoitteiden järjestelmä. Jokainen perustarve sisältää tavoitteita, jotka kertovat siitä, mikä motivoi. (Mayor & Risku 2015, 31.)

Alla olevassa kuviossa 3. on kuvattu Reissin tutkimusryhmän löytämät 16 perustarvetta tavoitteineen. Seuraavaksi on lueteltu nämä perustarpeet ja sulkuihin on merkitty perustarpeen motiivit: valta (vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen ja suorittaminen), riippumattomuus (vapaus, omatoimisuus, itse tekeminen), uteliaisuus (tieto, oppiminen, ajattelu, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus), hyväksyntä (positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi), järjestys (puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt), säästäminen/kerääminen (materia, tavarat, omaisuus), kunnia (lojaalisuus omaa sukua, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka), idealismi (sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen), sosiaaliset kontaktit (ystävyyden, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito), perhe (lasten kasvattaminen ja perheestä huolehtiminen), status (yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutukset, asema, oma arvo, laatu), kosto (kilpailu, voittaminen, puolustautuminen), esteettisyys (intohimo, kauneus, taide), syöminen (ruoka, ruoan laittaminen, ruoan ajatteleminen, nautiskelu, hedonismi, makuelämykset), fyysinen aktiivisuus (hyvä kunto, liikkuminen, aktiivisuus, vauhti), mielenrauha (rauhallisuus, turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, riskien ennakointi). (Mayor & Risku 2015, 32–33.)



Kuvio 3. Reiss Motivaatioprofiili. (Mayor & Risku 2015, 33).

Reiss Motivaatioprofiili (RMP) luotaa persoonallisuustestejä syvemältä ja avaa sitä, mitkä motiivit ajavat meitä käyttäytymään tietyllä tavalla. Motivaatioprofiili kyselyn voi täyttää verkossa. Siinä vastataan 128:n tarkoituksia ja arvoja selvittävään väittämään, joiden avulla mitataan elämän 16 perustarpeen yksilöllistä intensiteettiä. (Mayor & Risku 2015, 50.)

### 3.1.6 Itsemääräämisteoria

Edward Decin & Richard Ryanin itsemääräämisoikeusteorian mukaan motivaatio jaetaan sisäsyntyiseen ja ulkosyntyiseen sekä amotivaatioon eli motivaation täydelliseen puuttumiseen. Tämän teorian mukaan sisäinen motivaatio pysyy yllä ympäristössä, jossa työntekijä voi tyydyttää kolme psykologista perustarvettaan; pätevyytensä, yhteenkuuluvuuden tunteensa sekä itsemääräämisoikeutensa. (Moksi 2016, 13.)

## 3.2 Työmotivaatio

Into ja tahto työn tekemiseen syntyy työntekijässä itsessään, tuo iloa työn tekemiseen ja työn tekeminen lisää tätä iloa. Motivoitunut työntekijä suoriutuu työstään paremmin ja nauttii työstään. Esimies ei voi suoraan motivoida ketään, sillä motivaatio syntyy jokaisessa itsessään. Esimiehet, kollegat ynnä muut yhteistyökumppanit voivat kuitenkin tukea toistensa motivoitumista. Omaa työmotivaatiotaan voi kasvattaa lisäämällä omaan

sisäiseen motivaatioonsa vaikuttavia asioita. Itsensä johtamisen taidot auttavat tässä merkittävästi. (Rasila & Pitkonen 2011, 44.)

Olenainen osa esimiestaitoja on ymmärtää ihmisten motivaatorakennetta ja sitä, kuinka motivaatioon voi vaikuttaa. Työmotivaatiota ei voida selittää millään määritelmillä ja se voi vaihdella eri tilanteissa paljonkin. Esimerkiksi palkan merkitys motivaatiotekijänä on hyvin yksilöllistä ja riippuu muun muassa työntekijän omista arvoista ja elämäntilanteesta. (Moksi 2016, 13.)

Työtehtävän suorittamiseen motivoituminen on monimutkainen ja yksilöllinen prosessi, mutta siitä voidaan aina löytää kolme perusasiaa; työn tavoitteet, työn tekoon liittyvä myönteinen ilmapiiri ja usko omaan ja muiden kykyyn suoriutua tehtävästä. Tärkeää on ymmärtää tavoitteen saavuttamisen merkitys. Jos ei tiedä, mitä omalta työltä odotetaan tai jos työtehtäviä ei ole tarkkaan määriteltä, ei voi saada myöskään onnistumisen tunteita työstään. Onnistumisen tunteet motivoivat ja naurun kautta oppii paremmin kuin itkun. Tosin pelko ja huoli toimivat toisinaan myös motivoivina tunteina. Tarkat deadlinet tai tiedossa olevat negatiiviset seuraukset työn tekemästä jättämisestä motivoivat työn suorittamiseen pakonomaisesti. Tällainen toimintatapa on kuitenkin psyykkisesti erittäin kuormittavaa ja siitä pitäisi pyrkiä pois. On löydettävä monipuolisia keinoja myönteiselle motivoimiselle. Tärkein ja toimiva keino on hyvän ilmapiirin luominen työpaikalla. Työpaikassa, jossa on hyvä työilmapiiri, vallitsee arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri. Sellaisessa ilmapiirissä työntekijä uskoo vahvasti omiin ja työkavereidensa kykyihin. Esimiehen tehtävänä on motivoida työntekijöitä myönteisillä näkemyksillä työyhteisön osaamisesta ja yhteishengestä nyt ja tulevaisuudessa. (Lönqvist 2007, 41-43.)

Yksittäisen esimiehen kannalta ajateltuna motivoiva johtaminen on haastavaa. On osattava asettaa oikeita tavoitteita, jotka tukevat myös yrityksen ja työntekijän omia tavoitteita, vuorovaikutus- ja kommunikointitaitojen on oltava erinomaiset, on osattava tukea työntekijän kehittymistarpeita, on osattava huomioida eri ikäisten ja eri kansalaisuuksien tarpeet ja ennen kaikkea osattava toimia innostavasti ja asiallisesti yrityksen johdon ja työntekijöiden välikätenä. (Mayor & Risku 2015, 21–22.) Jos yrityksen arvot ovat ristiriidassa työntekijän arvojen kanssa, ollaan vaarallisilla vesillä motivaation kannalta. Jos työntekijä joutuu tekemään arvojensa vastaista työtä, motivaatio heikentyy ja sitoutumista ei tapahdu. (Huuhka 2010, 145.) Omaa osaamistaan voi kehittää kehittämällä omaa työmotivaatiotaan. On osattava analysoida omaa sisäisen motivaation tilaansa,

tahtotilaansa ja omaa toimintaansa rehellisesti. Kaikkein tärkeintä motivaatiossa on työntekijän oma kyky arvioida omaa suoriutumistaan ja tahto kehittyä sen pohjalta. Tässä kohtaa esimiehen merkitys on toimia sparraajana, tukena ja ohjaajana. (Moksi 2016, 14.)

Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi työn epämääräisyys, päätösten perustelemattomuus ja jatkuvat muutokset. Myös, jos esimies ei ole ajan tasalla yrityksen tapahtumista tai jos työn tekemisen laatua ei tarkkailla, voi työmotivaatio laskea. Muita työmotivaatiota laskevia asioita ovat esimerkiksi työn merkityksettömyys ja haasteettomuus sekä vaikutusmahdollisuuksien vähyys. (Hyppänen 2007, 143.)

### 3.2.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisen motivaation käsite luotiin 1950–60 luvuilla, kun haluttiin todistaa olevan olemassa muutakin motivoinnin tapoja kuin ulkoinen motivaatio. Sisäiset motivaatiotekijät, kuten onnistumisen tunne, mahdollisuus päättää itse työnsä tekemisestä, oppimisen ja kehittymisen kokemukset, vastuu, riittävä haasteellisuus ja osaavan ja hyvinvoivan työyhteisön tuoma turva luovat todellista työn iloa ja luovat halua kehittää itseään ammatillisesti ja työyhteisön jäsenenä. (Ojala & Ahonen 2005, 134.) Sisäisesti motivoitunutta työntekijää motivoi itse työn tekeminen ja sen kohteena oleva asia. Hän saa työstään palkkion mielihyvän kokemuksina, onnistumisen kokemuksina ja edistymisen ilona. Sisäinen motivaatio on tärkeää nimenomaan työn ilon ja työhyvinvoinnin kannalta. Jokainen voi myös itse vaikuttaa omiin sisäisiin motivaatiotekijöihinsä, toisin kuin ulkoisiin. (Rasila & Pitkonen 2011, 27–28.)

Sisäisen motivaation luovat sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisempia kuin ulkoiset palkkiot. Sisäinen motivaatio vaikuttaa työntekijän tarpeeseen toteuttaa ja kehittää itseään ja siihen pääsee yleensä omien vahvuuksien ja mielenkiintojen kautta. Joskus sisäisestä motivaatiosta puhutaan myös kutsumuksena. Jos on vaikea tunnistaa omaa kutsumustaan tai omia vahvuuksiaan, kannattaa silloin kysyä mielipiteitä omalta esimieheltään, kollegoiltaan tai esimerkiksi ystäviltään. Sisäisen motivaation omaavan työkaaverin tunnistaa hänen ympärilleen levittämästään positiivisesta energiasta. Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet ja mahdollisuudet käyttää luovuutta työssään, lisäävät sisäistä motivaatiota. Työntekijä, jolla ei ole sisästä motivaatiota eli intoa työnsä tekemiseen, on onneton työssään. Yleensä onneton työntekijä levittää tätä tunnetta myös ympärilleen työyhteisössä. Jussi T. Kosken tekemän tutkimuksen mukaan, sisäisesti motivoituneet työntekijät eivät syyttele olosuhteita, vaan pyrkivät toteuttamaan itseään ja säilyttämään positiivisen energian ongelmista riippumatta. (Moksi 2016, 13–14.)

### 3.2.2 Ulkoinen motivaatio

Amerikkalaisen psykologian professorin Edward Decin luoman itseohjautuvuusteorian mukaan ulkoinen motivoituminen on reaktiivista toimintaa, sillä tällöin motivaatio syntyy henkilön itsensä ulkopuolelta. Ulkoisia motivaattoreita voivat olla esimerkiksi toiveet palkkioista, pelko rangaistuksesta, ryhmäpaine tai yllytys. Usein ulkoisen motivaation päämääriin pääseminen tuntuu vastenmieliseltä ja voi syntyä pakon sanelemana. Tällöin se on kuormittavaa ja voi vähentää työhyvinvointia. (Mayor & Risku 2015, 35.)

Elämä on kokonaisuus ja työelämä on osa sitä. Kaikki työn ulkopuolisetkin motivaatiotekijät, kuten perhe ja ihmissuhteet vaikuttavat työmotivaatioon. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka, bonukset, edut ja sosiaalinen status tuovat hetkellistä mielihyvää, mutta eivät tuota pitkäkestoista motivaatiota. Rahallisilla korvauksilla on toki kiistaton motivaatiovaikutus. Palkankorotus tai erityisbonus on yleensä seurausta hyvin tehdystä työstä. Esimerkiksi tuntuva bonus saattaa saada työntekijän hoitamaan työtehtävänsä tehokkaasti ja hyvin, mutta työn iloa ja intoa se ei lisää ainakaan pitkäksi aikaa. Toki ulkoiset motivaatiotekijät tulee olla kunnossa, sillä niiden puute saa varmasti aikaan työttyymättömyyttä ja vähentää motivaatiota. Joillekin työntekijöille status ja asema on tärkeitä asioita. Palkan tulisi olla aina oikeudenmukainen ja jos työntekijä ei koe sitä oikeudenmukaiseksi, voi hänen motivaationsa helposti laskea ja hän todennäköisesti etsii uuden työpaikan. (Rasila & Pitkonen 2011, 27–28.)

### 3.3 Työn imu

Erään tutkimuksen mukaan palkansaajista 90 prosenttia kokee työn imua joka viikko ja 40 prosenttia joka päivä. On todettu, että työn imulla on vaikutusta työpaikan taloudelliseen menestykseen, työhön sitoutumiseen ja eläköitymisen vähenemiseen. Työhyvinvoinnin lisäämisessä pitäisi keskittyä myös työn imun lisäämiseen. Työn imua pitkään tutkinut Jari Hakanen kertoo, että työnimun vaikutus tulokseen voi olla jopa satakertainen, riippuen onko työntekijä työnimussa vai kyllästynyt työhönsä. (Manka & Manka 2016, 41.)

Perinteiset palkitsemiskeinot harvoin pelkästään saavat työntekijää toimimaan parhaan kykynsä mukaan. Parhaisiin suorituksiin ja huipulle pääsevät vain he, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi ja nauttivat sen tekemisestä. Työn imu saavutetaan silloin, kun työntekijän motivaatio on korkealla ja hänen haasteensa ja osaamisensa ovat oikeassa suhteessa ja jatkuvassa kasvussa. Kun työntekijä saavuttaa työn imun kokemuksen,

saavuttaa hän työstään emotionaalisesti positiivisia kokemuksia ja aktivoituu työskentelemään. Työn imu auttaa henkilöstöä parempiin suorituksiin, asettamaan tavoitteensa yhä korkeammalle ja kehittymään työssään yhä enemmän. Lopulta työntekijä voi saavuttaa ajallisesti määrittelemättömän flow-tilan eli virtaustilan, jossa hän keskittyy energisesti omaan työhönsä ja haluaa käyttää kaikki kykynsä sen tekemiseen eikä se tunnu lainkaan vaikealta, vaan työntekijä voi nauttia flow-tilasta jopa niin, että unohtaa ympäristönsä sekä ajan kulun. Flow-tilaan pääsy edellyttää positiivista asennetta ja hyvää energiaa. Flow-tila kannustaa työntekijää pääsemään parhaisiin mahdollisiin tuloksiin ja se on riippumaton ulkoisista taloudellisista tai sosiaalisista palkkioista, koska sen perustana on sisäinen motivaatio. (Ojala & Ahonen 2005, 127–129.)

Tutkimusten mukaan työn imua voidaan lisätä esimerkiksi tarjoamalla työntekijälle riittävän vaihtelevia työtehtäviä, vastuuta, itsenäisyyttä, kehittymismahdollisuuksia, vaikuttamismahdollisuuksia sekä kannustavan, arvostavan ja tukevan työilmapiirin. Jos työntekijä vielä työaikansakin ulkopuolella mietti esimerkiksi työpaikan ihmissuhdeongelmia tai epäoikeudenmukaisuutta, on työpaikalla tällöin todennäköisesti ongelmia työilmapiirissä. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 45–46.)

Työn imu tarttuu helposti työyhteisössä ja sen kokemusta voidaan vahvistaa kehittämällä toimintatapoja ja vuorovaikutusta sekä lisäämällä työn mielekkäitä puolia. Hyviä työniimin vahvistamisen keinoja ovat esimerkiksi palautekommunikointi, tavoitteiden asettaminen, mahdollisuus kehittyä ja positiivisuuden lisääminen. Näitä keinoja voidaan toteuttaa työn suunnittelussa ja johtamisessa ja ottaa käyttöön esimerkiksi mahdollisuuksia osallistua työkiertoon ja kokouksiin sekä luomalla urapolkuja. (Manka ym. 2011, 10–12.)

### 3.4 Motivointi ja sitouttaminen

Työtyytyväisyys lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin. Sitoutumiseen vaikuttavat myös johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormitustaso sekä kokonaispalkitseminen. Sitoutunut työntekijä on joustava ja antaa itsestään tarvittaessa enemmän työllensä sekä pysyy yrityksessä pidempään. Esimies voi vahvistaa työntekijän sitoutumista työjärjestelyjen, vaikutusmahdollisuuksien, kehittymismahdollisuuksien, palkitsemisen ja vuorovaikutuksen avulla. Motivointi on vuorovaikutteinen prosessi ja lopullisen päätöksen sitoutumisesta tekee työntekijä itse. (Hyppänen 2007, 143–144.)



Sitoutuva henkilöstö on liiketoiminnallisestikin tärkeä voimavara yrityksille. Mitä useampi työntekijä on mieleltänsä mukana yrityksen strategian toteuttamisessa, sitä paremmin tuloksiin päästään pienemmälläkin henkilöstömäärällä. Henkilöstön jäsenet sitoutuvat parhaiten silloin, kun he pääsevät itse ideoimaan työntekemiseen liittyviä asioita, kokevat tulevansa kuunnelluksi ja arvostetuksi ja kokevat olevansa arvokkaita ja tärkeitä yritykselle. (Ulrich 1996, 159–161.)

Motivaatio ja sitoutuminen ovat edellytys työssä viihtymiseen ja tuottavuuteen. Kilpailutilanteessa yritysten välinen ratkaiseva ero syntyy juuri näiden sitoutuneiden henkilöiden työpanoksesta ja sitoutumisen asteesta. Työtä ei tehdä pelkän palkan vuoksi. Motivoituneet työntekijät arvostavat jotkut jopa rahallista korvausta enemmän haasteellisia ja kiinnostavia työtehtäviä ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Esimiehen on osattava lukea työntekijöitään ja tarvittaessa tarjota vastuullisempia ja haastavampia työtehtäviä niitä kaipaaville. Muussa tapauksessa työntekijät lähtevät helposti haastavampiin työtehtäviin toisiin yrityksiin. Motivointi on avainsana sitoutettaessa osajia yritykseen. Esimiehen keskeisenä tehtävänä ja haasteena on innostaa, motivoida ja sitouttaa työntekijät yrityksen yhteisiin tavoitteisiin ja saada heidät itse haluamaan parhaan osaamisensa antamista yritykselle. (Huuhka 2010, 144–145.)

Sitoutuneisuus tai sitoutuneisuuden puute näkyy suoraan työskentelytavassa. Sitoutunut työntekijä antaa työlleen koko osaamisensa ja huomionsa, kun taas työntekijä, joka ei ole sitoutunut yrittää vain selvitä työstään mahdollisimman helposti. Parhaat työntekijät sitoutetaan tarjoamalla heille mielenkiintoista ja arvostettua työtä kannustavassa työilmapiirissä. Heille merkitsee se kuinka kiinnostavaa, hauskaa ja motivoivaa työ on ja millaiset mahdollisuudet työnantaja antaa kehittymiselle. (Huuhka 2010, 146.)

#### **4 Valmentava esimiestyö**

On todettu fakta, että yrityksen johtamisella, erityisesti henkilöstöjohtamisella on voimakas vaikutus yrityksen toimintaan, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Tämän päivän yrityksen johdon on tunnettava henkilöstönsä ja sen motivaation taso, vuorovaikutustaidot, luovuus ja itsensä johtamisen taidot. (Kauhanen 2018, 95–96.) Heikko esimiestyö vaikuttaa suoraan sairauspoissaoloihin niitä nostavasti ja näin vähentää kustannustehokkuutta. Heikko esimiestyö voi viedä työntekijöiden motivaation ja vähentää henkilöstön sitoutumista. Jos yrityksen yhteinen tavoite on epäselvä tai sen tavoittelu ei enää kiin-

nosta työntekijöitä, alkavat työntekijät helposti tekemään työtänsä vain omasta näkökulmasta. Tällöin työhyvinvointi laskee, osaamista ei jaeta, työntekijät eivät kehity ja asiakkaat ovat tyytymättömpämpiä. Motivaation laskulla ja työhyvinvoinnin vähenemisellä on suora yhteys yrityksen brändin kehittymiseen ja tuloskehitykseen. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

Onnistuneen esimiestyön avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja kehittää työilmapiiriä paremmaksi. Esimiehellä on vastuu tiimensä tai osastonsa tavoitteiden toteutumisesta. Tähän vastuuseen liittyy omia ja muiden asettamia odotuksia ja paineita. Tavoitteiden onnistumisella punnitaan myös esimiehen onnistumista tehtävässään. Esimiehellä uskotaan monesti olevan sellaista valtaa ja sellaisia ominaisuuksia, joita hänellä yleensä ei ole. Omaa esimiestä usein myös syyllistetään kohtuuttoman paljon. Silti esimiehen pitäisi pystyä toimimaan itsenäisesti ja olla provosoitumatta haastavissakin tilanteissa. Esimiestyö vaatii hyvän psyykkisen toimintakyvyn ja kypsyyden lisäksi hyvää kokonaisvaltaista elämänhallintaa. Psyykinen kuormitus ei kasva liian suureksi silloin kun henkilökohtainen elämä ei ole turhan kuormittavaa. Esimiehen on kuitenkin pystyttävä ennakoimaan ja reagoimaan huomattavassa työstä aiheutuvan kuormituksen olevan voimakasta ja siitä on vaikea palautua. (Lönnqvist 2007, 111–112.)

Valmentava esimies tarkoittaa pääasiassa eettisesti kestävä, ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Se on empaattista ja vuorovaikutteista. Valmentava esimies keskittyy johtamaan ihmisiä, ei asioita. Hän pyrkii luomaan hyvän suhteen työntekijöidensä kanssa. Hän auttaa heitä löytämään ja kehittämään kykyjään sekä auttaa heitä pääsemään parhaimpiin suorituksiinsa. On tärkeää, että esimies on läsnä työntekijöilleen ja kuuntelee heitä. Valmentavan esimiehen työkaluihin kuuluu työntekijöiden valtuuttaminen ja voimaannuttaminen sekä sisäisen motivaation vahvistaminen. Valmentavasta esimiestyöstä on tullut nykyaikainen vaihtoehto vanhanaikaiselle autoritääriselle johtajuudelle. Vaikka ilmiö on Suomessa vielä aika tuore, ovat useat suomalaiset yritykset jo muuttaneet johtamistaan modernimpaan suuntaan ja alkaneet toteuttamaan valmentavaa esimiestyötä. Valmentava esimiestyö perustuu hyvään tahtoon ja positiiviseen ihmiskäsitykseen. (Moksi 2016, 11–12.) Valmentavaa johtamista voidaan pitää arvostavana ja osallistavana ajattelu- ja toimintatapana. Se koostuu innostamisesta, kyselemisestä ja kiinnostumisesta ja vaatii esimiehien kouluttamista ja harjoittelemista. Parhailla työpaikoilla organisaatiokulttuuri on yksi suurimmista kilpailueduista ja niissä luotetaan johtoon, arvostetaan työkavereita ja esimiehiä sekä pidetään yllä hyvää työilmapiiriä. (Ylikorkala ym. 2018, 47.)

Työpaikalla vallitsevalle hyvälle ja terveelle kulttuuripohjalle voidaan rakentaa hyvää ilmapiiriä. Hyvä työilmapiiri saa työntekijät energisiksi ja saamaan tulosta aikaan. Hyvän työilmapiirin myötä työntekijät ymmärtävät työnsä merkityksen paremmin ja tähän tarvitaan hyvää johtajuutta. Perusasiat, kuten luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky keskittyä olennaiseen ja aikaansaamisen halu tulee olla kunnossa, ennen kuin työilmapiiriä voidaan kehittää. Luottamuksen ilmapiirissä negatiivinen kyräily ja pohdiskelu eivät ole turhaan syömässä energiaa, vaan energia kanavoituu eteenpäin vieväksi voimaksi. Luottamuksen ilmapiirissä esimiehen sanaan voi luottaa, esimies kuuntelee mitä on sanottavaa, on suora ja on läsnä. Luottamuksen ilmapiirissä työntekijät eivät koe painostusta, eivätkä pelkoa vaan uskaltavat ottaa riskejä ja kokeilla rajojaan ja näin kehittyvät ja saavat enemmän aikaiseksi. Positiivisella asenteella saadaan paljon positiivista energiaa ja avoimuutta aikaiseksi. Negatiivinen asenne pahimmillaan tuhoaa yrityksiä. Positiivisuus ei tarkoita pilvilinnoissa leijumista tai tosiasioiden kieltämistä. Päinvastoin positiivisuuden perusta on tosiasioiden tunnistaminen. Positiivinen asenne on sitä, että ei lannistu tai turhaudu vaikeuksista ja osaa kääntää vaikeudet voitoksi. (Alahuhta 2015, 141–143.)

#### 4.1 Hyvän esimiehen ominaisuuksia

Esimiehenä toimivilta henkilöiltä odotetaan hyvää ihmistuntemusta ja sosiaalisia taitoja. Jokaisen esimiehen tärkein tehtävä on pitää huolta työntekijöistään ja kasvattaa työhyvinvointia. Hyvä esimies pystyy johtamaan työntekijöitä niin, että he pääsevät parhaimpiin tuloksiinsa ja saavuttamaan tavoitteensa. (Ojala & Ahonen 2005, 173.) Esimiehellä pitää olla hyvät puhe- ja esiintymistaidot ja hänen tulee olla emotionaalisesti älykäs ja rohkea. Vielä 1900-luvun alussa ajateltiin, että johtajuus ja hyvät johtamistaidot ovat ihmisen persoonassa jo syntyessä ja näitä taitoja ei voi oppia eikä opetella. Nykyään jo ymmärretään, että hyviä esimies taitoja voi ainakin jossain määrin oppia. (Huuhka 2010, 46.) Hyvällä esimiehellä on tunneälyä ja hyvä ihmissuhdetaidot, sillä johtamiskäyttäytymisen ydin perustuu ihmisten käsittelytaitoihin. Tunneäly on kykyä huomata ja rekisteröidä omia ja muiden tunteita ja pystyä vaikuttamaan toisten toimintaan havaintojen avulla. Tunneällyn perustana on vankka itsetuntemus ja se, että ymmärtää itseään ja osaa ilmaista tunteitaan. Sen avulla esimies voi peilata muiden käyttäytymistä tunnetiloihin ja omiin tunteisiinsa eli osaa nähdä asioita toisten kannalta. Paineensietokyky ja todellisuuden taju kuuluvat myös tunneälyyn, kuten myös kyky hallita hetken mielijohdeita. (Huuhka 2010, 53–54.)

Olennaista esimiestyössä on ymmärtää omien vahvuuksiensa merkitys ja pyrkiä vahvistamaan niitä. On pystyttävä kehittämään itseään ammatillisesti, silloin kun tuntee tarvetta sille. Onnellinen ja tasapainoinen esimies uskoo omiin mahdollisuuksiinsa ja kyvykkyyteensä onnistua tulevilla haasteilla. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 23.) Kukaan ei odota esimieheltä täydellisyyttä. On tärkeää huomata, hyväksyä ja myöntää tekemänsä virheet ja on uskallettava olla inhimillinen. Esimies saa todennäköisesti sitä enemmän arvostusta osakseen, mitä enemmän hän uskaltaa olla inhimillinen ja tavallinen ihminen. Esimiehen tärkein tehtävä on auttaa työntekijöitä löytämään ja hyödyntämään oman potentiaalinsa. Tämän tehtävän toteutus vaatii useita kahdenkeskisiä keskusteluita, joiden avulla työntekijä saa oivalluksia ja oppii johtamaan itseään paremmin. Tavoitteena on saada työntekijät ymmärtämään omat vahvuutensa ja ottamaan niitä käyttöönsä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30–31.)

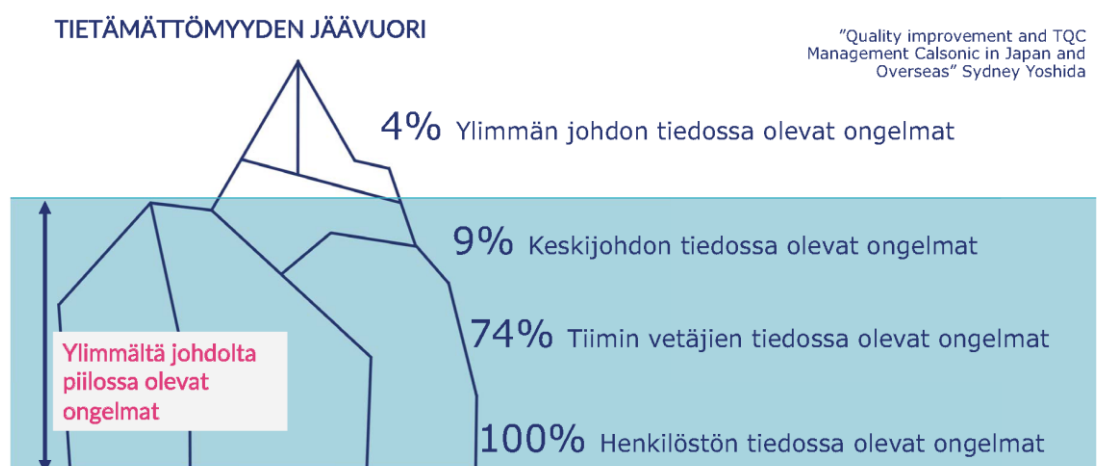
Hyvä esimies levittää luottamuksen ilmapiiriä. Luottamus on asenne ja hyvä esimies haluaa uskoa lähtökohtaisesti hyvää työntekijöistään. Luottamus näkyy siinä, että esimies ei koskaan puhu pahaa työntekijöistään, ei edes silloin kun sille saattaisi olla aihettakin ja siinä, että esimies kiittää ja kannustaa työntekijöitään. Hyvä esimies ei ole kontrolloiva, eikä esimerkiksi seuraa raportteja turhan tarkasti vaan hän kunnioittaa työntekijöidensä ammattitaitoa ja omaa arviointikykyä. Näin esimies antaa työntekijöilleen vastuuta oman työnsä ideoimisesta, suunnittelusta ja toteutuksesta. Luottamuksen ilmapiirissä työntekijät haluavat myös osoittaa esimiehelleen olevansa luottamuksen arvoisia. (Hämäläinen 2015, 27–28.)

Työntekijät tuntevat itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä silloin kun luottamuksen ja positiivisen asenteen ilmapiirissä työskentelee esimiehiä, joilla on halu kehittää ihmisiä. Kun ihmisten ja ilmapiirin kehittäminen on asetettu selkeäksi tavoitteeksi, sujuu kaikki huomattavasti helpommin. Esimiehen tulee olla empaattinen ja välittää työntekijöistään. Läsnä olevan kuuntelemisen taito on merkittävän suuri ja työntekijät tuntevat olevansa arvokkaita ja tärkeitä, kun tulevat kuulluksi. Kuuntelemalla oppii paljon toisesta henkilöstä ja saa paljon erilaisia näkökulmia asioihin. Esimiehellä tulee olla myös kyky nähdä olennaiset asiat ja ymmärtää kokonaisuuksia, sillä silloin hän pystyy kuvaamaan ja jäsentämään abstraktitkin asiat selkeästi. Tällöin hän pystyy myös välittämään työntekijöilleen tätä informaatiota esimerkiksi siitä, kuinka kunkin työtehtävät nivoutuvat yrityksen toimintaan. Tämä auttaa tehtävänannoissa. On tärkeää, että esimiehellä on myös tahtoa saada paljon aikaiseksi ja, että hänellä on intohimoa siihen mitä hän tekee. Intohimo ja innostus on tarttuvaa ja tarttuu muihinkin. (Alahuhta 2015, 143–145.)

Mitä paremmin esimies tuntee itsensä, sitä paremmin hän voi ymmärtää, mikä on toiselle tärkeää. Joissakin yrityksissä järjestetään esimiehille koulutusta, jonka avulla esimiesten itsetuntemusta parannetaan. Näiden koulutusten avulla esimiehet ymmärtävät paremmin millaisia he ovat, millaisina muut heidät näkevät ja miten he toimivat eri tilanteissa. Itsetuntemuksen kehittyessä esimies oppii, millainen esimies hän on ja miten hän voi vahvistaa työntekijöidensä motivaatiota. Kun ymmärtää omat vahvuutensa ja heikkouksensa, voi omia vahvuuksia käyttää paremmin ja omia heikkouksia kehittää tietoisemmin. Kun tuntee itsensä, pystyy tunnistamaan myös toisten mielialat herkemmin. Jokainen voi kehittää heikkouksiaan ja kaikkia ominaisuuksiaan lähes rajattomasti, mutta oma kiinnostus ratkaisee sen, mitä ominaisuuksia itsessään haluaa kehittää. (Alahuhta 2015, 156–157.)

#### 4.2 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja voimaannuttaminen

Vaikka vastuu yrityksen toimintojen kehittamisestä on loppujen lopuksi yrityksen johdolla, kannattaa kaikkeen kehittämiseen ottaa henkilöstö mukaan. Tämä siitä syystä, että nykyään kaikki työntekemiseen liittyvä tietotaito ja viisus ei enää ole niinkään johdolla ja esimiehillä, vaan henkilöstöllä on usein heitä enemmän tietämystä toiminnan yksityiskohdista sekä asiakkaiden toiveista ja tarpeista. Tätä kuvaa hyvin seuraava kuvio 4. Nykyään jokaisen yrityksen tulisi ymmärtää tämä ja ottaa henkilöstöön mukaan kaikenlaiseen päätöksentekoon. Tällainen yhteistoiminta perustuu luottamukseen, jossa johto luottaa henkilöstöönsä ja henkilöstö johtoonsa. (Kauhanen 2018, 28–29.)



Kuvio 4. Tietämättömyyden jäävuori. (Kauhanen 2018, 28).

Voimaannuttamisesta on alettu puhua sosiaalityön yhteydessä, kun on ollut kysymys ihmisen elämänhallinnan tukemisesta. Nykyään sanaa käytetään, kun puhutaan hyvinvoinnista, mutta sanaa käytetään jonkin verran myös työelämässä. Työelämässä voimaannuttamisella tarkoitetaan henkilöstön aseman parantamista eli työntekijän valtaa vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja sen tekemiseen. Voimaantumisessa on siis kysymys vallan ja hallinnan tunteen saamisesta omasta tekemisestään. Voimaannuttavassa esimiestyössä painottuu luottamus, yhteisöllisyys, empaattisuus, delegointi ja joustavuus. (Huuhka 2010, 147–149.) Tutkimusyhtiö Gallupin tutkimusten (2016 & 2018) mukaan jopa 67 prosenttia työntekijöistä, jotka kokevat esimiehensä vahvistavan heidän vahvuuksiaan, on sitoutuneita työssään ja työntekijät, jotka kokevat voivansa käyttää vahvuuksiaan päivittäin ovat kahdeksan prosenttia muita tuottavampia ja vaihtavat työpaikkaansa 15 prosenttia muita epätodennäköisemmin. (Luukka 2019, 155.)

Yleinen virheellinen ajattelumalli yrityksissä on, että työuupuminen aiheutuu liian suuresta työmäärästä. Toki työmäärälläkin on merkitystä, mutta suurempi merkitys on sillä, kuinka paljon työntekijä kokee voivansa vaikuttaa työn tekemiseen. Oman työn hallitsemattomuuden tunne johtaa helposti stressiin ja pahimmillaan työssä uupumiseen. (Luukka 2019, 152.) Päätöksentekoon osallistuminen on yksi tärkeä osa henkilöstön motivoimisessa. Kun työntekijä otetaan mukaan päätöksentekoon, oppii hän koko organisaatiosta ja sen markkina-asemasta enemmän sekä ymmärtää paremmin oman roolinsa ja toimenkuvansa yrityksessä. Suorituskyky kasvaa ja työtyytyväisyys sekä tuottavuus kasvaa koko henkilöstön tasolla sekä yksilön tasolla. (Karhu & Pekkola & Rantanen & Tenhunen & Ukko 2007, 28.) Pienetkin jutut, kuten omien mielenkiinnon kohteiden hyödyntäminen ja vaikka oman työpisteen sisustaminen lisäävät työn mielekkyyttä. Esimiehen ei kannata koskaan torjua työntekijöiden saamia ideoita työn tekemisestä tai kehittämisestä, vaan enemmänkin kannustaa työntekijää vaikuttamaan omaan työhönsä. Työhön vaikuttaminen lisää työn iloa ja imua eli samalla myös parantaa suorituskykyä ja työhyvinvointia. (Ylikorkala ym. 2018, 46.)

Kun työntekijä tuntee, että toiminta on vapaaehtoista ja hänellä on vapaus vaikuttaa työhönsä, työ, työtehtävät ja työtapa eivät tunnu hänestä pakolta tai pakotetulta. Suomalaisille työntekijöille merkityksellisintä työssä on työn mielekkyys. Työelämässäkin on tärkeää kunnioittaa työntekijän omaa tahtoa ja halua. Useissa yrityksissä toimitaan valitettavasti vieläkin niin sanotusti aikuinen – lapsi asetelmassa. Tällöin yrityksen johto toimii kuin aikuinen kertoen, mitä- ja miten työtä tehdään, ja työntekijöiden oletetaan tottelevan

eli toimivan kuin lapsi. Suurin ongelma tässä asettelussa on se, että kohdellaessa työntekijöitä kuin lapsia, he alkavat myös käyttäytyä kuin lapset. Mitään ei tehdä, jos ei erikseen käsketä, mitään ei päätetä itse eikä oteta vastuuta tekemisestään. Kontrolli ja pakko tappavat innon ja luovuuden. (Luukka 2019, 147–148.)

Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että kaikilla yrityksen työntekijöillä on pääsy kaikkeen tietoon yrityksen sisällä ja mitään salattua tietoa ei pääse näkemään vain tietyillä käyttöoikeuksilla. Yritys, joka kertoo olevansa läpinäkyvä, salaa ainoastaan työntekijöiden henkilökohtaiset tiedot, kuten palkkatiedot. Kaikilla yrityksillä palkkatiedotkaan eivät enää ole salaisia ja nekin ovat kaikkien nähtävillä. Läpinäkyvyys herättää luottamusta yritykseen ja kertoo luottamuksesta työntekijöitä kohtaan. Useissa yrityksissä monilla työntekijöillä on tunne, että kaikkea ei kerrota heille ja että jotain salaillaan. Tällaisessa yrityksessä vallitsee epäluottamuksen kulttuuri ja työntekijät ajattelevat, että heihin ei luoteta. Viestinnässä on tärkeää miettiä tarkkaan, miten asioista informoidaan, jotta jokainen kokee yrityksen avoimeksi. (Luukka 2019, 336.)

#### 4.3 Tavoitteiden asettaminen

Strategia ja visio ovat yrityksen ylimmän tason tavoitteita. Nämä eivät kuitenkaan riitä yksinään kertomaan työntekijätasolle, siitä kuinka heidän tulisi työskennellä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästäkin syystä on pilkottava suuri tavoite pienempiin osatavoitteisiin, jolloin niistä tulee konkreettisempia. Osatavoitteet yrityksen sisällä muotoillaan seuraavasti: yrityksen tavoitteet, yksikön tavoitteet, tiimin tavoitteet ja työntekijän tavoitteet. Tiimin tavoitteet täytyy olla hyvin konkreettisia, jotta jokainen tiimin jäsen tietää, mitä täytyy tehdä tavoitteeseen pääsemiseksi ja miksi. Tiimin tavoitteiden määrittelyssä tulee olla mukana tiimin vetäjän ja henkilöstön lisäksi myös yksikön edustajia. Näin varmistetaan, että tiimitavoitteet pysyvät samassa linjassa yksikön tavoitteiden kanssa. Työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet tulee käsitellä työntekijän ja esimiehen kesken. Kun työntekijä sitoutuu omiin osatavoitteisiinsa, edesauttaa se myös tiimin ja yksikön tavoitteisiin pääsemisessä. (Karhu ym. 2007, 24–25.)

Tavoitteiden tulee olla realistisia, mutta kunnianhimoisia. Jos tavoitetta ei koeta realistisena, vaan liian kaukaisena tai resurssit koetaan riittämättömänä sen saavuttamiseksi, se yleensä unohdetaan tai sitä vastustetaan. Tavoitteiden on oltava joustavia ja niitä on pystyttävä tarpeen tullen muuttamaan olosuhteiden muutosten mukaan. Kun tavoitteet ovat tarpeeksi korkealla, ne innostavat ja motivoivat sen saavuttamiseksi. Liian helpot

tavoitteet eivät motivoi. Henkilöstön jokaisen jäsenen tulee ymmärtää, miksi tavoite halutaan saavuttaa ja miten sinne päästään. Ne on siis muotoiltava riittävän selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Tutkimusten mukaan työntekijän motivaatio kasvaa, kun hän ymmärtää oman työnsä merkityksen ja tietää miksi tavoitteisiin tulee päästä koko yrityksen näkökulmasta. Jos henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan muissakin kuin henkilökohtaistensa tavoitteiden asettamisessa, kokee hän työnsä arvokkaaksi ja motivoituu. (Karhu ym. 2007, 26–27.)

Tavoitteet ja varsinkin niiden saavuttaminen ja siitä seuraava palkkio motivoivat työn tekemiseen voimakkaasti. Osatavoitteiden asettaminen on varsinkin laajojen työsuoritusten osalta järkevää ja se vahvistaa motivoitumista. Voimavarojen, aikataulujen ja tavoitteiden sovittaminen yhteen luo koko työlle selkeän rakenteen ja synnyttää tekijässään hallinnan tunteen. Työn tekemisen tarve syntyy ja kehittyy oman työntehtämisen relevanteista tavoitteista. (Lönnqvist 2007, 41.) Tavoitteiden tarkoituksena on siis yhteisen päämäärän selkeyttämisen lisäksi motivoida työntekijää. Motivointivaikutusta lisää tavoitteista saatavat palkkiot. Tavoitteiden motivaatiovaikutus on suurimmillaan silloin kun tavoite-tulos-palkitseminen ketju on selkeä ja sitä pidetään loogisena ja oikeudenmukaisena. Tässäkin viestinnän tärkeys korostuu. (Karhu ym. 2007, 39.) Kun työntekijä kokee työskentelevänsä tärkeän asian parissa, hän kokee parhaimmillaan mielihyvää voidessaan tehdä asioita omasta halustaan ja vapaa-ehtoisesti. Jos työntekijällä on tiedossaan tekemisen selkeä tavoite ja tavoitteen pääseminen tuntuu mielekkäältä, saavuttaa työntekijä tällöin helposti työn imun kokemuksen. Tässä tilassa työntekijä pystyy keskittymään tekemäänsä paremmin. (Ojala & Ahonen 2005, 134.)

#### 4.4 Kehityskeskustelut

Jotta kehityskeskusteluista saadaan paras mahdollinen hyöty, tulee niitä pitää säännöllisesti, ne voidaan käydä luottamuksellisesti ja että ne johtavat jatkotoimenpiteisiin. Kehityskeskustelut pidetään kahden kesken esimiehen ja työntekijän välillä. Joissain yrityksissä käytettyjä ryhmäkehityskeskusteluita voitaisiin kutsua jollain toisella nimellä. On suositeltavaa ottaa henkilöstöä mukaan suunniteltaessa kehityskeskustelujen sisältöä ja toteutusta. Kehityskeskustelun perimmäisenä tarkoituksena on parantaa työn sujuvuutta, kehittää työyhteisön toimintaa ja lisätä työntekijän voimavaroja. Sisällön tulisi perustua kehityksen lisäksi työhyvinvointiin, motivaatioon, jaksamiseen, työurasuunnitteluun, työn tuloksellisuuteen ja voimavarojen kartoittamiseen. Voimavarojen kartoittaminen tarkoittaa henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja elämäntapojen kartoittamista. Se, kuinka



henkilökohtaisia asioita kehityskeskustelussa käsitellään, riippuu pääasiassa esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteesta ja sen luottamuksellisuudesta. Vaikeista asioista, kuten stressistä tai ongelmista henkilökohtaisessa elämästä, voi olla vaikea puhua. Kehityskeskustelujen avulla esimies oppii tuntemaan työntekijänsä paremmin, ja tunnistaa herkemmin mahdollisia jaksamiseen liittyviä ongelmia. Ongelmatilanteiden käsittely keskustelussa mahdollistaa asiaan puuttumisen ja lisää varhaista puuttumista. (Aura & Ahonen 2016, 136–137.)

Kehityskeskusteluissa tulisi käydä läpi työntekijän toimenkuvaa yrityksessä ja määritellä henkilökohtaiset tavoitteet. Nämä keskustelut toimivat myös hyvinä väliaikakatsauksina sille, kuinka aiemmin asetettuihin tavoitteisiin on päästy ja pitäisikö jotain työskentelytapaa muuttaa. Kehityskeskustelu on erinomainen työkalu esimiehelle, joka haluaa ymmärtää työntekijän ajatuksia ja näkemyksiä työnteosta. Esimiehen on tunnettava työntekijänsä, jotta voi auttaa häntä pääsemään parhaimpiin suorituksiinsa. Nämä keskustelut ovatkin esimiehen kannalta enemmän kuuntelutilanteita. Molemmilla on mahdollisuus antaa ja saada palautetta puolin ja toisin, toki palautetta tulee antaa muulloinkin. On tärkeää, että molemmat osapuolet tietävät etukäteen mistä keskustellaan ja voivat valmistautua tarpeellisesti. (Karhu ym. 2007, 29–30.) Suoritusten arviointi kuuluu myös kehityskeskusteluihin. Tavoitteiden sitominen aikatauluihin ja konkretisoituminen auttavat tuloksien arvioinnissa. Arviointia tapahtuu jatkuvasti ja erityisesti lopussa. Arvioinnin perusteella tavoitteita tarkistetaan ja tehdään uusia tavoitteita. (Lönqvist 2007, 62.)

Kaikilla ei luonnostaan ole tarvittavia valmiuksia laadukkaan kehityskeskustelun järjestämiseen. Tästä syystä on tärkeää valmentaa esimiehiä sitä varten. Tärkeintä näissä keskusteluissa on esimiehen kyky kuunnella, ymmärtää ja tulkita myös rivien välistä. Erittäin tärkeää on, että esimiehen ja työntekijöiden välisiä keskusteluita on tarvittavan paljon eikä keskusteluja jätetä vain kehityskeskustelujen varaan. Molempien on annettava mahdollisuus avoimelle keskustelulle tarvittaessa. (Aura & Ahonen 2016, 138.)

#### 4.5 Henkilöstön kehittymismahdollisuudet ja urasuunnittelu

Jos työntekijä ei voi työssään keskittyä itselleen merkityksellisiin asioihin, ei koe hallitsevansa työnsä tekemistä tai ei opi uusia ja kiinnostavia asioita, hän todennäköisesti tylsistyy työhönsä. On tärkeää pystyä pitämään työntekijät vireinä ja innostuneina. Se voidaan tarjoamalla työssä kehittymisen mahdollisuuksia ja tukemalla kehittymistä. Uuden

oppimisen tiedetään vähentävän stressiä ja lisäävän työhyvinvointia. Työtehtävät kannattaa muokata sellaisiksi, että jokainen pystyy hyödyntämään niissä omaa osaamistaan ja uusi oppejaan. (Ylikorkala ym. 2018, 46.)

Professori Edgar H. Schein kehitti ura-ankkurikäsitteen kuvaamaan asioita, jotka vaikuttavat työuraan liittyviin valintoihin. Ura-ankkuri kehitettiin kuvaamaan sitä, minkälaiseen työtehtävään työntekijä haluaa itsensä ankkuroida. Ura-ankkurit toimivat suuntaviittoina erityisesti suurissa työhön liittyvissä valinnoissa elämän varrella. Kaikki ura-ankkurit saattavat vaikuttaa valintoihin, mutta yleensä jokaisella on yksi ankkuri, joka on ylitse muiden. Tähän tärkeimpään ankkuriin liittyy tärkeimpiä motiiveja ja siitä pidetään kiinni loppuun saakka. Ura-ankkureita on yhdeksän: asiantuntijapätevyys, johtajuus ja esimiehenä toimiminen, itsenäisyyden tarve ja itseohjautuvuus, turvallisuus ja ennakoitavuus, paikkakuntaan sitoutuminen, luova yrittäjäjyys, toisten auttaminen ja kutsumus, haasteet sekä elämäntapa. Scheinin mukaan jokaisella on yksi ankkuri, joka on kaikkia muita valitsevampi. (Rasila & Pitkonen 2011, 15–18.)

Hall on tutkinut tyypillistä urakehityskaarta, havainnut siitä säännönmukaisuutta ja löytänyt siitä neljä vaihetta; tutkimusvaiheen, kokeiluvaiheen, keskiuravaiheen ja työuralta pois siirtymisen vaiheen. Tutkimusvaiheessa ihminen vielä etsii omaa alaansa ja omaa identiteettiäänkin. Kokeiluvaiheessa yleensä kokeillaan ja etsitään erilaisia kiinnostavia työtehtäviä ja voidaan jo asettua itselle sopivalta tuntuvaan työhön. Hallin tutkimuksen mukaan uran tasaisin vaihe, on noin neljänkymmenen ikävuoden paikkeilla, kun työuraa on jo takana vuosien ajalta. Yleensä tässä vaiheessa tapahtuu oman uran uudelleen arviointi ja mahdolliset alan vaihdokset. Jotkut lamaantuvat ja luovuttavat tässä vaiheessa, eivätkä usko omiin mahdollisuuksiinsa jaksaa uudessa uraputkessa. Viimeinen työuran vaihe on eläkkeelle jäämiseen valmistautuminen. Pahimmillaan tämä voi merkitä kiinnostuksen loppumista jo ennen töiden loppumista ja tässä vaiheessa pyritään pääsemään ennenaikaiselle eläkkeelle, koska yrityksen tarjoamat tavoitteet ja haasteet eivät enää kiinnosta. Toisille tämä uran ja elämän vaihe on kuitenkin hyvin antoisaakin aikaa, kun elämäkokemuksen mukanaan tuoma viisaus tuo näkemystä suhtautua työelämän tilanteisiin. Seniorivoimavarojen hyödyntämisessä olisikin maassamme potentiaalinen kehityskohde. Todellisuudessa yhä useamman urapolku poikkeaa Hallin kuvaamasta urakehitysmallista. Ura voi koostua erityyppisistä, -pituisista ja -tasoisista tehtävistä ja niiden välillä voi olla katkoksia koulutuksen tai työttömyyden vuoksi. (Viitala 2004, 146–147.)

Uravisioinnin avulla jokainen voi määritellä itselleen oman tulevaisuuden ammattinsa eli sen kuka ja millainen ammattilainen hänestä tulee. Uravisiio antaa suunnan työn tekemiselle ja etenemiselle, ja uratavoitteet auttavat visiota kohti pääsemisessä askel askeleelta. Vision ja uratavoitteiden ei kuitenkaan tarvitse olla kovinkaan tarkkoja ja selkeitä, sillä yleensä tarkemmat tavoitteet avautuvat vasta matkan varrella. On hyvin yleistä, että visio ja tavoitteet muuttuvat edetessä, sillä matkan varrella näkee ja ymmärtää asioita enemmän. Erilaisten kokemusten myötä oma tunne ja visio yleensä selkiytyy ja vahvistuu. (Järvinen 2014, 246–247.)

Yrityksen henkilöstöstrategiassa määriteltyihin osaamistavoitteisiin kuuluu erilaisten taitojen ja osaamisen kehittäminen. Usein tähän liittyy erilaiset koulutukset työpaikalla ja uratavoitteiden asettaminen. Monesti kehittymiseen ja oppimiseen liittyviä asioita käydään läpi vain oman esimiehen kanssa. Tästä syystä esimies on avainasemassa urasuunnittelussa. (Mayor & Risku 2015, 165.)

## **5 Työkykyjohtaminen ja työssä jaksaminen**

Työkykyjohtaminen on sama asia kuin työhyvinvoinnin johtaminen. Työkykyjohtamisen keskeisiksi prosesseiksi on määritelty aktiivinen vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, työkyvyttömyyden ehkäiseminen järjestelmällisin keinoin, ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, työhön palaamisen tukeminen, työpaikan tekeminen terveelliseksi ja turvalliseksi sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä.

Työterveyshuollolla suuri merkitys työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työterveyshuolto tarkoittaa niitä terveydenhuollon palveluita, jotka työnantaja kustantaa työntekijöillensä. Nämä palvelut liittyvät työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn edistämiseen, työyhteisön toimivuuden parantamiseen, työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseen sekä työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisemiseen. Työterveyshuollon järjestäminen työntekijöille on työnantajan lakisääteinen velvollisuus ja työnantajille laaditaan ohjelma sairauden hoitoon ja ennaltaehkäisevään toimintaan. Ennaltaehkäisevää toimintaa on esimerkiksi työpisteiden turvallisuudesta ja ergonomiasta huolehtiminen ja erilaiset ikäryhmätarkastukset. Jos työterveyshuolto havaitsee usealla työntekijällä samanlaisia työperäisiä ongelmia, on heillä lakisääteinen velvollisuus puuttua asiaan. Työkyvyn ylläpitäminen on toki paljon muutakin kuin työterveyshuoltoa ja virkistyspäivien järjestämistä. Monet yritykset tukevat työntekijöidensä harrastustoimin-

taa auttamalla yleensä liikunta- tai taide- ja kulttuuriharrastuksissa. Jotkut yritykset järjestävät erilaista harrastetoimintaa myös itse. On huomattu, että erilaiset yhteiset vapaa-ajan tilaisuudet voimistavat yhteishenkeä ja parantavat työilmapiiriä. Esimies voi pitää huolta muun muassa työyhteisön turvallisuudesta, työajoista, vapaiden ja lomien toteutumisesta, työsuojeluvuoroitteen noudattamisesta ja tasa-arvon toteutumisesta. (Hypänen 2007, 153–156.)

Sairauspoissaolojen vähentämiseksi on olemassa joitakin osittain hieman kyseenalaisiakin keinoja. Näissä keinoissa ja niiden käytössä tulee olla erittäin tarkka. Vähäisten sairauspoissaolojen vaikuttaessa tuloksiin positiivisesti, ne voivat vaikuttaa hyvinkin negatiivisesti vakavasti sairaaseen työntekijään aiheuttamalla stressiä hänelle. Sairaana työskentely, kun ei kuitenkaan ole järkevää työntekijän eikä yrityksenkään kannalta, sillä silloin sairaus voi pahentua, työteho on alhaista, työn laatu kärsii ja tapaturmien riskit kasvavat. (Virtanen & Sinokki 2014, 141.)

## 5.1 Stressi

Kokonaisvaltainen hyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttaa kaikki elämän osa-alueet. Työllä on yksi rooli, mutta se ei saisi olla liian suuri osa kokonaisuutta. Erään tutkimuksen mukaan tärkeimpiä vapaa-ajan palautumisen keinoja olivat: liikunta ja ulkoilu, luonnosta nauttiminen, lepäily ja oleilu sekä kulttuuri. Hyvät sosiaaliset suhteet sekä runsas liikunta pienentävät suurentunutta palautumisen tarpeen tunnetta tehokkaimmin. Liikunnalla on suuri vaikutus mielen toimintaan. Sen avulla voidaan vähentää stressiä ja lisätä positiivista mieltä sen tuottamien psykologisten ja fysiologisten mekanismien vuoksi. Liikunta parantaa myös itseluottamusta. (Manka 2015, 198–199.)

Esimiehen tulee ymmärtää myös aivojen hyvinvoinnin tärkeys. Nykyään aivot kuormittuvat helposti erilaisten jatkuvien sisäisten ja ulkoisten ärsykkeiden vuoksi. Liian vaativat tai matalat työtehtävät, liian yksitoikkoinen työ, hankalat työajat ja fyysisesti rasittavat työtehtävät aiheuttavat työkuormitusta eli stressiä. Lyhyt aikainen stressi on monesti hyvästä, antaa vireyttä, kehittää suorituskykyä ja auttaa selviytymään kiireisissä ja kuormittavissa tilanteissa. Pitkittyessään stressi on kuitenkin liian ylikuormittavaa ja voi kuluttaa voimavarat uupumiseen saakka. Ylikuormittumisen oireet ovat yksilöllisiä, mutta tyypillisiä oireita on esimerkiksi pienien käytännön asioiden unohtelu, jatkuva kiireen tuntu, ylikierroksilla käyminen, ärtymys, unettomuus ja heräily kesken unien sekä passivoituminen omissa ihmissuhteissa. (Manka ym. 2011, 15–17.)

Stressi stimuloi aivojen kahta tärkeää keskusta: autonomisen hermoston keskusta ja aivolisäkettä. Autonomisen hermoston keskuksen ärsyyntymisestä seuraa häiriöitä muun muassa sydämessä, suolistossa, verisuonissa sekä virtsa- ja sukuelinten toiminnassa. Aivolisäke ja autonominen hermosto molemmat kuormittavat lisämunuaista, joka kuormittuneena erittää verenkiertoon stressihormoneja, kuten adrenaliinia ja kortisolia. Liiallinen kortisolin erittyminen aiheuttaa sydämen tykytystä, verenpaineen kohoamista ja käsien tärinää. Liiallinen aivojen ylikuormittuminen laskee henkilön vastustuskykyä tartuntataudeille ja toistuvat hengitystietulehdukset ja vatsavaivat ovatkin tyypillisiä ruumiillisia viestejä stressistä. (Ojala & Ahonen 2005, 140–141.)

Pitkäkestoinen stressi lisää verenpainetaudin ja sydäninfarktin riskiä. Stressaantuneet aivot eivät toimi kuin terveenä. Stressin pitkittyessä ajatukset alkavat kiertää kehää, keskittymiskyky tippuu ja vähitellen katoaa kokonaan, kokonaisuus hämärtyy ja yksityiskohdat saavat kohtuuttoman suuret mittasuhteet. Stressikierteeseen syvemmälle mentäessä, maltti voi kadota kokonaan ja ahdistuneisuus lisääntyy. Tarpeeksi kauan jatkuneena stressi voi aiheuttaa henkisen sairastumisen, uupumisen ja masennuksen. Pitkäaikaisen liiallisen kuormittumisen seurauksena lisämunuaisten erittämä kortisoli, kulkeutuu verenkierron mukana aivoihin ja tappaa tiettyjä aivosoluja. Pitkäaikainen stressi nopeuttaa siis aivosolujen rappeutusta. Jatkuva negatiivinen stressi ja vähäinen uni heikentävät myös glukoosin sietokykyä ja insuliinitasapainoa, tästä seurauksena on erityisesti keskivartalon lihavuus. Säännöllinen liikunta vaikuttaa lisämunuaiseen ja elimistön stressireaktioon tasapainottavasti. (Ojala & Ahonen 2005, 142–143.)

## 5.2 Palautuminen

Työ ja terveys Suomessa 2012-haastattelututkimuksen mukaan 52% työntekijöistä palautui työstään hyvin, 42% kohtalaisesti ja 6% huonosti. Nyky-yhteiskunnassamme työ alkaa olla rajatonta ja mahdollistaa jatkuvan saatavilla olon. Teknologian kehittymisen myötä työ on yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatonta. Tästä syystä työntekijän kyvyt määritellä rajoja työlleen ja tunnistaa omat palautumisen tarpeensa korostuvat. Stressaavasta työstä palautuminen vaatii riittävää lepoa. Mitä kovempi paine, sitä pidempi palautumisaika tarvitaan. Palautumisessa on kaksi näkökulmaa; psykologinen ja fysiologinen. Psykologinen irrottautuminen työstä auttaa unohtamaan työasiat vapaa-ajalla, rentoutuminen auttaa sulkemaan muut kuin rentoutumiseen liittyvät ajatukset pois mielestä sen ajaksi, uusien taitojen opettelu antaa uusia näkemyksiä ja muita kuin työhön liittyviä älyllisiä haasteita ja omien päätösten tekeminen vapaa-ajalla luo kontrollin

tunnetta omasta elämästä ja oman ajan käytöstä. Näiden mekanismien avulla voi tietoisesti palautua irrottautumalla, rentoutumalla ja lisäämällä voimavarojaan. (Manka 2015, 190–193.)

Hormonitasapainon ja energiavarastojen palautuminen edellyttää riittävää unta niin vapaa-ajalla kuin arkenakin. Keskimäärin ihminen tarvitsee 7–9 tuntia unta, tosin muutama prosentti pärjää vähäisemmälläkin unella tai tarvitsee sitä vielä enemmän. Unen laadulla on suuri merkitys ja palauttavinta on syvä uni. Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan palautumista tapahtuu kolmella tavalla: uusien voimavarojen hankkimisella, uhattujen voimavarojen turvaamisella ja menetettyjen voimavarojen palauttamisella. Palautuminen on tärkeää joka päivä, sillä ihmisessä ei ole ”akkua”, jota voisi ladata pidemmäksi aikaa kerrallaan. On tärkeää löytää pieniä rentoutumishetkiä päivittäin ja työn lomassakin sillä ne lisäävät voimia työpäivän suorittamista varten. Elimistöllä on myös rauhoittumisjärjestelmä, joka vähentää stressiä. Rauhoittumisjärjestelmä vapauttaa elimistöön oksitosiinihormonia, joka laskee sydämen sykettä ja verenpainetta ja samalla pienentää veren kortisolipitoisuutta. Tämä rauhoittumisjärjestelmä aktivoituu esimerkiksi kosketuksesta ja miellyttävissä tilanteissa. (Manka & Manka 2016, 181–182.)

Palautuminen on tärkeää. Aivot tarvitsevat lepoa ja palautumista siinä missä vartalokin fyysisen suorituksen jälkeen. Lepoa varten aivojen täytyy päästä ”tavoitteettomaan” tilaan, joka voi syntyä esimerkiksi televisiota katselemalla, lemmikin kanssa puuhamalla, luonnossa liikkumalla tai ystävien kanssa keskustelemalla. Jotta aivot pysyvät virkeänä, tarvitsevat ne virikkeitä, haasteita ja huoltoa. (Ojala & Ahonen 2005, 136.) Parasta aivojen huoltoa on niiden aktivointi, johon työnteko usein riittää. Aivojen käyttö kehittää niitä ja mitä enemmän niille annetaan virikkeitä ja haasteita, sitä paremmin aivot toimivat. Ne kasvattavat itse lisää aivosoluja uusien haasteiden mukaisesti. Aivojen hoito on tärkeää ja yleensä siihen riittää säännöllinen ravinto, riittävä liikunta ja uni. (Ojala & Ahonen 2005, 145.) Normaalisti työtehtävissään hyvin onnistunut ja asiakaspalvelutyössä asiallisesti käyttäytyvä työntekijä saattaa väsyneenä provosoitua esimerkiksi hankalan asiakkaan asiattomasta kommentista niin, että hän menettää ammattimaisen kontrollinsa hetkeksi. Pitää muistaa, että ihminen ei ole kone ja tällainen on täysin inhimillistä. Ihmisen rationaalinen käyttäytyminen on vain ohut pintakerros, joka voi väsyneenä murtua yllättävän helposti. Rationaalisuuden ylläpitämiseen tarvitaan ymmärrystä oman työn merkityksestä, sen selkeistä tavoitteista sekä seurantaa tavoitteiden toteutumisesta. Rationaalisuuden ylläpitämistä ei tueta kireällä kontrollilla vaan enemmänkin yhteisillä sopi-

muksilla ja itseohjautuvuudella. Parasta olisi, kun jokainen hoitaa itse omat työtehtävänsä yhteisen sopimuksen mukaisesti ja kantaa vastuun omasta työstään. (Lönngqvist 2007, 42.)

Yrityksen johto voi vaikuttaa henkilöstön palautumiseen miettimällä erilaisia palautumiskeinoja, joita voi tehdä työpaikalla. On tärkeää pitää kiinni sovituista vapaapäivistä ja lomista. Myös selkeät työn aloitus- ja lopetusajat sekä säännölliset tauot ovat tärkeitä kuormittumisen estämiseksi. Työpaikoille voisi järjestää esimerkiksi hiljaisia huoneita, joihin voi halutessaan mennä rauhoittumaan ja rentoutumaan työpäivän lomassa. On tärkeää myös pitää kiinni ajallisista rajoista esimerkiksi sähköpostien lähettämisessä tai soittamisessa. Esimies ei voi omalla esimerkillään soittaa työntekijälle kiireettömässä työasiassa työajan ulkopuolella, tällaisella käytöksellä hän luo paineen työntekijöille ja tunteen, että sähköposteihin pitäisi vastata työajan ulkopuolellakin, vaikka näin ei välttämättä olisikaan. (Manka 2015, 196–197.)

### 5.3 Varhaisen välittämisen malli

Monissa yrityksissä on käytössä varhaisen välittämisen malli, jota kutsutaan myös varhaisen puuttumisen- varhaisen puheeksi ottamisen- tai varhaisen tuen malliksi. Ajatus varhaisen välittämisen malliin on lähtenyt työeläkeyhtiöiltä, jotka ovat kannustaneet yrityksiä kiinnittämään huomiota sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden kustannuksiin ja työhyvinvoinnin vahvistamiseen. Varhaisen välittämisen mallin tarkoituksena on auttaa esimiehiä huomaamaan mahdollisimman varhain erilaiset negatiiviset muutokset työhyvinvoinnissa tai työsuorituksissa. Näitä muutoksia pyritään mallin avulla estämään seuraamalla muun muassa sairauspoissaoloja ja työyhteisön pelisääntöjen toimitavuutta. Aktiivinen työntekijöiden ja työkavereiden huomioiminen sekä ongelmien esiin nostaminen ja käsitteleminen välittömästi niiden esiin tullessa, on aitoa huolenpitoa työyhteisöstä ja työkavereista. Varhaisen välittämisen mallin mukaisesti pyritään asioista keskustelemaan ja epäkohtiin puuttumaan heti kun joitain ongelmia huomataan. (Mayor & Risku 2015, 163.)

Sairauspoissaolojen määrä pysyy kohtuullisena hyvinvoivassa työyhteisössä. On havaittu, että sairauspoissaolojen määrä on alhaisempi työntekijöillä, joilla on työssään hyvät vaikutusmahdollisuudet ja jotka kokevat työilmapiirinsä hyväksi. Ongelmien kasvamista liian suuriksi pyritään estämään varhaisen välittämisen mallilla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi töiden järjestelyä ja hyvää yhteistyötä yrityksen ja työterveyshuollon välillä.

Näillä ja muilla tarvittavilla kuntouttavilla toimenpiteillä saadaan vähennettyä liian varhaista eläköitymistä ja osaamisen menetyksiä. (Manka ym. 2011, 15.) Olennainen osa työkykyjohtamisen prosessia, on varhainen tuki ja työhön paluun tuki. Tutkimusten mukaan noin kolmannes suomalaisista työskentelee yrityksissä, joissa toteutetaan järjestelmällisesti esimiehen varhaista puuttumista. Pitkältä sairauslomalta töihin palaavaa tuetaan eri tavoin työhön paluun tuen prosessilla. Tätäkin toteutetaan noin kolmannes osassa suomalaisia yrityksiä. Tärkeää näiden tukiprosessien toiminnalle on johdon strategiatyön lisäksi esimiesten kouluttaminen ja koulutusten työhyvinvointipainotteisuus. (Aura & Ahonen 2016, 85–86.)

Varhaisen välittämisen mallin tuominen käytäntöön saatetaan helposti kokea tungettelevana ja tällöin onkin tärkeää kertoa, että mallin tarkoitus on tukea työntekijöitä. Kun varhaisen välittämisen malli toimii hyvin, kaikki työpaikalla tietävät, milloin ja missä tilanteissa asioista keskustellaan. Mallin tarkoitus on tuoda työpaikoille siis myös tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusta. Malli toimii välineenä puheeksi ottamisissa ja työntekijät tietävät, että voivat puhua kokemistaan ongelmista työyhteisössään. (Manka & Manka 2016, 95.)

## **6 Viestintä ja kommunikaatio**

Hyvä yhteistyö koostuu muun muassa luottamuksesta, vastavuoroisuudesta, kuuntelemisesta, avoimuudesta, arvostuksesta, yhteisestä tavoitteesta ja tekemisen ilosta. Hyviä yhteistyötaitoja voi kehittää ja niihin kannattaa panostaa. Hyvän yhteistyön onnistumisen kannalta kannattaa tutustua työkavereihinsa ja heidän osaamiseensa ja työskentelytapoihinsa. Kannattaa myös luoda yhteiset pelisäännöt ristiriitatilanteiden varalta ja määrittellä selkeät tavoitteet työnteolle. Tavoitteet tulee myös tarkistaa säännöllisesti ja työnjako sekä aikataulu tulee olla kaikille selkeä. Yhteistyön kannalta on tärkeää rohkaista ja kannustaa työkavereita ja huomioida heitä pienissäkin onnistumisissa. (Rasila & Pitkonen 2011, 30–31.)

Viestintään liittyvät taidot ovat tärkeitä työelämässä ja muutenkin elämässä. Suomalaisilla on kansainvälistä vertailua tehtäessä heikot viestintä-, esiintymis- ja vuorovaikutustaidot ja näiden taitojen opettelemista pitäisi sisällyttää huomattavasti enemmän jo pienten lasten ja nuorten koulutukseen. Johtajalta ja esimiehiltä edellytetään näitä taitoja ja ne ovat hyödyllisiä kaikille. Suomalaisia helposti oudoksuttaa japanilaiselle yrityskulttuurille tyypillinen tapa aloittaa työpäivä laulamalla tai jumppaamalla yhdessä. Tällaiseen



toimintaan sisältyy paljon viisautta, vaikka me emme kaikki sitä ymmärrä. Yhteisellä tekemisellä vahvistetaan yhteishenkeä ja työviihtyvyyttä. Viestinnällä lisätään yhteisöllisyyttä. Yhteishengen lisäämisellä on suora vaikutus työhyvinvointiin. Johtaja voi ihan hyvin näkyä enemmän työntekijöiden joukossa ja kysellä kuulumisia. Se saa henkilöstön tuntemaan itsensä arvostetummaksi. (Huuha 2010, 119–120.)

Koneen toimitusjohtajana vuosina 2005–2014 toimineen ja isoja muutoksia yrityksessä ajaneen Matti Alahuhdan mukaan, jokaisen työntekijän on ymmärrettävä yrityksen muutoksen suunta. Muutoksesta on viestittävä selkeästi ja ilman kirkasta suuntaa muutos ei lähde kunnolla liikkeelle. Kun ihmiset ymmärtävät yhteisen suunnan, he myös innostuvat ja sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Alahuhdan mukaan toisto on tärkeää viestinnässä. Samoja sanoja ja termejä tulee käyttää uudelleen ja uudelleen, vaikka toistaminen kävisikin jo itselle tylsäksi. (Alahuhta 2015, 47.)

## 6.1 Sisäinen viestintä

Esimiehet ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen sisäisen viestinnän toimimisessa. Esimiehen ja työntekijän välisen kommunikaation sujumisen kannalta paras tapa kommunikoida on kasvokkain tapahtuva, avoin ja rehellinen keskustelu. Tämä tapa toimii parhaiten varsinkin vaikeammissa ja ongelmallisissa tilanteissa. Esimies toimii linkkinä työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä ja hänen tehtävänsä on huolehtia tarkoituksen mukaisen viestinnän tapahtumisesta molempiin suuntiin jokaisen työntekijän toimenkuvaan ja tavoitteisiin, yksikön tavoitteisiin ja tulokseen sekä koko yrityksen arvoihin ja visioon liittyvissä asioissa. Esimiehellä tulisi aina olla aikaa työntekijöilleen, jos he haluavat keskustella jostakin asiasta. Kuunteleva ja ymmärtävä esimies kasvattaa työyhteisön motivaatiota ja työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Karhu ym. 2007, 33.) Viestinnän keinoina käytetään esimerkiksi palavereja, seurantajärjestelmiä, ilmoitustauluja, tiedotteita ja raportointijärjestelmiä. Työkaluina voidaan käyttää kuvia, kaavioita, kuvioita ja kirjoitettua tekstiä. Viestejä voidaan lisätä intranettiin, seinille, sisäisiin tiedotteisiin, keskustelupalstoille tai vaikkapa tiimin What's App-ryhmään. (Moksi 2016, 23.)

Tutkimusten mukaan ihmisen on kuultava asia seitsemän kertaa, että hän muistaa sen eli käytännössä vain 1/32 viesteistä johtaa toimintaan, jos se on kerrottu vain kerran. Esimiehen tulisi ymmärtää, että jos hän kertoo jonkun asian yhden kerran, niin vain puolet sanomasta tulee kuulluksi, kuullusta puolet ymmärretyksi, ymmärretystä puolet uskotuksi ja sisäistetyksi ja puolet muistetusta johtaa minkäänlaiseen toimintaan. Yritysten

sisäisen viestinnän haasteet ovat juuri tässä. Viestivä taho luulee, että vähempi viestintä riittää ja monesti kuuleekin ”laitoinhan minä siitä sähköpostia” tai ”olihan meillä uutinen siitä intrassa” kaltaisia vastauksia. Vastuu viestin tavoittamisesta on aina toki viestijällä ja sen vastaanottajalla molemmilla, mutta viestijä on kuitenkin se taho, joka voi omilla toimillaan tehokkaammin nostaa viestin läpimenon tehokkuutta. (Luukka 2019, 334–335.)

Tärkeiden viestien on tavoitettava kaikki eli on viestittävä usealla kanavalla. Mitä useammasta kanavasta työntekijä kuulee viestiä, sitä parempi. Viestinnän on oltava myös monimuotoista työntekijöiden erilaisuuden vuoksi. Yhdet ymmärtävät asioita parhaiten kuulemalla, toiset lukemalla ja kolmannet kuvia katsomalla. (strategiakuvaa esimerkki kone, kotipizza, katri antell). Viestinnän on oltava systemaattista ja sitä on tehtävä jatkuvasti. On hyvä myös miettiä mitä sanotaan ja miten sanotaan, sillä käytetty kieli rakentaa yrityskulttuuria. Useat käyttävät tarinan kerrontaa työkalunaan viestinnässä tehdäkseen viestistään vaikuttavamman. Tällöin yritykselle luodaan alkutarina, arjen tarina ja tulevaisuuden tarina. Kuuntelemalla tarinaa ihminen oppii parhaiten. (Luukka 2019, 336–338.)

## 6.2 Vuorovaikutus

Älykäs esimies ymmärtää yksilön tarpeet. Hän voi vuorovaikutustaidoillaan motivoida ja innostaa, sekä omalla esimerkillään kannustaa innovatiivisuuteen ja luovuuteen, ja motivoida näin koko työyhteisöä pääsemään parempiin suorituksiin. Vuorovaikutus perustuu vaikutussuhteisiin esimiehen ja työntekijöiden välillä. Vaikuttamisen onnistuminen ja esimiehen vaikutusvalta riippuu vuorovaikutussuhteesta käytettävistä resursseista. Resurssit muodostuvat tarkoituksesta, statuksesta, auktoriteetista, persoonallisuudesta, karismasta, vuorovaikutustaidoista, havainnointikyvystä, motivaatiosta, maineesta ja arvovallasta. Tehokas vuorovaikutusprosessi koostuu älykkästä esimiestyöstä, selkeästä kommunikaatiosta ja suorituksen johtamisesta. Tehokas kommunikaatio syntyy sekä puhumisesta- että kuuntelusta, joista hyvät kuuntelutaidot ovat hyviä puhekykyjä tärkeämpiä. Hyviin kommunikointitaitoihin kuuluu myös tunneälykkyyttä eli eleiden, ilmeiden ja äänenpainojen huomaamista ja ymmärtämistä. Jatkuva uudistuminen, yksilön kunnioittaminen ja energian luominen työyhteisöön vaatii henkistä älykkyyttä esimieheltä. (Sydänmaanlakka 2004, 124–126.)

Esimiehen pitää aina puuttua tilanteeseen huomattessaan jonkinlaisia pulmatilanteita työntekijöidensä välillä. Pulmatilanteet eli vuorovaikutusongelmat ovat aina ratkaistavissa, vaikka niiden selvittäminen yleensä mitenkään mukavaa olekaan. Nämä vuorovaikutusongelmat eivät kuitenkaan katoa maton alle lakaisemalla tai yrittämällä unohtaa tapahtunutta, ja ne vaikuttavat yleensä koko työilmapiiriin ja yhteishenkeen. Jokainen voi kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. On ihan inhimillistä, että aina ei jaksa hymyillä ja olla ystävällinen. Jokaisella on huonoja päiviä ja omia ongelmia. Vuorovaikutuksessa syntyy helposti väärinymmärryksiä, tahallisia tai tahattomia loukkauksia ja virheellisiä tulintoja. On siis tärkeää selvittää syntyneet väärinymmärrykset ja on uskallettava ”nostaa kissa pöydälle”, sillä vaikenemalla niitä ei ratkaista. Jos vaikeiden tunteiden selvittäminen edellyttää riitelyä niin sekin on hyväksyttävä. Pääasia, että paha olo saadaan purettua. Paha olo on osattava kuitenkin purkaa kunnioittavasti ja säilyttämällä arvostus työkavereita kohtaan, ei syyllistämällä muita tai olemalla ilkeitä. (Hämäläinen 2015, 151–152.)

Huonosti sujuva vuorovaikutus on kuormittavaa. Toki riippuu yksilöstä kuinka kuormittavaa se voi olla. On tärkeää ymmärtää, että toiset ovat jo geeniperimältäänkin tunneherkempiä kuin toiset, joilla on keskimääräistä korkeampi stressin sietokyky. Pahimmillaan vuorovaikutuksen ongelmat vain syvenevät ja tuovat mukanaan erilaisia yhteisöilmiöitä. Näistä aika tavallinen on syntipukki-ilmiö. Syntipukki-ilmiössä vaikeasta asiasta yritetään päästä eroon siirtämällä se itsensä ulkopuolelle johonkin ulkopuoliseen kohteeseen eli syntipukkiin. Näin ongelma poistetaan omasta näköpiiristä ja vastuu siirretään muualle. Ilmiö on ongelma jo itsenään, sillä alun perin ulkopuolelta tulleesta muutoksesta aletaan syytellä vanhoja, nuoria, hitaita, väsyneitä, hiljaisia tai kiukkuisia työntekijöitä. Pahimmillaan näitä ongelmallisiksi koettuja työntekijöitä aletaan syrjiä, eikä heidän sanomisiaan enää haluta kuunnella. Tällainen toiminta on epäsuoraa, vaikeasti tunnistettavaa ja siihen on vaikea puuttua. Esimies voi purkaa syntipukki-ilmiötä työyhteisössä puhumalla asiasta suoraan, nimeämällä ilmiön syntipukki-ilmiöksi ja puhumalla avoimesti tapahtumista. Kun ilmiö nimetään tällä tavoin, se auttaa käsittelemään tilannetta rauhallisemmin, kuin jos puhuttaisiin kiusaamisesta. Esimiehen on annettava ymmärtää, että syyt tapahtumiin ovat koko yhteisön tilanteessa ja pyrittävä vaikuttamaan yhteisöä kuormittaviin tekijöihin. (Uusitalo-Arola 2019, 183–185.)

### 6.3 Palaute

Palautteen antamisella on suuri merkitys motivaatioon. Yksikin vähättelevä tai kyyninen kommentti ulkopuolelta voi tappaa koko motivaation. Jokainen voi kuitenkin itse vaikuttaa siihen, kuinka paljon antaa ulkopuolisten kommenttien vaikuttaa omaan motivaatioonsa. Jokainen voi valita asenteen, jossa ulkopuolelta tulevat tylyt kommentit eivät yksinkertaisesti vaikuta motivaation tasoon. (Seppänen 2018, 20.)

Palautteen puute on suurin motivaation tappaja ja työntekijä tarvitsee jatkuvaa palautetta työstään. Jos työtehtävästä ei saa lainkaan palautetta, alkaa se äkkiä turhauttaa ja työtehtävä menettää mielenkiintonsa. Esimieheltä saadun palautteen lisäksi myös kollegoilta saatu palaute on tärkeää. Palaute kertoo palautteen saajalle, että hänet on huomioitu työyhteisössä ja sen avulla voi osoittaa arvostusta. Palautteen annon avulla voi vaikuttaa merkittävästi työyhteisön yhteishenkeen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Parhaimmillaan positiivinen palaute lisää onnistumisen tunteita, kunnianhimoa ja oman työn merkityksellisyyttä. (Rasila & Pitkola 2011, 32–34.)

Jokainen voi tarvittaessa harjoitella palautteen antamista. Yksinkertaisesti ajateltuna, palautteen anto on raportoimista siitä, mitä havaintoja työntekijästä on tehty. Työvälineenä palautteen antaminen on yksi voimakkaimmista, sillä se, mihin kiinnitämme huomiota, lisääntyy. Positiivinen vahvistaminen sekä oikeaan aikaan annettu rohkaisu ja tunnustus on hyvän esimiehen paras motivoinnin keino. Positiivista palautetta ei voi koskaan antaa liikaa, tosin sen pitää olla perusteltua. Mitä paremmin esimies kykenee havaitsemaan työntekijöiden yksilöllisiä vahvuuksia ja huomioimaan heidän onnistumisiaan, sitä enemmän työntekijä saa energiaa, motivoituu ja sitoutuu työhönsä. Positiivinen palaute ja vahvistaminen nostaa työntekijän sisäistä motivaatiota enemmän kuin rahallinen palkkio. (Moksi 2016, 20.)

Motivoinnin palautteen antamisen avulla tulisi tapahtua oikealla hetkellä. Työntekijät kaipaavat enemmän palautetta työstään haasteiden edessä, kuin sitten kun työ on jo tehty. Esimiehen pitäisi seurata ja olla hyvin perillä työntekijöiden työskentelyn eri vaiheista. Myös ympäristöllä on merkitystä palautteen antamisessa. Tapahtuuko palautteen anto kahden kesken työntekijän ja esimiehen välillä vai julkisesti? Tässä korostuu ihmisten erilaisuus palautteen vastaanottajina. Jotkut kokevat julkisen kehumisen mukavana, kun taas toiset kokevat sen nolona. Henkilökohtainen palautteen anto on kuitenkin tärkeintä

ja jokainen tarvitsee motivoivaa palautetta työstään. Hyvää ja erityisesti rakentavaa palautetta on tärkeää antaa mahdollisimman nopeasti ja suoraan oikealle henkilölle. Jokainen kuulee oman palautteensa mieluummin suoraan kuin lukee sitä esimerkiksi sähköpostista tai yrityksen sisäisten keskustelukanavien kautta. (Wilson 2007, 29–31.) Toimiva palaute on tehokkaimpia palkitsemisen muotoja koska sillä on pitkäaikainen vaikutus työntekijän työmotivaatioon. Palaute on tehokkaimmillaan silloin, kun se tukee työntekijän omaa näkemystä siitä, onko hän hyvä jossain asiassa ja kun asia on hänelle tärkeä. (Karhu ym. 2007, 45.)

Esimiehen on osattava muotoilla kaikenlainen palaute motivoivaksi ja huomioitava palautteen vastaanottajien erilaisuus. Mitä paremmin esimies tuntee työntekijänsä, sitä parempi. Ainakin on tiedettävä, miten palautetta tulee antaa kellekin. Jos suoriutuminen on ollut huonoa, tulee palaute antaa rakentavasti. On pystyttävä kertomaan konkreettisia asioita, mitä pitää parantaa ja osattava antaa konkreettisia ohjeita kehityksen tapahtumiseksi. On kuitenkin tärkeää, että rakentavaakin palautetta annetaan, sillä jos huonoon suoriutumiseen ei puututa, ei ongelmaa välttämättä edes tiedosteta. (Karhu ym. 2007, 40.) Joidenkin tilastojen mukaan 70 prosenttia ihmisistä lamaantuu saadessaan negatiivista palautetta, 20 prosenttia ei huomaa mitään ja vain 10 prosenttia osaa käsitellä palautteen rakentavasti. On huomioitava, että rakentava palaute annetaan aina asiasta, ei persoonasta. Se pitää osata esittää asiallisesti ja ei missään nimessä saa olla loukkaavaa tai vähättelevää. Rakentavaa palautetta antaessa on osattava kertoa selkeästi, mitä muutoksia pitää tehdä, miksi ja mitä palkkioita suorituksen parantamisesta seuraa. Rakentava palaute annetaan aina kahden kesken. (Moksi 2016, 21–22.)

## **7 Kokonaispalkitseminen**

Selkeästi ja viisaasti arvoihin kytkeytyvä palkitsemisjärjestelmä viestii yrityksen vastuullisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Tämä kiinnostaa erityisesti nuorempia työntekijöitä ja työnhakijoita, joille on tärkeää työskennellä sellaisessa yrityksessä, joka toimii omien arvojensa ja vastuullisuutta edistävien toimintamallien mukaisesti. Palkitsemisen kokonaisuus on tehokkaampi väline hyvän työnantajaimagon rakentamiseen ja henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen, kuin pelkkä rahapalkka. Työntekijät ovat yksilöllisiä myös siinä, minkä he kokevat mielekkääksi palkitsemiseksi ja eri elämäntilanteissa voi toiset palkitsemistavat tuntua tärkeämmiltä, kuin toiset. Onnistunutta palkitsemisen kokonaisuutta voidaan käyttää peilinä yrityksen arvoille ja tavoitteille. (Ylikorkala ym. 2018, 31.) Palkitsemisen kokonaisuutta on päivitettävä ajan tasalle säännöllisin väliajoin ja

suunnitelmallisesti henkilöstön tarpeet huomioiden. Henkilöstön sitouttamisen kannalta, kokonaispalkitsemisen keinot ovat ratkaisevassa asemassa ja hyvin toimivat palkkiojärjestelmät paljastavat hyvät työsuoritukset. Parhaaseen tulokseen päästään silloin, kun aineeton ja aineellinen palkitseminen tukevat toisiaan. (Ylikorkala ym. 2018, 43–44.)

Tavoitteiden saavuttamisista saatavat palkkiot ja bonukset ovat tehokas keino ulkoisen motivaation nostamiseksi. Palkkioiden avulla työntekijän huomio kiinnittyy strategian kannalta tärkeisiin mittareihin ja suoritusten parantamiseen. Palkitsemisjärjestelmät on suunniteltava vastaamaan yrityksen strategisia päämääriä ja niitä suunniteltaessa on mietittävä niiden realistisuutta. On mietittävä tarkkaan palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja viestittävä selkeästi sen yhteys tavoitteisiin. Palkkiot voidaan jakaa kahteen: aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Molemmilla näistä on suuri merkitys työmotivaatiossa ja työhyvinvoinnissa. Johdon on tunnettava henkilöstönsä toiveet ja tarpeet niin hyvin, että tiedetään miten palkitseminen kannattaa hoitaa ja toteuttaa sitä mahdollisimman monipuolisesti. (Karhu ym. 2007, 43–44.)

## 7.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellisia palkkioita ovat esimerkiksi palkka, erilaiset palkkiot, työsuhde-edut, optiot ja tunnustukset. Palkka on korvaus tehdystä työstä ja sen määräytymiseen voi vaikuttaa moni eri asia. Suurin osa suomalaisista työskentelee aloilla, joissa yleissitova työehtosopimus määrittelee minimipalkan. Suomessa työntekijän kiinteä palkka muodostuu tehtävän vaativuuden perusteella määritellystä osasta ja henkilökohtaisesta osasta, jonka pitäisi määräytyä henkilön osaamisen ja suoriutumisen mukaan. Yleensä henkilökohtaisen osan suuruus vaihtelee 20–30 prosentin välillä. Näiden lisäksi joillakin yrityksillä on käytössään myös tulos- tai kannustinpalkkiojärjestelmä. Palkanlisiä voidaan maksaa esimerkiksi kielitaidosta, monitaitoisuudesta tai perehdyttämisestä. Rahapalkan lisäksi jotkut yritykset maksavat henkilöstölleen myös niin kutsuttuja luontoisetuja, joita voivat olla esimerkiksi puhelin-, aterian-, auto tai asuntoedut. (Kauhanen 2015, 128.) Taloudelliseksi palkitsemiseksi lasketaan myös työnantajan tarjoama lisäeläkevakuutus, sairauskuluvakuutus, matkavakuutus, vapaa-ajanvakuutus tai sairaan lapsen hoitoetu. Näitä jotkut yritykset tarjoavat koko henkilöstölle tai osalle henkilöstöstä. Monet yritykset tarjoavat työntekijöilleen myös tukea harrastus ja virkistystoimintaan, joko liikunta- tai kulttuuriseteleillä tai muuten. (Kauhanen 2015, 132.)

Vuonna 2015 yli puolet yksityisen sektorin henkilöstöstä oli jonkinlaisessa tulospalkkausjärjestelmän piirissä. Tulospalkkiojärjestelmä määräytyy yleensä ennalta määriteltyjen tavoitteiden mukaan ja palkkio maksetaan, jos nämä tavoitteet saavutetaan. Palkkio voidaan maksaa joko henkilöstöryhmälle esimerkiksi tiimille tai koko henkilöstölle. Samassa yrityksessä voi olla samaan aikaan käytössään useitakin erilaisia tulospalkkiojärjestelmiä eri organisaatiotasoilla ja osa-alueilla. (Kauhanen 2015, 132–133.) Hyvin toimiva tulospalkitseminen kertoo työntekijälle siitä, kuinka hän on työssään ja tavoitteissaan onnistunut. Yleensä hyvät työntekijät, varsinkin he, jotka kokevat olevansa taitavia ja tuottavia työntekijöitä, haluavat, että hyvät suoritukset näkyvät palkassa tai palkkioissa. Erilaiset tulos- ja erikoispalkkiot ovat joustavia keinoja palkita hyvistä työtehtävistä, tavoitteiden ja työn muuttuessa. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja käytettäessä on hyvä valmistautua etukäteen toimintaympäristön ja tavoitteiden muutoksiin. (Ylikorkala ym. 2018, 44.)

Huonosti toteutettu tulospalkkiojärjestelmä voi pahimmillaan olla epäoikeudenmukainen tai se voi lisätä painostuksen ja kontrollin tunnetta. Jos palkkiojärjestelmä on yksipuolisesti johdon sanelema ja tavoitteita kiristetään jatkuvasti, se tuntuu työntekijästä hiostamiselta ja heikentää motivaatiota. Viisaasti ja oikeudenmukaisesti rakennettu tulospalkkiojärjestelmä taas viestittää arvostuksesta ja tukee merkityksellisyyden kokemusta. Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä kestää työntekijän tekemän vertailun oman palkan ja työkavereiden palkkojen välillä. Palkkauksen pitää tuntua reilulta suhteessa panostukseen. Tämä edellyttää, että palkkaperusteet on mietitty huolellisesti, ne ovat avoimia ja niistä viestitään tarpeeksi. (Ylikorkala ym. 2018, 50–51.)

Palkkioita ja etuja, joita työntekijälle annetaan vasta tietyn sitoutumisajan jälkeen, kutsutaan pitkän aikavälin palkkioiksi. Nämä ovat yleisiä johdon ja avainhenkilöiden palkitsemisessa. Palkkiot voivat olla esimerkiksi käteispalkkioita, osakepohjaisia palkkioita tai ryhmäeläkeratkaisuja, jotka annetaan vasta tietyn ajanjakson jälkeen. Jos työntekijä vaihtaisi työpaikkaansa tätä sovittua ajanjaksoa aikaisemmin, jäisi nämä palkkiot silloin saamatta. Nämä palkkiot voivat toimia myös negatiivisesti, antaen työntekijälle syyn pysyä työpaikassa, jossa ei muuten viihdy. (Ylikorkala ym. 2018, 44.)

## 7.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomat palkkiot ovat henkilön omia positiivisia tunteita ja tuntemuksia, joita hän saa työstään. Esimerkiksi urasuunnitelmat, koulutukset, vakaa työsuhde tai omat vaikutusmahdollisuudet voivat luoda näitä tuntemuksia. Näyttää siltä, että johtamisen kannalta

parhaimmat ja motivoivimmat palkitsemiskeinot löytyvät aineettoman palkitsemisen puolelta. Aineeton palkitseminen on melkeinpä kaikkea sellaista palkitsemista, jossa palkitsemiskeinona ei ole raha tai muut taloudelliset bonukset. Aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. (Kauhanen 2015, 119.) Aineettomilla palkitsemiskeinoilla ja kannustamisella on toisinaan suurempi vaikutus kuin rahalla. Olisi järkevää panostaa myös aineettomien palkitsemismuotojen ja johdon palkitsemisosaamisen kehittämiseen. Aineettomien palkitsemiskeinojen avulla tuetaan työhyvinvointia vaikuttavammin kuin rahallisilla palkitsemiskeinoilla ja ne ovat kustannustehokkaita. Aineetonta palkitsemista voi kehittää muuttamalla palkitsemistavat näkyviksi. Näin niitä voidaan arvioida ja mitata. Näin voidaan myös kohdistaa palkintoja yksilöllisemmin ja kuunnellen työntekijöiden mielipiteitä sekä kunnioittaa heidän elämäntilanteitansa sekä erilaisuutta. Työntekijöitä pitää myös osallistaa palkitsemisen kehittämisessä. (Sitra 2013.)

Joillekin pelkkä itse työstä saatu mielihyvä toimii hyvänä palkitsijana. Tällöin työstä saatu palkinto muodostuu sopivista työn antamista haasteista ja työn mielenkiintoisuudesta sekä työntekijän tarpeellisuuden tunteesta. Palkintona toimii myös työn joustavuus ja siihen käytettävien työkalujen ja liikkuvan työpaikan tarjoaminen. Työnantajan tarjoama etätönn mahdollisuus on työntekijän aineetonta palkitsemista, kuten myös esim. työnsuunnitteluun käytettävä työaikapankki. Palkitsevimpia urapalkkioita on työntekijälle tarjottavat kasvupolut yrityksen sisällä sekä työntekijöiden kouluttamisen tukeminen esimerkiksi maksamalla kurssimaksuja. Nykyisin on melkein selvää, että jos yritys ei pysty tarjoamaan kasvupolkuja työntekijöilleen, niin työntekijät vaihtavat organisaatiota. Suuremmissa yrityksissä on otettu käyttöön talent management toimenpiteitä, joiden avulla parhaille työntekijöille tarjotaan valmentamisen ja seurantasuunnittelun avulla uusia haasteita organisaatiossa. (Kauhanen 2015, 120–121.)

Jokaisen perustarpeisiin kuuluu sosiaaliset tarpeet, kuten ryhmään kuuluvuuden tunne tai itsensä arvostetuksi tunteminen. Työpaikan tulee tarjota työntekijälleen sosiaalisesti palkitseva työympäristö, jotta hän viihtyy työssään. Nämä tarpeet täyttyvät, kun työntekijä saa tarvitsemaansa arvostusta ja palautetta kollegoilta, esimieheltä sekä sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta. Joitakin henkilöitä palkitsee myös ns. statussymbolit eli toimennimikkeet, paremmat työpisteet ja työvälineet, työsuhteauto ja yhdistysten ja klubien jäsenyydet. Näkyvien arvoasemien merkit ovat joillekin todella tärkeitä, kun taas toiset eivät niistä välitä laisinkaan. Osa henkilöstöstä taas arvostaa sitä, jos he pääsevät edustamaan omaa työyhteisöään esim. organisaation sisäiseen kehittämisryhmään. Kaiken



kaikkiaan aineettoman palkitsemisen osatekijät ovat hyvin erilaiset ja henkilöstö arvostaa näitä vaihtelevasti ja yksilöllisesti. Esimiehen kannalta haasteeksi jää se, että hän tietää, mitä kukakin arvostaa ja haluaa. (Kauhanen 2015, 123–126.)

## **8 Esimiehen itsensä johtamisen taidot**

Vaikka asiasta vähän puhutaankin, myös esimies tarvitsee paljon tukea työssään ja saattaa tuntea samoja riittämättömyyden tunteita kuin työntekijänsäkin. Esimies voi olla hyvin yksinäinen työssään, jos yrityksessä ei ole hyvää esimiesverkostoa ja yhteisöllisyyttä esimiesten keskuudessa. Yleinen ajatusmalli on, että esimies huolehtii itse omasta työhyvinvoinnistaan. On kuitenkin yrityksen johdon ja esimiehen oman esimiehen vastuulla, että hänellekin on tarjolla tukea, apua, valmennusta ja mentorointia tarvittaessa. Ilo esimiestyöhön syntyy yleensä onnistuneesta esimiestyöstä ja voitetuista vaikeuksista. Jokaisen esimiehen pitäisi pohtia syvällisesti, miksi hän oikeasti haluaa toimia esimiehenä vai haluaako tehdä sitä työtä oikeasti. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 23–24.)

Oma persoonallisuus on esimiehen tärkeä työkalu. Omaan persoonaa voi kehittää itsetutkiskelun avulla. Tasapainoisen elämän saavuttamiseen tarvitaan kokonaisvaltaista hyvinvointia ja hyvää kokonaiskuntoa. Kokonaiskunto muodostuu viidestä eri osa-alueesta: fyysinen-, psyykinen-, sosiaalinen-, ammatillinen- ja henkinen kunto. Ammatillinen kunto on yleensä hyvä silloin kun työllä on selkeät päämäärät, sen tekemiseen on riittävä osaaminen, sen suorittamisesta saadaan riittävästi palautetta ja ammatillista kehitystä tapahtuu jatkuvasti. Fyysinen kunto syntyy riittävän ravinnon, liikunnan, unen ja levon myötä. Hyvä psyykinen kunto ilmenee energisyytenä, uteliaisuutena, positiivisuutena sekä nopeana päätöksenteko- ja oppimiskykenä. Sosiaalista kuntoa voi hoitaa huolehtimalla ihmissuhteista ja välittämällä tärkeistä ihmisistä kuten perheestä ja ystäväistä sekä itselle tärkeistä harrastuksista. Hyvästä henkisestä kunnosta kertoo se, että oman elämän tarkoitus ja arvot ovat tasapainossa ja tekemistämme ohjaa syvempi merkitys. Tämä omasta kunnosta huolehtiminen on itsensä johtamista. Kun kokonaisuus on kunnossa, vapautuu energiaa ja syntyy uusia sisäisiä voimavaroja tylsistymistä ja väsymistä vastaan. Kaikilla on käyttämättömänä näitä voimavaroja, joita voisimme muun muassa edellä mainituilla tavoilla saada käyttöön. Monesti vain omat rajoittuneet näkemyksemme ja uskomuksemme ovat suurimpana esteenä muutoksen tekemiseen, kasvuun ja kehittymiseen. Rehellinen itsetutkiskelu ja itsereflektointi auttaa tuntemaan todellisen itsensä paremmin ja tunnistamaan näitä omia esteenä olevia kaavamaisia uskomuksia

ja tapoja ajatella. Kun haitalliset ajatusmallit on tunnistettu, voidaan omaa ajatusta tietoisesti ryhtyä muuttamaan. (Sydänmaanlakka 2004, 65-67.)

Mitä vapaammin esimies voi valita, miten toimii työssään, sitä paremmin hän voi käyttää voimavarojaan arvojensa, tahtonsa ja tavoitteidensa mukaisesti. Hektiset ja kiireiset työpäivät ovat pahimmillaan vain impulsiivista reagoimista nopeisiin muutoksiin ja muihin ärsykkeisiin. Hyvät tarkkaavaisuustaidot auttavat ottamaan niskalenkin omasta toiminnasta ja tarvittaessa pysähtymään, ottamaan etäisyyttä, valitsemaan ja keskittymään tekemiseensä. Tarkkaavaisuustaitojen parantaminen lisää stressinhallintaa ja hyvinvointia. Niiden avulla voi paremmin suodattaa häiriötekijöitä, tunnistaa omia ja muiden tunteita sekä hallita impulsseja. Tarkkaavaisuustaidoilla tarkoitetaan tietoisuutta siitä, mihin oma tarkkaavaisuus milloinkin kohdistuu sekä kykyä suunnata tarkkaavaisuus valittuun kohteeseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 139.)

Omaa itsetuntemustaan voi kasvattaa tarkkailemalla avoimesti ympäristöään ja havainnoimalla toisten reagoimisia itseensä, sekä omaan ja muiden käyttäytymiseen. Toisin sanoen kuuntelemalla muita, oppii paljon itsestäänkin. Hyvä itsetuntemus johtaa hyvään itsetuntoon ja toimiviin vuorovaikutussuhteisiin. Kun arvostaa itseään sellaisena kuin on ja hyväksyy vahvuutensa ja heikkoutensa, omistaa hyvän itsetunnon ja hyväksyy oman historiansa sekä tehdyt erehdyksensä. Hyvä itsetunto johtaa hyvään itseluottamukseen. Itseluottamus on rohkeutta ja uskoa omiin kykyihin. Itseensä luottavat henkilöt ovat arvostettuja työkavereita ja esimiehiä, sillä he ovat luotettavia, turvallisia ja rohkeita. Rohkeina he uskaltavat haastaa itseään ja mennä pois mukavuusalueeltansa. Rohkeus on myös uskallusta tehdä virheitä ja oppia niistä. Itseluottamuksella on yhteys sisäiseen motivoitumiseen. Tästä syystä esimiehen tulee olla tietoinen omasta ja johdettavansa itseluottamuksen tasosta. Itseluottamusta voi kehittää riskejä ottamalla, uskaltamalla epäonnistua ja kokemuksista oppimalla. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 141–142.)

Jokainen, joka pyrkii täydellisyyteen tai kuvittelee pystyvänsä saavuttamaan sen, epäonnistuu varmasti. On oltava armollinen itseään kohtaan ja hyväksyttävä oma epätäydellisyytensä. Kun sallii itselleen epäonnistumisia, sallii niitä myös muille. Syyllisyyden kulttuurissa omaa pahaa oloa puretaan toisiin korostamalla omaa erinomaisuutta ja vaatimalla täydellisyyttä itseltä ja muilta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 136.)

Itsensä johtaminen tarkoittaa jatkuvaa oppimista ja vaikuttamista, jonka myötä ihminen tulee syvästi tietoiseksi omasta vartalostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan ja

pystyy paremmin hallitsemaan ja ohjaamaan omia tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Itsensä johtaminen on siis systemaattista itsetuntemuksen vahvistamista. (Sydänmaanlakka 2014, 143–144.)

Tämän päivän yrityksissä jaksaminen ja hyvinvointi ovat suuria haasteita. Työuupumus, masennus ja muut jaksamisen ongelmat ovat merkittäviä ja niistä aiheutuvat kustannukset yrityksille ovat erittäin suuria. Älykäs itsensä johtaminen on keino taistella väsymistä vastaan. Jatkuvan kiireen ja hektisen ympäristön muuttuessa kiihtyvään tahtiin, tarvitaan joustavuutta ja jatkuvaa kykyä uudistua. Tämän vuoksi itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä oman hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Mielenterveysongelmat ovat suurin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. Itsensä johtaminen on omaan itseensä tutustumista. Kysymykset, kuten: kuka minä olen? missä minä olen? tai minne minä olen menossa? ovat itsensä johtamisen peruskysymyksiä. Itseensä tutustumisen avulla voi hahmottaa ympäristönsä sekä ympäröivän todellisuuden selkeämmin ja selkeyttää myös omaa sisäistä maailmaansa. Mitä paremmin itseänsä tuntee, ja mitä paremmin itseänsä johtaa, sitä paremmin voi pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Kun rakastaa ja arvostaa itseään, niin voi rakastaa ja arvostaa muitakin. (Sydänmaanlakka 2014, 141.)

Kukaan ei voi vaikuttaa kaikkiin asioihin elämässään, eikä elämän tapahtumia ja olosuhteita voi aina itse valita. Näissä tilanteissa ratkaisevaa on se, kuinka elämän yllättäviin käännteisiin itse suhtautuu. Jokainen voi vaikuttaa omaan suhtautumiseensa asioihin. On tärkeää muuttaa omaa suhtautumistaan, ajatuksiaan ja toimintatapojaan tasapainoisempaa elämää varten. On oma valinta, miten asioihin suhtautuu ja miten eri tilanteissa toimii. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 138.) Se, miten suhteudumme asioihin, eli oma asenteemme, on oma valintamme. Oma asenne vaikuttaa paljon asioiden merkityksellisyteen ja siihen koemme elämämme laadukkaana vai kurjana. Valittaminen on turhaa, eikä se johda mihinkään. Sen sijaan, että tunnistaa ongelman ja ryhtyy valittamaan siitä, voisikin miettiä, mitä sille asialle voisi tehdä. Tärkeää on miettiä myös sitä, voiko itse tehdä asialle jotain. Jos ei voi, asiasta on turha stressata enempää ja on yritettävä hyväksyä asia. Jos taas voi, on tartuttava toimeen ja tehtävä se, mitä itse voi ongelman korjaamiseksi. (Hämäläinen 2015, 107–109.)

Palautteen antaminen itselle on itsensä johtamista. On tiedostettava omia ajatuksia ja huomattava toistuuko omissa ajatuksissa jonkinlaisia esimerkiksi negatiivisia moitteita itseä kohtaan vai korostuuko omien onnistumisten ajattelu. Kukaan ei ole täydellinen tai

valmis työssään, jokaisella on oikeus olla keskeneräinen ja tavallinen. Kun tekee parhaansa, ei enempää voi itseltään vaatia. Jos haluaa kehittyä työssään, vaatii se omalta mukavuusalueelta poistumista toistuvasti. Oma tahto ja tahdon voimaa kannattaa tarkkailla ja tarvittaessa kehittää, sillä sitä voi kehittää tietoisesti. Kun ihminen keskittyy toteuttamaan omaa tahtoaan, häiriöt ja takaiskut jäävät taustalle. Onnistuminen edellyttää myös luottamusta siihen, että vastoinkäymiset ovat väliaikaisia ja niistä pääsee yli. On tärkeää pystyä iloitsemaan pienistäkin asioista ja onnistumisista. Tahdon voiman kasvu lisää sisäistä mielihyvää ja hallinnan tunnetta omasta elämästä. Ulospäin tahdon voima näkyy levottomuuden vähenemisenä, parempana kykynä palautua vastoinkäymisistä ja varsinkin kriisitilanteissa esiintyvänä rauhallisuutena. Koko olemus on tasapainoisempi. Kun ihmisellä on hyvä hallinta elämästään, hän nauttii arjesta, tavoittelee itselleen oikeita asioita, saa asioita tapahtumaan ja hyväksyy vastoinkäymiset. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 133–134.)

Itsensä tunteminen on itsensä johtamisen perusta. Ensiksi pitää olla tiedossa omat tavoitteet, visiot ja unelmat, joita pyritään saavuttamaan. On selkiytettävä itselle suunta ja päämäärä, jota kohti ollaan menossa. Unelmat ja haaveet antavat elämälle merkityksen ja tarkoituksen, mutta on osattava olla läsnä myös tässä hetkessä ja kehittää läsnä olevaa tietoisuutta. Johtamisen opettelu kannattaa aloittaa itsensä johtamisesta, sillä se on perusta kaikelle johtamiselle. (Sydänmaanlakka 2014, 149–150.)

Itseohjautuva, itseensä luottava henkilö tekee itsenäisesti valintansa. Hän kertoo omasta tahtotilastaan muille, hyväksyy valintojensa seuraukset syyllistämättä muita ja vaikuttaa ympäristöönsä, eikä ole sen uhri. Vastaavasti ulkoa päin ohjautuva henkilö toimii auktoriteetin ohjeiden tai kehotusten mukaisesti, eivätkä he ota vastuuta omista teoistaan. Itse tehtyjen valintojen puute ohjaa suostumisiin ja uhrautumisiin. Suostujat ja uhriutujat ovat yleensä aina valmiina tekemään asioita toisten toiveiden mukaisesti. Tämä voi aiheuttaa jossain vaiheessa kapinaa, kosta ja auktoriteettien voimakasta vastustamista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 138.) Itsensä johtamisen taito lähtee itsestä ja omista motiiveista, eikä niitä asioita tehdä toisten vuoksi. Kokenut jääkiekkovalmentaja Erkki Westlund kertoo huomanneensa valmennettavistaan, että on ihan eri asia, ponnisteleeko pelaaja saavuttaakseen valmentajan toiveet, vai omasta halustaan ja sydämestään kehittyäkseen pelaajana. (Hämäläinen 2015, 123–124.)

## 9 Haastattelut

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän teemahaastattelut toteutettiin henkilöhaastatteluina kasvotusten tai puhelimen välityksellä. Tarkoitus oli toteuttaa kaikki haastattelut kasvotusten, mutta vallitsevan koronaepidemian vuoksi kaikkia kontakteja oli vähennettävä ja tästä syystä puolet haastatteluista tehtiin puhelimitse. Yhteensä haastateltiin neljää 25–42-vuotiasta henkilöä eri kokoisista palvelualan yrityksistä. Haastattelukysymyksiä oli 7 ja ne löytyvät liitteestä 1. Haastattelut olivat kaikki melko syvällisiä ja avoimet kysymykset antoivat haastateltaville mahdollisuuden pohtia kysymystä ja antaa pitkiä vastauksia. Avointen kysymysten avulla saatiin laajoja ja merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tarkoituksena ei ole käydä jokaista haastattelua yksityiskohtaisesti läpi haastatteluista saatujen tulosten esittelemiseksi, vaan vastaukset käydään läpi aihealueittain, jotka muodostuvat haastattelukysymysten pohjalta. Tulosten joukosta löytyy suoria sitaatteja haastatteluista.

### 9.1 Motivaation lähteet

*”Työ tuo vakautta elämään eli tuo hyvinvointia koko elämään.”*

Motivaation perustana on selkeästi työ itsessään, sillä päivärutiinit, pelkkä työn tekeminen ja siitä saatava palkkio koettiin jo elämän laatua parantavana tekijänä. Kun mietittiin asiaa syvemmin, nousi esille seuraavia motivoivia asioita: selkeät tavoitteet, työn mielekkyys, tiimihenki, yhdessä tekemisen meininki, työyhteisö, tarpeeksi vastuuta, vaikuttamismahdollisuudet, arvostus, luotettava esimies, selkeät työnkuvat, asiakkaan tyytyväiseksi tekeminen, ihmisten lukutaidon hyödyntäminen eli se, että pystyy lukemaan asiakasta ja tilannetta, onnistuminen työtehtävissä, tiimihenki, tekemisen meininki, luottamuksen ilmapiiri, tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen, vihaisen asiakkaan kääntäminen tyytyväiseksi, haasteet, asiakkaalta saadut aidot kiitokset, työn merkityksellisyys, eteenpäin menemisen tunteet ja kehittymismahdollisuudet.

*”Mitä enemmän saan vastuuta työnantajalta, sitä enemmän olen motivoitunut työni tekemiseen.”*

Osa haastateltavista kertoi vastuun olevan yksi suuri motivaatioon vaikuttava asia. He kertoivat vastuunannon kertovan esimiehen luottamuksesta ja arvostuksesta heitä kohtaan. Tämä riippuu selkeästi hieman myös elämän tilanteesta, sillä yksi haastateltavista oli juuri vaihtanut alaa, jättänyt yli 10 vuoden esimiestyöt taakseen ja siirtynyt asiantuntijatehtäviin. Hän kertoi nauttivansa siitä, että tällä hetkellä hänen ei tarvinnut ottaa vastuuta kuin ainoastaan omasta työstään. Sama henkilö kertoi, että kenties esimiestyö tulee taas mielekkääksi vaihtoehdoksi tulevaisuudessa, mutta tämänhetkiseen tilanteeseen hän ei sitä kaivannut.

*”Työn tekemisessä on tärkeää kuunnella työntekijää ja antaa hänen vaikuttaa yhteisiin asioihin. Tulee arvostettu olo, jos kuunnellaan ja otetaan huomioon.”*

Jokaisessa haastattelussa nousi esiin esimieheltä saadun arvostuksen ja vaikuttamismahdollisuuksien tärkeys. Esimies koettiin arvostavana, kun hänen kanssaan pystyi avoimesti kommunikoimaan ja kun koettiin, että esimies kuuntelee aidosti silloin kun on jotain sanottavaa. Tärkeää oli myös se, että esimies myös ryhtyi sanoista tekoihin, eikä ainoastaan luvannut tehdä asioille jotain. On siis tärkeää, että esimiehen sanaan voi luottaa.

*”Palkka on tärkeä, mutta työn mielekkyys on tärkeämpää. Jos tienaisin vaikka 1000€ enemmän kuussa, mutta vihaisin työtäni niin tuolla tonnilla ei olisi silloin enää merkitystä.”*

Palkka on tärkeä ja vaikuttaa elämän laatuun sekä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Ilman rahallista palkkiota toimeentulo kärsisi. Esiin nousi myös kysymys siitä, että jos palkalla tulee hyvin toimeen, kuinka paljon motivoi tämän peruspalkan lisäksi saatavat bonukset ja palkankorotukset? Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että paremmalla palkalla on vaikutusta motivaatioon, mutta pitkällä tähtäimellä ajateltuna työn mielekkyys on sitä tärkeämpää.

## 9.2 Motivaatiota voimistavia tai heikentäviä asioita

Tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat voimistavat tai heikentävät jo olemassa olevaa motivaatiota. Nämä ovat niitä asioita, mihin myös esimies voi toimillaan vaikuttaa.

*”Yhteishenkeä lisää paljon sellainen esimies, joka toimillaan osoittaa, että ollaan kaikki samassa veneessä, eikä hän nosta itseään muiden yläpuolelle.”*

Motivaatiota lisääviä asioita olivat muun muassa: työyhteisön avoimuus, hyvä informaation kulku, henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu, tiimihengen ylläpitäminen, valmentava esimiestyö, personoitu esimiestyö, työilmapiiri, työkaverit, kehitysmahdollisuudet, itseluottamus, esimiehen luottamus ja arvostus niin, että ei tuijotettu liikaa raportteja vaan annettiin työntekijöille vapauksia ja luottoa.

*”Huomaan, että mitä enemmän luotan itseeni, sitä paremmin saavutan omia tavoitteitani. Pidän siksi huolta hyvinvoinnistani myös vapaa-ajallani. Motivaatiotani lisää se, että minulla on selkeä suunta urallani ja että esimieheni ja työnantajani tukevat kehitystäni.”*

Yksi haastateltavista kertoi olevansa kunnianhimoinen työssään ja haluavansa edetä urallaan. Häntä motivoi suuresti tunne siitä, että hän etenee ja oppii uusia asioita. Hänelle kehittymismahdollisuudet olivat tärkeitä ja hänellä oli myös selkeä suunta, jonne hän halusi urallaan edetä.

*”Se, että työhön ei opasteta kaikkia saman kaavan mukaan, vaan esimiestyö on personoitua. On tärkeää, että työssä ohjaaminen on henkilökohtaista. Myös se, että voin työväkän kokeilla erilaisia asioita ja työmuotoja esim. pari kuukautta ja katsoa miten on mennyt ja tarvittaessa voi vaihtaa.”*

Puolet haastateltavista työskenteli työpaikassa, jossa toteutettiin valmentavan esimiestyön mallia. He kokivat tämän vaikuttavan positiivisesti myös omaan motivaatioonsa. Heistä tuntui hyvältä, että esimies saa tarvitsemaansa koulutusta omaan työhönsä. Tärkeimpänä koettiin se, että johtamiskaava ei ole kaikille sama vaan esimies tuntee työntekijänsä ja osaa johtaa heitä henkilökohtaisesti eli ottaa huomioon yksilön vahvuudet ja heikkoudet. Yksi haastatelluista kertoi, että esimies osasi valmentaa häntä ilman sitä tunnetta, että esimies olisi auktoriteetti vaan enemmänkin valmentaja.

*”Esimerkiksi Hangossa tehdään 1,5 kk. vaan kamalan kovalla sykkeellä sitä hommaa, että täytyy olla erittäin motivoitunut. Kaikki tietää, että jakso on niin lyhyt, kun tehdään töitä ihan hulluna. Yhteishenki oli erittäin korkea, kun kaikki antoi kaikkensa.”*

Yksi haastateltavista kertoi työskennelleensä sesonkityössä laskettelukeskuksissa sekä muissa suomen turistikohteissa ja kertoi, että työpaikan yhteishenki oli todella hyvällä tasolla. Kiireisiin työvuoroihin latauduttiin ja kaikilla oli työpaikassa kova tekemisen meininki. Työpäivät venyivät myös helposti ja vapaapäivistäkin joustettiin kiireen vuoksi. Tämä oli mukavaa sen vähän aikaa, kun tiesi kauanko sesonki kestää, mutta pidemmän päälle liika työskentely osoittautui erittäin kuormittavaksi ja palautumisen merkitys on selvinnyt vasta noiden kiireisten työvuosien jälkeen.

*”Jos ei ehdi palautumaan niin se vaikuttaa jaksamiseen. Jos ei ole ollut tarpeeksi vapaa-päiviä. On tärkeää, että on muutakin elämää kuin työ.”*

Motivaatiota laskeviksi tekijöiksi lueteltiin seuraavia asioita: tuloksen heikkeneminen työnantaja yrityksessä, tieto mahdollisesta yt-uhasta, huono työilmapiiri, haasteiden vähyyys, palautumisen vähyyys, päätökset, joita ei ymmärrä, huono tiedonkulku, muutoksista tiedottaminen liian nopeasti ja huonosti, bonusjärjestelmän perustelemattomat työntekijän palkkaa heikentävät muutokset, tiedottamisen puute tai vähyyys ja esimiesten reagointi siihen, turhautumisen tunteet, avoimuuden puute, epäoleellisiin asioihin puuttuminen esim. taukojen pituuksien seuraaminen, liian tiukat säännöt, perustelemattomat säännöt ja tunteet siitä, että työtä ei arvosteta tarpeeksi.

*”Sellainen monesti vähentää motivaatiota, kun tehdään päätöksiä, joita ei ymmärrä. Niihin pitää vaan tottua ja asennoitua, vaikka eivät ole kivoja. Jos tiedonkulku on huonoa ja muutoksista tiedotetaan nopeasti ja huonosti, niin se stressaa ja laskee motivaatiota.”*

### 9.3 Esimiehen merkitys motivaation tasoon

Esimiehellä koettiin olevan merkitystä motivaation tasoon. Se, paljonko esimies voi motivaatioon vaikuttaa, koettiin vaihtelevana. Osa haastateltavista oli sitä, mieltä, että esimiehellä on erittäin suuri merkitys, kun taas osan mielestä merkitys oli vähäisempi.

*”On sillä vaikutusta jonkin verran. Varsinkin kun se on valmentavaa esimiestyötä, joten olen saanut sieltä paljon tärppejä, joita en ollutkaan itse ajatellut. Esimerkiksi esimiehen idea, että asetetaan jokin tavoite tai käytännön esimerkkejä, kuten argumentteja asiakkaiden kanssa.”*



*”Erittäin suuri merkitys on. On niin tärkeää, että esimies on kannustava ja arvostaa työtäni ja tukee kehittymistäni. On tärkeää, että voin puhua esimiehelleni, jos jokin vaivaa ja esimiehen pitää puuttua asioihin, jos tulee vaikka jotain erimielisyyksiä työkavereiden välillä.”*

Yksi haastateltavista kertoi työskennellessään vuosia ravintola-alalla, jossa oli normaalia, että työvuorossa ei saanut näyttää huonoa fiilistä. Jos oli vaikka joitain huolia henkilökohtaisessa elämässä, niin aina sanottiin, että työn ulkopuoliset asiaan pitää jättää kotiin. Hän oli nyt ymmärtänyt sen, kuinka väärin tuo asia onkaan tuotu esille ja kuinka tärkeää onkaan, että esimiehelle voi puhua avoimesti ja, että esimieheen voi luottaa.

#### 9.4 Työntekijän omat keinot motivaation vahvistamiseen

Haastateltavat kertoivat käyttävänsä joitain itsensä johtamisen taitoja ylläpitääkseen ja vahvistaakseen omaa motivaatiotaan. Näitä keinoja huomattiin tarvittavan varsinkin silloin, kun työnteko ei jostain syystä kiinnosta tai huomattiin motivaation olevan väliaikaisesti tai lopullisesti kadoksissa. Käytössä oli seuraavia keinoja: henkinen tsemppaaminen, oman ajattelun tietoinen hallinta ja sen muuttaminen positiivisemmaksi, kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen, tavoitteiden asettaminen, työn tekoon keskittyminen, työpäivän jaksottaminen, rutiinien ylläpitäminen etätöissä, työasioiden jättäminen työpaikalle, vapaa-ajan pyhittäminen, palautumisesta huolehtiminen ja työn jaksottaminen.

*”Pitää keskittyä työn tekemiseen, sitä on pitänyt parantaa, että etätöhommissa voi kotoona keskittyminen herpaantua herkemmin kuin töissä. Sitä harjoittelen, että motivaatio pysyy yllä. Välillä otan myös tuntitavoitteita, että nyt teen tunnissa, vaikka tämän verran töitä.”*

*”Jätän työni työpaikalle, enkä murehdi niitä vapaa-ajallani. Se on tärkeää, että vapaa-ajalla ehtii palautua työstä kunnolla ja pidän huolta hyvinvoinnista vapaa-ajalla.”*

*”Päätän työpäivän alussa, että teen työni kunnolla ja jaan päivän osiin eli jaksotan sen. Otan välitavoitteita. Yritän tehdä tavoitteistani realistisia, mutta tarpeeksi haastavia.”*

Kaikki haastateltavat olivat ainakin jossain vaiheessa työuraansa työskennelleet esimiehinä ja kertoivat motivaatioon vaikuttamisesta myös esimiehen näkökulmasta.

*”Yritin aina kääntää asioita positiivisemmaksi ja ottaa huumoria mukaan. Välitin hyvää tekemisen meininkiä. Jos mahdollista yritin aina myös ottaa paskoja nakkeja omille har-teille ja suojella näin työntekijöitä huonoilta asioilta.”*

Haastatteluissa korostui se, kuinka esimies voi osoittaa työntekijöidensä olevan arvok-kaista ja levittävänä luottamuksen ilmapiiriä kuuntelemalla työntekijää ja ottamalla kaikki tasavertaisesti huomioon. Jos työntekijä kertoi joitain kehitysideoita, joita ei voitu toteuttaa koettiin tärkeäksi pystyä perustelemaan syyt tälle kunnolla.

*” Tykkäsin järjestää pieniä myyntikisoja. Huomasin, että niiden avulla sai joitain myyntejä kasvatettua ja työntekijätkin innostuivat, kun palkinnot olivat ihan kivoja. Tämmöisissä pikku kilpailuissa on kuitenkin tärkeää säilyttää leikkimielisyys.”*

Myyntikilpailut parantavat työn mielekkyyttä ja luovat leikkimielistä kilpailuhenkeä työn-tekijöiden välille. Loppujen lopuksi haastateltava uskoi, että kisoilla oli yhteishenkeä pa-rantava vaikutus. Myös yhteisten vapaa-ajan tapahtumien järjestäminen koettiin yhteis-henkeä parantavana. Palautteen antoon oli myös kiinnitetty huomioita. Oli yritetty panos-taa hyvän palautteenannon kulttuurin luomiseen ja tietoisesti kehitetty omaa kykyä antaa rakentavaakin palautetta.

## 9.5 Motivaation vaikutukset hyvinvointiin ja sitoutumiseen

Haastateltavat kertoivat kaikki tunteneensa ainakin joskus olleensa erittäin motivoitu-neita työssään. Tällöin he huomasivat olleensa sitoutuneempia työnantajayritykseensä ja sen tavoitteisiin. Työ tuntui tällöin merkityksellisemmältä eikä ollut pelkkää suoritta-mista. Tällöin haastateltavat kertoivat myös olleensa valmiimpia tekemään ylitöitä ja ha-lukkaampia joustamaan, koska silloin sai itselleen enemmän iloa työstä. Ilmapiirin myös kerrottiin kohentuneen, sillä motivaatio tarttuu ympärille. Tämän myötä myös työhyvin-voinnin koettiin parantuneen ja samalla myös henkilökohtainen elämä tuntui laaduk-kaammalta. Huomattiin myös tulosten kasvua ja työn laadun paranemista.

## 10 Päättäntä

### 10.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Virheettömien tulosten saamiseksi, on hyvä arvioida tutkimuksen reliabiliteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, kuinka varmoja tuloksia tutkimuksella saadaan aikaan, eli onko samat tulokset mahdollista saavuttaa uudelleen, jos tutkimus toistetaan. Esimerkiksi, jos kaksi henkilöä tutkii samaa aihetta ja pääsee samoihin tuloksiin, ovat tulokset tällöin ovat reliabeleita. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksella saavutettiin laajoja vastauksia ja useita motivoinnin keinoja, mutta tutkimus ei ole kovin reliabele, koska vastaajia oli vain neljä henkilöä. Laadullisessa tutkimuksessa, erityisesti pienestä havaintomäärästä ei pystytä tekemään varmoja päätelmiä. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 263). Tutkimuksessa saatiin vastauksia niin pieneltä määrältä ihmisiä, ettei tuloksia voida yleistää. Tutkimuksen reliabiliteettia olisi voitu kasvattaa lisäämällä haastateltavien henkilöiden määrää. Näin olisi saatu useampia näkökulmia. Kvantitatiivinen tutkimustapa olisi kasvattanut tutkimuksen reliabiliteettia.

Validiteetti tarkoittaa menetelmän kykyä mitata juuri sitä tiettyä asiaa, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Esimerkkinä voidaan käyttää haastattelukysymyksiä. Kysymyksiin vastaaja saattaa käsittää kysymykset aivan eri tavalla kuin tutkija on ne tarkoittanut. Tällöin saatuja tuloksia ei voida pitää tosina tai pätevinä. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä kertomalla tarkasti, kuinka tutkimus on toteutettu. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Viitekehysten lähdekirjallisuutta voidaan pitää luotettavana. Kaikki kirjalliset lähteet löytyivät oppimistarkoitukseen tarkoitetusta lähdeaineistosta ja tutkimuksessa käytettiin mahdollisimman uutta lähdekirjallisuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin kertomalla haastatteluiden toteuttamisesta ja käymällä läpi viitekehysten prosessia. Haastattelukysymykset pohjautuivat viitekehyksestä esiin tulleisiin tutkimuskysymyksiin ja ne muotoiltiin helposti ymmärrettäviksi. Näin luotiin selkeä pohja teemahaastattelulle. Tutkimuksen validiteettia voi pitää hyvänä.

## 10.2 Tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset

Tutkimus tehtiin ajatellen esimiesten tai esimiestyötä suunnittelevien henkilöiden kehittymistä motivoivimmiksi esimieheksi. Tarkoituksena oli tarjota tietopaketti aiheesta kiinnostuneille ja selvittää motivoivan esimiestyön merkitystä ja motivaation vahvistamisen keinoja. Tutkimus antoi selkeät vastaukset tutkimuskysymyksille. Tutkimuskysymysten avulla haluttiin selvittää, mitkä asiat vaikuttavat yksilön motivaatioon, kuinka suuri vaikutus esimiehellä on työntekijöiden motivaation tasoon ja miten esimies voi motivaatioon vaikuttaa.

Motivaatio on kaiken toiminnan lähde ja hyvin yksilöllinen asia. Motivaatio on tahtotilasta syntyneitä asennetta, intoa, iloa ja vireyttä. Motivoituneena ihminen pyrkii saavuttamaan haluamia asioita ja tekee asioita niiden saavuttamiseksi. Motivaatiota voi vahvistaa kasvattamalla itsetuntemusta ja luomalla mielikuvia innostavista tavoitteista omassa mielessään. Motivaation ja hyvinvoinnin yhteys on selkeä. Kun ihminen voi hyvin, voi hän silloin motivoitua ja kun ihminen motivoituu, voimistuu myös hänen hyvinvointinsa. Kokonaisvaltainen hyvinvointi on kokonaisuus, johon kuuluu myös työhyvinvointi. Hyvä itseluottamus on hyvinvoinnin perusta ja ihmiseltä ei voi odottaa menestymistä, ellei hän voi hyvin. Kun ihminen tuntee itsensä, hän tietää mitä haluaa ja hänellä on hyvät elämän hallintataidot. Päämäärät ovat kirkkaita ja motivaatio niiden tavoittamiseen syntyy itsestään. Olennainen osa esimiestaitoja on ymmärtää työntekijöiden motivaatorakenteita. Motivointi ja motivoituminen ovat molemmat taitolajeja, joissa voi kehittyä. Ymmärtämällä työntekijöiden motiiveja ja tutustumalla työntekijöihinsä, ymmärtää jo vähän siitä, kuinka heidän motivaatioonsa voi vaikuttaa.

Työntekijän työhyvinvoinnista on siis vastuussa sekä työntekijä, että esimies. Jokainen voi halutessaan kehittää omaa itseluottamustaan ja elämänhallintaansa opiskelemalla erilaisia itsensä johtamisen taitoja. Positiivisen ajattelun avulla voi kehittää uskoa omaan onnistumiseensa ja silloin saavuttaa myös tavoitteita helpommin. Omia työntekijätaitojaan voi myös kehittää panostamalla tietoiseen läsnäoloon, olemalla avoimempi ja rohkeampi, pyytämällä palautetta työkavereilta ja esimiehellä ja kehittämällä omia vuorovaiikutustaitoja. Omaan suhtautumiseensa työn tekemiseen voi vaikuttaa. Itsensä johtamisen keinoilla voi tuntea työnsä merkityksellisemmäksi ja suhtautua ympäristöönsä myönteisemmin. Omaa työtä muokattaessa on pystyttävä hallitsemaan omia kuormittavia tekijöitä sekä lisäämään hyvinvointia kasvattavia tekijöitä. Työn muokkaukseen liittyviä asi-

oita on hyvä pohtia esimiehen kanssa yhdessä. Esimiehellä todennäköisesti on takatassaan monenlaisia työkaluja, joita työntekijä ei ole tullut ajatelleeksi. Esimies voi siis tukea työntekijää kehittämisessä. Tärkeää on löytää toimiva keskusteluyhteys. Esimiehen on huomioitava työntekijöidensä erilaisuus ja erilaiset elämäntilanteet. Hänen on siis tutustuttava työntekijöihinsä, jotta hän voi johtaa heitä mahdollisimman hyvin.

Työkykyjohtaminen on työhyvinvoinnin johtamista ja osa esimiestyötä. Esimiehen tehtävänä on selkeyttää työntekijöille sairauspoissaolojen seurannan pelisäännöt ja pyrkiä ehkäisemään työkyvyttömyyttä, tukea työhön palaamisessa ja ottaa ongelmia puheeksi mahdollisimman varhain. Hänen tehtävänä on myös huolehtia työolojen terveellisyydestä ja turvallisuudesta. Nämä asiat vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin ja sen myötä myös motivaatioon. Esimies voi toimillaan vaikuttaa myös työssä jaksamiseen ja hänen pitää ymmärtää aivojen ja mielen hyvinvoinnin tärkeys. Hänen tulee pyrkiä vähentämään työntekijöidensä stressitasoa ja kannustaa heitä pitämään huolta hyvinvoinnistaan. Liikunta parantaa itseluottamusta. Liian vaativat tai matalat työtehtävät, yksitoikkoinen työ, hankalat työajat ja fyysisesti rasittavat työtehtävät kuormittavat ja lisäävät stressiä. Esimies on myös se henkilö, jonka pitäisi huomata mahdolliset stressin hälytysmerkit työntekijöissään ja itsessäänkin. Näitä ovat muun muassa pienet unohtelut, jatkuva kiireen tuntu, ylikierroksilla käyminen, ärtymys, unettomuus ja heräily kesken unien sekä passivoituminen ihmissuhteissa. Palautumisesta huolehtiminen on erittäin tärkeää, ettei kuormitus pääse kasvamaan liian suureksi. Esimies voi huolehtia siitä, että työntekijät pitävät kaikki taukonsa ja vapaapäivänsä niin kuin kuuluukin ja vahtia, ettei ylitöitä tule liikaa. Hän voi antaa myös hyviä käytännön vinkkejä erilaisista palautumiskeinoista.

Tunne oman työn merkityksellisyydestä tukee motivoitumista. Kun työn tekemisellä on selkeä merkitys, tuntuu sen tekeminen mielekkäämmältä ja oma työ arvostetummalta. Kun ymmärtää itse mitä ja miksi on tekemässä, syntyy monesti myös uusia ideoita työn tekemiseen ja näin työn teko muuttuu itseohjautuvammaksi. Esimies voi vaikuttaa itseohjautuvuuden syntymiseen kuuntelemalla työntekijöiden näkemyksiä ja tukemalla muutosten tekemistä parhaansa mukaan. Myönteinen ilmapiiri ja usko omaan suoriutumiseen vaikuttavat motivaatioon myönteisesti. Motivoitumiseen liittyy aina myös työn tavoitteellisuus. Esimiehen on osattava asettaa oikeanlaisia tavoitteita ja tukea työntekijän kehittymistarpeita, huomattava erilaisuuden tuomat erilaiset tarpeet ja toimittava innostavasti ja asiallisesti. Tahto kehitymiselle tulee syntyä kuitenkin työntekijässä itsessään.

Luottamuksen ilmapiirissä esimiehelle voidaan puhua lähes kaikesta ja työntekijät tietävät voivansa luottaa esimieheensä. Tällöin he tuntevat myös itse nauttivansa esimieheensä luottamusta ja yleensä silloin myös haluavat näyttää olevansa luottamuksen arvoisia. Esimies voi lisätä luottamuksen ilmapiiriä olemalla avoin, keskustelemalla työntekijöidensä kanssa riittävän usein kasvotusten, kuuntelemalla, olemalla läsnä, antamalla tarvittaessa aikaa työntekijöillensä ja pitämällä sanansa. Luottamuksen ilmapiiri vaikuttaa koko työilmapiiriin positiivisesti, parantaa työhyvinvointia ja vahvistaa motivaatiota. Luottamuksen avulla esimies voi luoda toimivia vuorovaikutussuhteita työntekijöidensä kanssa.

Esimiehen tulee huolehtia, että jokainen on selvillä työtehtäviensä sisällöstä ja, että vastuu- sekä roolijaot ovat selkeät. On huolehdittava myös tiedonkulun toimivuudesta ja viestittävä muutoksista riittävän selkeästi ja riittävästi käyttäen monipuolisia viestintäkanavia. Kasvokkain työntekijöiden kanssa tapahtuva viestintä on kaikkein tehokkainta ja onkin pidettävä huolta, että yhteisiä keskustelutilanteita on riittävän usein. Esimiehen tärkein tehtävä on auttaa työntekijöitä pääsemään tavoitteisiinsa ja tekemään parhaansa niihin pääsemiseksi auttamalla heitä näkemään omat kykynsä ja vahvistamaan niitä. Esimiestyön tulee perustua hyvään tahtoon ja positiiviseen ihmiskäsitykseen, sen tulee olla ihmisarvoon ja oppimiskykyyn uskovaa, empaattista ja vuorovaikutteista johtamista. Työn epämääräisyys, heikko tiedottaminen päätösten perustelemattomuus ja jatkuvat muutokset heikentävät motivaatiota.

Hyvien vuorovaikutustaitojen avulla voi vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja innostaa heitä. Palautteen antaminen on tärkeää, ja sitä pitää osata antaa motivoivasti. Hyvää palautetta ei voi antaa koskaan liikaa, tosin sitä ei voi antaa perusteetta. Negatiivinen palaute on osattava muotoilla rakentavaan muotoon ja sen antamisen yhteydessä olisi hyvä pystyä antamaan myös perusteltuja kehitysideoita. On osattava huomioida myös palautteen vastaanottajien erilaisuus. Jotkut tykkäävät saada positiivista palautetta niin, että muutkin kuulevat sen ja toiset taas eivät. Rakentava palaute pitää antaa aina kahden kesken.

Jos yrityksen arvot taistelevat työntekijän omien arvojen kanssa, vaikuttaa se motivaatioon heikentävästi. Palkan ja muiden aineellisten palkkioiden vaikuttaminen motivaatioon on hyvin yksilöllistä ja riippuu työntekijän omista arvoista sekä elämän tilanteesta. Aineettomat palkkiot vaikuttavat tutkimuksen perusteella olevan tärkeämpiä ja vaikuttavat

positiivisemmin motivaatioon ja ne ovat pidempiaikaisia motivaation lähteitä. Aineettomat palkkiot ovat henkilön omia positiivisia tunteita ja tuntemuksia. Työntekijät kokevat saamansa palautteen, arvostuksen, luottamuksen, vastuutehtävät, hyvän työilmapiirin ja vaikuttamismahdollisuudet aineettomina palkkioina työstään. Myös kehitysmahdollisuudet, urasuunnitelmat, koulutusmahdollisuudet, vakaa työsuhde, läpinäkyvyys, tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta koetaan motivoiviksi asioiksi.

Käytettävien palkitsemisjärjestelmien tulee olla oikeudenmukaisia, selkeitä ja yksinkertaisia. Jokaisen täytyy ymmärtää, mistä palkitaan, minkä verran ja miksi. Palkitsemisjärjestelmiin tehtävistä muutoksista täytyy tiedottaa tarpeeksi selkeästi ja kaikki muutokset tulee perustella työntekijän näkökannasta katsottuna. Jos palkkiojärjestelmään tehdään joitain muutoksia, jotka vähentävät selkeästi työntekijöiden taloudellisia palkkioita, aiheuttaa se luonnollisesti voimakasta vastarintaa, pahaa mieltä ja laskee motivaatiota. Työntekijöitä pitäisi ottaa mukaan palkkiojärjestelmien suunnitteluun. Vaikutusmahdollisuuksien saaminen on erittäin motivoivaa. On huomioitava myös, että toisia kiinnostaa toisenlaiset palkitsemiskeinot enemmän kuin toisia. Esimerkiksi erilaiset statussymbolit, tittelit, paremmat työpisteet, työvälaineet, työsuhdeautot tai vaikkapa klubin jäsenyydet eivät kiinnosta kaikkia, mutta ovat toisille erittäin tärkeitä. Tässäkin asiassa esimiehen pitää tuntea työntekijänsä ja ymmärtää, mitä kukakin arvostaa.

Esimiehen tulee olla siis vähintäänkin supersankari pystyäkseen toteuttamaan kaikki mitä vaaditaan ja olemalla täydellinen motivaation voimistaja työntekijöilleen. Tämä ei tietenkään ole mahdollista ja kaikkien on hyvä muistaa se, että kukaan ei ole täydellinen. Ei edes esimies. Kieltämättä esimiestyö on haastavaa ja se vaatii hyvän psyykkisen toimintakyvyn ja kypsyyden lisäksi hyvää kokonaisvaltaista elämänhallintaa. Esimiehillekin täytyy olla motivoivia kehittymismahdollisuuksia yrityksessä ja heidänkin pitää saada tukea tarvittaessa. Heitä motivoivat ihan samat asiat, kuin työntekijöitäkin. Esimiehetkin kun ovat kuitenkin myös jonkun työntekijöitä. Esimiehen kannattaa panostaa itsensä kehittämiseen henkisesti itsensä johtamisen taidoilla. Hän ei voi olla täydellinen, mutta on tärkeää, että hän on inhimillinen ja aito, myöntää virheensä ja pyrkii ratkaisemaan ongelmia. Mitä paremmin hän tuntee itsensä, sitä paremmin hän voi johtaa muita.

### 10.3 Pohdinta

Olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja opin työtä tehdessäni mahdolloman paljon aiheesta. Prosessina opinnäytetyön kirjoittaminen oli työlästä, haastavaa ja aikaa vievää, mutta aiheen kiinnostavuus innosti jatkamaan. Eniten aikaa vei koko lähdekirjallisuuteen tutustuminen, mutta sen tekeminen osoittautui välttämättömäksi työn tekemisen kannalta. Alkuun haastetta toi eniten työn aiheen rajaaminen, sillä aiheen ollessa erittäin mielenkiintoinen oli vaikeaa jättää niin paljon mielenkiintoista materiaalia työn ulkopuolelle. Rajaaminen oli kuitenkin pakollista, sillä muuten tekstiä olisi tullut liikaa, eikä työ olisi pysynyt niin sanotusti leikkisään. Rajaamista helpotti tutkimuskysymysten etukäteen miettiminen ja vain oleellisten asioiden mukana säilyttäminen. Kun aihe oli rajattu, oli työn tekeminenkin helpompaa ja tutkimuskysymykset syntyivät kuin itsestään ja lähdekirjallisuuteen tutustuessa ne selkeytyivät ja kirkastuivat.

Huomasin oman motivaationi vaihtelevat työn prosessin edetessä paljonkin. Alkuun motivaationi oli korkea, sillä aiheeni oli mielestäni hyvin mielenkiintoinen ja paloin halusta päästä tutkimaan aihetta. Epätoivoisimmilta tilanne tuntui siinä vaiheessa, kun lähdemateriaali oli suurimmaksi osaksi jo hankittu, mutta paperilla siitä ei ollut vielä kuin murtoosa. Yritin luoda sopivan tasapainon työn, opinnäytetyön ja henkilökohtaisen elämän välille ja pyrin tietoisesti pienentämään omaa stressitasoa. Aina kun aloitin kirjoittamisen, niin huomasin, että saavutin jonkinlaisen flow-tilan työn tekemisessä. Uudelleen aloittaminen oli kuitenkin aina hankalaa. Maaliskuussa työstä oli valmiina yli puolet, mutta loppurastituksen tekeminen tuntui hyvin työläältä. Tässä vaiheessa jäin koronaviruksen takia kokonaan etätöihin ja alkuun oli hankalaa löytää päivärutiineja. Pikkuhiljaa rutiinit selkeytyivät sisältäen myös opinnäytetyön tekemisen. Loppuvaiheessa loin mielessäni mielikuvia siitä, kun työ on jo valmis ja samoin myös koko koulu suoritettuna. Tämä voimisti motivaatiani todella paljon ja sen voimalla sain työn tehtyä loppuun.

Olen tyytyväinen myös tekemiini haastatteluihin. Hieman harmittaa koronatilanteen vuoksi muuttunut haastattelutapa. Uskon, että kasvotusten tehtävässä haastattelussa olisin saanut haastateltavan kanssa syvemmän keskusteluyhteyden kuin puhelinhaastattelussa. Puhelinhaastattelut onnistuivat mielestäni kuitenkin yllättävän hyvin ja sain paljon materiaalia käytettäväkseni. Vaikka haastateltavien määrä ei ollut huima, koin, että avoimet kysymykset antoivat haastateltaville tilaa antaa kysymyksiin perusteellisia ja laajoja vastauksia.



Erilaisia näkökulmia olisi kyllä voinut olla enemmän ja kenties jatkotutkimuksen voisikin tehdä samasta aiheesta keskittymällä enemmän esimiehen näkökulmaan ja tekemällä laajemman haastattelun pelkästään esimiehille. Tässä työssä voisi tarkastella niitä keinoja, joilla esimies voi motivoida itse itseään ja tarkastella itsensä johtamisen taitoja syvällisemmin. Jatkotutkimuksen voisi tehdä myös tekemällä kvantitatiivisen tutkimuksen mittaamalla jonkin yrityksen henkilöstön motivaatiotasoa jonkin motivaatiomittarin avulla ja kokeilemalla, kuinka erilaiset motivointikeinot vaikuttavat motivaatiomittarin tuloksiin. Tällä tavalla saataisiin tarkempia tuloksia siitä mikä motivoi kuin kvalitatiivisten haastatteluiden avulla. Jatkotyönä voisi tutkia myös motivaation vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Siinäkin työssä voisi mitata työntekijöiden motivaatiotasoa ja verrata niitä siihen, kuinka kauan he ovat olleet samalla työnantajalla ja mitata myös sitoutuneisuuden tasoa.

Aihe on erittäin ajankohtainen ja olisi erittäin tärkeää, että jokainen esimies saisi tarvitsemaansa koulusta kehittyäkseen motivoivammaksi esimieheksi ja olisi myös itse halukas kehittämään itseään sellaiseksi. Omalle urakehitykselleni työn tekeminen antoi paljon suuntaa ja uutta oppia aiheesta. Toivon, että pääsen vielä oppimaan aiheesta lisää ja hyödyntämään jo saamiani oppeja vielä työelämässä.

## Lähteet

Ahonen, Guy & Aura, Ossi 2016, Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro, Helsinki.

Ahonen, Guy & Ojala, Leenamajja 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Ekonomiasarja. 2. painos. Suomen ekonomiliitto ja WSOY, Helsinki.

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy, Jyväskylä.

Alasuutari, Pertti & Koskinen, Ilpo & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

eMentor project – e-Learning environment for 3M Actors: Managers, Mentors, Mentees 2011. e-Mentoring: New skills and competencies for new jobs – Avoin oppiympäristö työllistymisen edistämiseksi. <http://employability.e-mentoring.eu/test1s/description/FI>. Luettu 14.1.2020.

Grünbaum, Leni & Ristikangas, Marjo-Riitta 2014. Valmentava esimies - Onnistumista palvelevat positiot. Talentum, Helsinki.

Hakala, Liisa & Harju, Riitta & Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2011. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Tampere.

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

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Edita, Helsinki.

Hämäläinen Pekka 2015, Johda mielelläsi – Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Auditorium, Helsinki.

Järvinen, Kati 2014. Työn mielekkyyden johtaminen – Käytännön opas. Talentum, Helsinki.

Karhu, Jussi & Pekkola, Sanna & Rantanen, Hannu & Tenhunen, Jarkko & Ukko, Juhani 2007. Suorituskyky nousuun! – Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Raportteja 57. Pohjois-Karjalan kansanterveyden keskus, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden Yksikkö, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana - Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent, Helsinki.

Lönnqvist, Jouko 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta – Kohti parempaa ihmisten johtamista. HAUS, Hallinnon kehittämiskeskus, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa, 2015. Stressikirja – Mistä virtaa? Talentum, Helsinki.

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

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

Moksi, Katriina 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa – Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Katriina Moksi, Seinäjoki.

Pitkonen, Maria & Rasila, Minna 2011. Motivaatio, työn ilo ja into. HEURIX Yrityskirjat, Helsinki.

Saari, Oskari 2015. Aki Hintsa – Voittamisen anatomia. WSOY, Helsinki.

Seppänen, Lasse 2018. Motivaatio – Perseelle potkimisen käsikirja. Fitra, Helsinki.

Sinokki, Marjo & Virtanen, Petri 2014. Hyvinvointia työstä – Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Sitra 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Blogit. Julkishallinnon johtamishjelma. 30.05.2013. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>. Luettu 15.12.2019.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting Oy, Espoo.

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

Ulrich, Dave 1996. Human Resource Champions. Harvard Business School. Boston, Massachusetts. United States.

Uusitalo-Arola, Liisa 2019. Uuvuksissa – Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin. Tuuma-kustannus, Jyväskylä.

Wilson, Carol 2007. Best practice in performance coaching – A handbook for leaders, coaches, HR professionals and organizations. Koganpage, London.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

### **Haastattelukysymykset**

1. Mikä sinua motivoi työssäsi?
2. Mitkä asiat voimistavat motivaatiosi?
3. Mitkä asiat heikentävät motivaatiosi?
4. Kuinka suuri vaikutus esimiehelläsi on motivaatioosi?
5. Mitä hyötyjä olet huomannut motivoitumisesta olevan?
6. Kuinka pidät itse huolta motivaatiosi tasosta?
7. Kuinka kehität itseäsi motivoijana? (esimiehille)