



MENESTYSRESEPTI

Sujuvuudesta kilpailuetua

Kapteeni luotsaa

Eeva Puhakainen ja Outi Rekola



**Euroopan unionin
osarahoittama**



**LAB University of
Applied Sciences**

samk



SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Kapteeni luotsaa

Haetaan yhdessä käytännön keinoja, joilla valmentava johtaminen, motivointi ja palkitseminen tukevat henkilöstön sitoutumista ravintola-alalla.

Tämän videon tavoitteena on tutustua valmentavan johtamisen perusperiaatteisiin ja siihen, miten ne näkyvät arjen työtilanteissa. Tässä esityksessä pohditaan, millaiset tekijät motivoivat työntekijöitä ja miten jokainen voi omalla toiminnallaan tukea työyhteisön sitoutumista. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa monipuolisia palkitsemisen keinoja.

1. Valmentava johtaminen
2. Motivointi ja palkitseminen



1 VALMENTAVA JOHTAMINEN



**Euroopan unionin
osarahoittama**



Haaga-Helia



**LAB University of
Applied Sciences**

samk



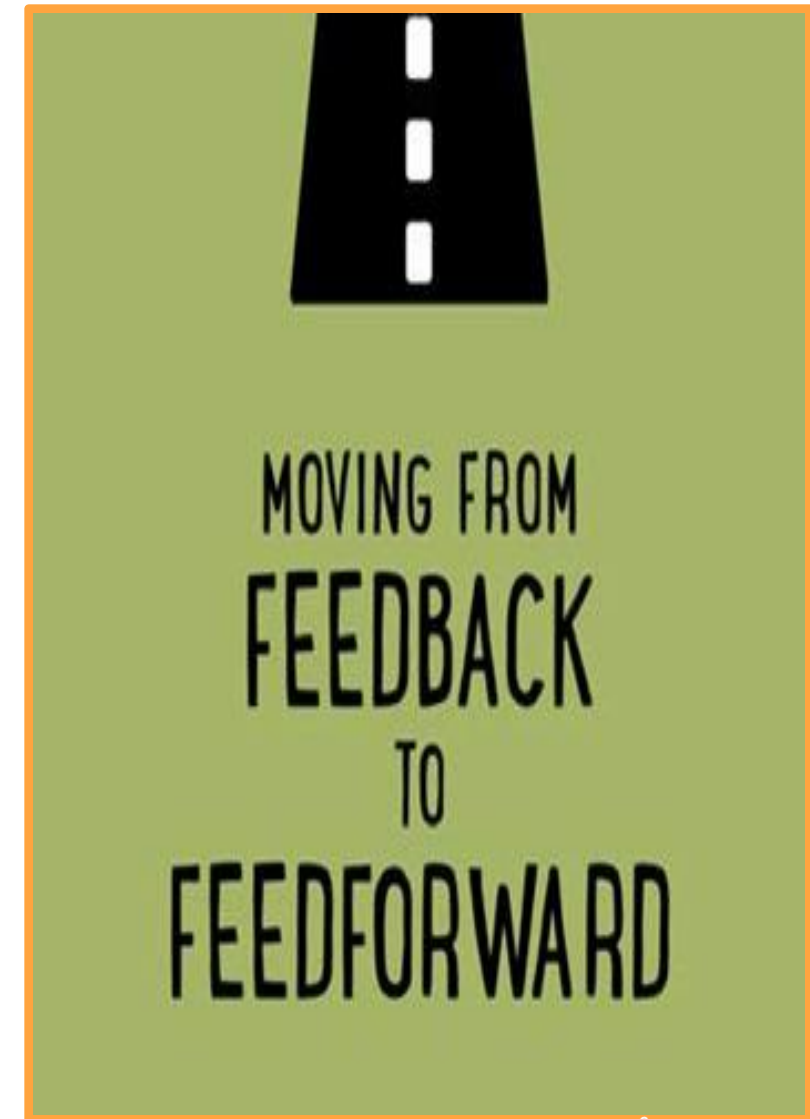
SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



**Tampereen
ammattikorkeakoulu**

Mitä on valmentava johtaminen?

- Valmentava johtaminen **kehittää samanaikaisesti yksilöä, tiimiä ja esihenkilöä itseään** (Uutela 2019).
- Tavoitteena on työntekijöiden **potentiaalın maksimoiminen** suhde- ja vuorovaikutuskeskeisen prosessin kautta, ei vain heikkouksien paikkaaminen (Park ym. 2008). Painottaa henkilökohtaista kehittymistä, dialogia ja luottamusta (Goleman)
- Keinot: **arvostava läsnäolo, aktiivinen kuuntelu ja oivalluttavat kysymykset.**
- **Tulevaisuuteen suuntautuva palaute** (feedforward). Ohjaa pitkäjänteisiin kehityssuunnitelmiin ja niiden toteutukseen.
- Tiimitasolla pyritään jaettuun, kollektiiviseen johtajuuteen, jossa **vastuu ja suunta kohti yhteistä tavoitetta ovat yhteisiä.** (Ristikangas ym. 2021).



Valmentava johtaminen edellyttää esihenkilöltä

- Kuuntelemista, kysymistä ja palautteen antamista
- Yhteistä ongelmanratkaisua ja tavoitteiden asettamista
- Innostamista, vastuuttamista, valtuuttamista ja jatkuvaa oppimista
- Vuorovaikutusta ja dialogia
- Tukea ja haastamista



Euroopan unionin
osarahoittama



Haaga-Helia



LAB University of
Applied Sciences

samk



SeAMK

SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tampereen
ammattikorkeakoulu

Aktiivinen kuunteleminen

- **Keskittymistä** kuuntelemaan
- Kuuntelemista myös fyysisesti (non-verbaaliset viestit kannustavat kertomaan)
- Kuullun **omin sanoin** kuvaaminen
- Katsekontakti, **arvostava** katse
- Rauhallinen ja hyväksyvä läsnäolo
- **Hyväksyvä asenne** toisen ilmaisuun (vaikka ei olisi samaa mieltä)
- Ei omia käsityksiä eikä tunteita, ellei toinen pyydä
- **Kysymysten esittäminen** (esim. taukojen aikana)



Euroopan unionin
osarahoittama



Haaga-Helia



LAB University of
Applied Sciences

samk



SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tampereen
ammattikorkeakoulu



Tiimin Canvas



Tiimin Canvas -työkalun tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys **niistä asioista, joihin tiimi on sitoutunut** (tiimin käytännöt, sopimukset, tavoitteet)

Tiimin Canvas on dokumentti, johon nämä yhdessä käydyt keskustelut on **koottu erilliseksi tiimisopimukseksi**. Jokainen tiimin jäsen allekirjoittaa dokumentin ja vahvistaa näin sitoutumisensa.

Vaiheet:

1. Käykää yhteiset keskustelut, sopikaa pääpointit
2. Täyttäkää taulu (canvas)
3. Allekirjoittakaa



TIIMIN CANVAS TOIMINTATAVAT

(Ristikangas & Ristikangas 2021)

Tiimin nimi:

Tiimin tarkoitus

(miksi tiimimme on olemassa?)

Tiimin tulokset ja tavoite

(mitä haluamme saada aikaan ja mistä tiedämme onnistuneemme?)

Tiimin jäsenet, roolit ja vahvuudet

Keitä olemme, mitkä ovat roolimme ja vahvuutemme?

MITÄ, KUKA

Odotukset

Mitä kukin meistä tarvitsee onnistuaksemme? Mitä tarvitsemme tiimiltä?

Tiimin käytännöt

Miten suoriudumme työstämme tehokkaimmin ja arvojemme mukaisesti? Mitkä ovat pelisäännöt, jotka auttavat meitä menestymään ja nauttimaan työstämme? Millaisia turvallisuus, viestintä ja ystävällisyyskäytäntöjä tarvitsemme?

MIKSI

Asiakkaat ja sidosryhmät

Keille ja keiden kanssa toimimme? Mikä on se hyöty, jonka organisaatiomme ja tiimimme tarjoaa heille?

Asiakkaat

Sidosryhmät

MITEN

Yhteistyöperiaatteet

Miten varmistamme suhteiden onnistumisen ja arvojemme mukaisen toiminnan asiakkaidemme, sidosryhmiemme ja yhteistyökumppaneidemme kanssa?

Jatkuva oppiminen

Miten varmistamme, että mukautamme kykyjämme, jaamme osaamistamme ja opimme uutta jatkuvasti?



2 MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN



**Euroopan unionin
osarahoittama**



Haaga-Helia



**LAB University of
Applied Sciences**

samk



SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



**Tampereen
ammattikorkeakoulu**

Miksi motivointi ja palkitseminen ovat erityisen tärkeitä ravintola-alalla?

”Henkilökunnan vaihtuvuus lisää yrityksen kustannuksia, ja sitoutuneet työntekijät ovat myös arvokkaampia ja tuottavampia yritykselle (Allen & Meyer 1991, 38)”

(...) nousi erityisesti esille, että työntekijöiden sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen matkailu- ja ravintola-alalla vaikuttivat johtaminen, työn joustavuus ja merkityksellisyys sekä mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan (Jotpa).

Allen & Meyer 1991: A Three-component conceptualization of organizational commitment [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)



Herzbergin ”oivallus”

Herzberg jaotteli työtyytyväisyyden kahteen osaan; **motivaatiota lisääviin työtyytyväisyystekijöihin** ja **sitä laskeviin työtyytymättömyystekijöihin**. Ne ovat toisistaan riippumattomia.

= Työtyytyväisyyden vastakohta ei ole työtyytymättömyys vaan ei-työtyytyväisyys ja työtyytymättömyyden vastakohta ei ole työtyytyväisyys vaan ei-työtyytymättömyys.

Motivaatiota lisäävät tekijät kuvaavat henkilön suhdetta siihen, mitä hän tekee ja motivaatiota alentavat tekijät taas suhdetta työympäristöön ja työoloihin.



Motivaatiota on kahdenlaista

Sisäisen motivaation tekijät

Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihminen tekee jotain siksi, että se on itsessään palkitsevaa tai merkityksellistä. Työtyytyväisyystekijät ovat avain pitkäaikaisiin hyviin suorituksiin ja hyviin asenteisiin työtä kohtaan.

- **Utelaisuus ja oppimisen ilo** – halu ymmärtää ja oppia uutta.
- **Autonomia** – kokemus siitä, että saa vaikuttaa omiin tekemisiinsä.
- **Pätevyys** – tunne siitä, että osaa ja kehittyy.
- **Merkityksellisyys** – kokemus siitä, että tekeminen on tärkeää tai arvojen mukaista.
- **Haasteet** – sopivan vaikeat tehtävät, jotka innostavat.
- **Flow-kokemukset** – uppoutuminen tekemiseen, jossa aika unohtuu.
- **Sisäinen palkitsevuus** – ilo, tyytyväisyys tai ylpeys omasta suorituksesta.



Euroopan unionin
osarahoittama



Haaga-Helia



LAB University of
Applied Sciences

samk



SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tampereen
ammattikorkeakoulu



Motivaatiota on kahdenlaista



Ulkoisen motivaation tekijät

Ulkoista motivaatiota ohjaavat ulkopuolelta tulevat palkkiot tai paineet.

- **Rahallinen palkkio** – esimerkiksi palkka tai bonukset.
- **Arvosanat tai arviointi** – koulu- tai työarvioinnit.
- **Sosiaalinen hyväksyntä** – halu miellyttää muita tai saada tunnustusta.
- **Rangaistuksen välttäminen** – pelko epäonnistumisesta tai negatiivisista seurauksista.
- **Kilpailu** – halu voittaa tai olla parempi kuin muut.
- **Ulkopuolinen ohjaus** – esim. esimiehen tai opettajan vaatimukset.
- **Status tai maine** – halu saavuttaa asema tai arvostus.



Hygieniatekiät – perusta kuntoon

Työtyytymättömyystekijöitä kutsutaan hygieniatekijöiksi ja ne ovat **merkittäviä työympäristön ulkoisia tekijöitä**, joista tärkeimpiä ovat *yrityksen johto, hallinto, yrityspolitiikka, palkka, työolot, suhteet työkavereihin, asema ja turvallisuus*.

Tekijät eivät hyvin hoidettuina juurikaan motivoi huippusuorituksiin, mutta lisäävät työtyytymättömyyttä huonosti hoidettuina.



Esimerkiksi peruspalkka lisää runsaasti työtyytymättömyyttä huonosti hoidettuna, mutta hyvin hoidettunakin sen motivaatiovaikutus on suhteellisen pieni. Peruspalkka yksinään tyydyttää vain alemman tason tarpeita ja kun ihmisen tulot kasvavat, sen merkitys pienenee, mutta jos se sidotaan tulokseen, siitä tulee menestyksen mittari mikä lisää palkan merkitystä.



Aineelliset palkitsemisen muodot

Nämä ovat konkreettisia ja usein rahallisesti mitattavia etuja:

- 💰 **Palkka** – peruspalkka tai tuntipalkka
- 🎯 **Bonukset** – tulospalkkiot, projektibonukset
- 🎒 **Edut** – esimerkiksi lounas-, liikunta- ja kulttuuriedut
- 🚗 **Työsuhde-edut** – auto, puhelin, työvälineet
- 🏠 **Vakuutukset ja terveystalvelut** – työterveys, lisävakuutukset
- ⌚ **Aikaetuudet** – ylimääräiset lomapäivät, joustavat työajat

Lähde: Viitala 2021



Aineettomat palkitsemisen muodot

Nämä liittyvät kokemuksiin, tunnustukseen ja mahdollisuuksiin:

🙌 **Kiitos ja tunnustus** – suullinen tai kirjallinen kiitos, julkinen huomio

☀️ **Arvostus** – kokemus siitä, että oma työ on merkityksellistä ja arvostettua

🎓 **Koulutusmahdollisuudet** – kurssit, seminaarit, mentorointi

🗣️ **Vaikutusmahdollisuudet** – osallistuminen päätöksentekoon, autonomia

🚀 **Urapolut ja kehittyminen** – mahdollisuus edetä tai laajentaa osaamista

🤝 **Hyvä työilmapiiri** – luottamus, yhteistyö, avoin kommunikaatio

Lähde: Viitala 2021



Luettavaa

Valmentava johtaminen

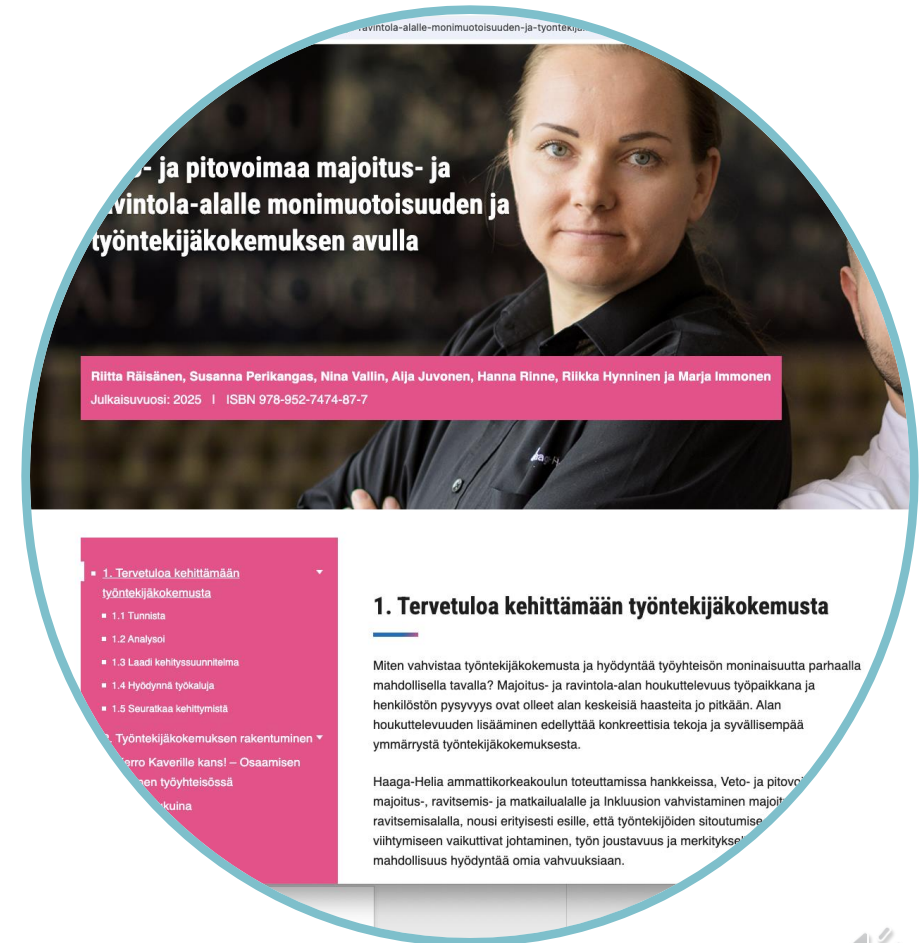
Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V., & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen

<https://julkaisut.haaga-helia.fi/veto-ja-pitovoimaa-majoitus-ja-ravintola-alalle-monimuotoisuuden-ja-tyontekijakokemuksen-avulla/>

Hersey P. 1996, [Management of organizational behaviour](#), 10. painos, Simon A & Schuster Company, New Jersey

Herzberg F. 2003, [Harvard Business review on motivating people](#), HB school publishing corporation



Kiitos!

Eeva Puhakainen

Outi Rekola

