

Tiia Karekivi

# Vuorovaikutteisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen aineettomana palkitsemisena

Sairaanhoitaja (YAMK)

Kajaanin ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan koulutus ylempi (AMK)

Syksy 2023



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Karekivi Tiia

**Työn nimi:** Vuorovaikutteisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen aineettomana palkitsemisena

**Tutkintonimike:** Sairaanhoidtaja (YAMK), Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen

**Asiasanat:** Henkilöstöjohtamisen kehittäminen, vuorovaikutusosaaminen, aineeton palkitseminen, empatiaosaaminen, toimintatutkimus

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen henkilöstöjohtamista strategialähtöisesti. Toimeksiantajan henkilöstöjohtamisen strategisia tavoitteita oli henkilöstön osaamisen kehittäminen, empatiataitojen kehittäminen, sekä henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen, kuten rekrytoinnin kehittäminen. Opinnäytetyön näkökulma oli henkilöstöjohtaminen ja metodologiana oli toimintatutkimus, johon kuului neljä sykliä. Toimintatutkimuksen ensimmäisessä syklissä tarkoitus oli kartoittaa yrityksen henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet. Organisaation dokumenteista koostettiin aineisto, joka analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin perusteella yrityksen henkilöstöjohtamisen vahvuutena oli hyvä työilmapiiri ja kehittämiskohteena esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus. Yrityksen palkitsemisen kehittämisellä voitiin tukea hyvää ilmapiiriä ja samalla kehittää esihenkilöiden vuorovaikutusosaamista. Ensimmäisen syklin johtopäätökset ohjasivat toimintatutkimuksen toista sykliä.

Toimintatutkimuksen toisessa syklissä toteutettiin järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus. Toisen syklin tarkoitus oli kartoittaa aineetonta palkitsemista henkilöstöjohtamisessa. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin ja raportointiin järjestelmällisesti prosessin mukaisesti. Tässä kirjallisuuskatsauksessa aineeton palkitseminen muodostui työntekijän huomioimisesta ja arvostuksen kokemisesta, vuorovaikutteisesta ja osaavasta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä ja etenemismahdollisuuksista, aktiivisesta ja yhteisöllisestä ilmapiiristä työssä sekä mielekkästä työstä ja hyvinvointia edistävästä yrityskulttuurista. Johtopäätöksenä todettiin, että vuorovaikutteinen esihenkilö on tärkeässä asemassa aineettoman palkitsemisen välittäjänä työyhteisössä. Lisäksi yrityksen täytyy luoda edellytykset sille, että esihenkilöllä on mahdollisuus ja riittävä osaaminen toteuttaa aineetonta palkitsemista sen eri muodoissa. Vuorovaikutteinen esihenkilö sekä organisaation aineettoman palkitsemisen kulttuuri edistävät organisaatioiden sitoutuvuutta, vetovoimaisuutta ja työtyytyväisyyttä kokonaisuudessaan.

Kolmannessa syklissä pyrittiin vastaamaan yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Tarkoitus oli kuvata vuorovaikutteisen johtamisen kehittämistä aineettomana palkitsemisena. Kolmannessa syklissä toteutettiin virtuaalinen työpaja, sekä luotiin suunnitelma esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämiseksi. Lisäksi kolmannessa syklissä toteutettiin sivusykli, jossa pilotoitiin ja arvioitiin rekrytoinnin osa-alue suunnitelmasta. Pilotoinnin tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilön empatiaosaamisen hyödyntämistä rekrytointiprosessissa. Pilotoinnissa aineistonkeruun menetelmänä oli asiantuntijahaastattelu, joka analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Pilotoinnin perusteella esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelmaa voitiin kehittää lisäämällä rekrytoinnin työhaastatteluvaiheeseen kysymyksiä empatiaosaamisen selvittämiseksi.

Neljännessä syklissä tarkoitus oli kuvata laadukkaan toimeenpanon viitekehyksen (QIF) mukainen implementointisuunnitelma esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelmalle. Neljännessä syklissä toteutettiin ainoastaan suunnittelu- ja toimintavaiheet. Opinnäytetyön johtopäätöksiä oli, että vuorovaikutteisella esihenkilötoiminnalla, empatiaosaamisella, sekä henkilöstöjohtamisen aineettoman palkitsemisen edistämällä voidaan kehittää henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, jonka myötä voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen. Johtajan ja työntekijän välinen arkinen vuorovaikutussuhde ja säännöllinen kohtaaminen on tärkeä osa organisaation toimintaa ja siihen tulisi kiinnittää huomiota. Opinnäytetyöllä voitiin vastata organisaation strategiaan tavoitteisiin. Jatkotutki-

musaiheiksi muodostui esihenkilöiden ja johdon kohtaamisaamisen kehittäminen organisaatiossa työntekijän palkitsemiskokemukseksi, virtuaalisten työympäristöjen soveltaminen organisaatioiden arkeen, sekä miten työyhteisön empatiaosaaminen koettiin organisaatiossa implementoinnin jälkeen?

## Abstract

**Author(s):** Karekivi Tiia

**Title of the Publication:** Developing Interactive Human Resource Management as an Intangible Reward

**Degree Title:** Master of Health Care

**Keywords:** Development of human resources management, interaction skills, intangible rewarding, empathy competence, action research

The aim of this master's thesis was to develop strategic human resources management. The client's strategic goals in human resources management were to develop employee skills, the development of empathy competence, and improve human resources management processes, such as recruitment. Developing these processes helped organization achieve their goals. The perspective of the thesis was human resources management, and the methodology was action research, which included four cycles. In the first cycle of action research, the goal was to map the strengths and development needs of the company's human resources management. Data was compiled from the organization's documents and analyzed using inductive content analysis. Based on the inductive content analysis, a strength of human resources management was identified as a positive work atmosphere, and an area for development was identified as the communication skills of supervisors. By developing the company's rewarding, it was possible to support a good atmosphere and at the same time develop the interaction skills of supervisors. The results of the first cycle guided the second cycle of action research.

The second cycle of action research, a systematic literature review was carried out to explore intangible rewards in human resources management. The purpose of the second cycle was to map intangible rewards in human resources management. The literature review was carried out and reported systematically following the process. In this literature review, intangible rewards were found to consist of employee recognition and appreciation, interactive and competent leadership, competence development and career opportunities, an active and communal atmosphere at work, and meaningful work and a well-being-promoting corporate culture. The conclusion was that interactive supervisors play a crucial role as intermediaries for intangible rewards in the workplace. Furthermore, intangible rewards as a form of corporate culture are a prerequisite for supervisors to have the opportunity and sufficient competence to implement intangible rewards in their various forms. Interactive supervisors and the corporate culture intangible rewards promote the overall well-being, commitment, attractiveness, and job satisfaction of organizations. According to the cycles of the thesis, the conclusions of the second cycle formed the basis for the third cycle.

In the third cycle, the aim was to support the company's strategic objectives. The goal was to describe interactive leadership as a method of intangible rewards in human resources management. In the third cycle, a virtual workshop was conducted, and a plan was created to develop the empathy competence of supervisors. Additionally, a sub-cycle was conducted in which recruiting part of the plan was piloted and evaluated. The data collection method used in the pilot was expert interview, which was analyzed using inductive content analysis. Based on the pilot, the development plan was further refined.

In the fourth cycle, the aim was to create an implementation plan for developing supervisors empathy competence in line with Quality Implementation Framework (QIF). In the fourth cycle, only the planning and action stages were carried out. The conclusion of the thesis is that with interactive leadership, empathy skills, and the promotion of intangible rewards in human-resources management, the well-being and job satisfaction can be developed and promote the competitiveness of the operation and the availability of personnel. The everyday, regular interaction between the manager and the employee is an important part of the organizational impact and should be taken care of. The thesis could meet the organization's strategic goals. The topics for further research were the development of the meeting skills of supervisors and man-

agement in the organization as a reward experience for the employee, the application of virtual work environments to the everyday life of organizations and how was the empathy skills of the work community perceived in the organization after implementation?

## Alkusanat

Kiitos Kajaanin ammattikorkeakoululle hyvistä opiskelupuitteista ja laadukkaasta opetuksesta koko AMK, että YAMK tutkintoni ajan. Lämmin halaus opiskelutovereille ja erityiskiitos opinnäytetyön ohjaavalle opettajalleni Kirsi Moisaselle. Kirsin tuki oli koko opinnäytetyöprosessin ajan korvaamatonta. Vuorovaikutus ja verkostoituminen koulutuksen aikana ei ollut helppoa, kun korona haastoi meidät suorittamaan YAMK koulutuksen kokonaan etänä. Haastava tilanne pakotti meidät oppimaan uudenlaisia tekniikoita ja olemaan vuorovaikutuksessa myös silloin, kun välitön läsnäolo ei ole mahdollista. Inspiroituneena uudesta tilanteesta sovelsin uutta osaamista tässä opinnäytetyössä virtuaalisen työpajan muodossa ja jaoin uutta osaamista myös työyhteisöön. Opinnäytetyöprosessin aikana havahduin entistä enemmän ajattelemaan vuorovaikutuksen ja empatiaosaamisen merkityksellisyyttä muuttuvassa työelämässä.

Kiitos toimeksiantajalle hyvästä yhteistyöstä ja työyhteisölle kannustuksesta opinnäytetyöprosessin ajan, sekä kaikille, jotka osallistuivat opinnäytetyöprosessiin. Kiitokset ja rakkaat terveiset myös kotijoukoille, joita ilman tämä teos ei olisi nähnyt päivänvaloa.

*”Kun emme enää kykene muuttamaan tilannetta, meidät haastetaan muuttamaan itsemme.”*

— *Psykiatri Viktor E. Frankl*

Kempeleessä 28.11.2023

*Tiia Karekivi*

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Henkilöstöjohtamisen määrittely .....	2
1.2	Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus .....	3
1.3	Strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys kilpailukyvyllle .....	4
2	Opinnäytetyöprosessi ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa .....	6
2.1	Opinnäytetyön toimeksianto henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi .....	6
2.2	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimus- ja kehittämiskysymykset .....	6
2.3	Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön vaatimukset ja tavoitteet .....	8
2.4	Toimintatutkimus metodologiana .....	9
2.5	Opinnäytetyön projektiorganisaatio .....	10
3	Henkilöstöjohtamisen nykytila (1. sykli) .....	12
3.1	Henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet (suunnittelu) .....	13
3.2	Henkilöstöjohtamisen nykytilan analysointi induktiivisella sisällönanalyysillä (toiminta) .....	14
3.3	Tulokset (havainnointi) .....	17
3.4	Johtopäätökset (reflektointi) .....	18
4	Kirjallisuuskatsaus (2.sykli) .....	21
4.1	Aineeton palkitseminen henkilöstöjohtamisessa (suunnittelu) .....	21
4.2	Tiedonhakuprosessi järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa (toiminta) .....	23
4.3	Kirjallisuuskatsauksen aineiston induktiivinen sisällönanalyysi ja tulokset (havainnointi) .....	26
4.3.1	Induktiivinen sisällönanalyysi .....	27
4.3.2	Tulokset .....	29
4.4	Johtopäätökset (reflektointi) .....	33
5	Vuorovaikutteinen johtaminen (3. sykli) .....	37
5.1	Vuorovaikutteinen johtaminen aineettomana palkitsemisena (suunnittelu) .....	37
5.2	Virtuaalisen työpajan toteutus ja aineiston keruu (toiminta) .....	39
5.3	Virtuaalisen työpajatyöskentelyn aineiston analysointi ja tulokset (havainnointi) ..	43
5.4	Esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelman rekrytointi osa-alueen pilotointi ja arviointi sivusyklissä (toiminta) .....	48
5.5	Pilotoinnin aineiston analysointi ja tulokset (havainnointi) .....	54
5.6	Johtopäätökset (reflektointi) .....	56

6	Implementointisuunnitelma esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelmalle (4. sykli).....	60
6.1	Laadukkaan toimeenpanon viitekehys (QIF) (suunnittelu) .....	60
6.2	Esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelman implementointisuunnitelma (toiminta).....	61
7	Pohdinta .....	63
7.1	Luotettavuus.....	63
7.2	Eettisyys.....	66
7.3	Ammatillinen kehittyminen.....	67
7.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	70
8	Lähdeluettelo.....	72

Liitteet



## 1 Johdanto

Yhteiskunnassamme parhaiten menestyvät yritykset ovat parhaiten johdettuja yrityksiä. Johtamiseroista syntyvät kustannuserot voivat olla yli kymmenen prosenttia yrityksen liikevaihdosta. Kustannuksiin vaikuttavat henkilöstön sairauspoissaoloista ja vaihtuvuudesta syntyneet suorat kustannukset, sekä esimerkiksi heikosta johtamisesta syntyvät välilliset kustannukset rekrytoinneista, perehdytyksestä, henkilöstön alisuoriutumisesta, sekä motivaatiokadosta. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 2.) Henkilöstö on organisaation tärkein investointi, menestystekijä ja sitä voidaan pitää olennaisena kilpailuedun lähteenä (Kaijala & Tolvanen 2020, 7; Kauhanen 2015; Järleström & Kallio 2015, 43).

Vuorovaikutteisella johtamisella, empatiaosaamisella, sekä henkilöstöjohtamisen aineettoman palkitsemisen edistämällä voidaan kehittää henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, jonka myötä voidaan edistää yrityksen kilpailukykyä ja vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen. Fors-ten-Astikainen ja Kultalahti (2019, 15), sekä Ikonen (2015, 148) toteaa tutkimustuloksissaan, että organisaatioissa tulisi keskittyä esihenkilön vuorovaikutustaitoihin nyt ja tulevaisuudessa.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen henkilöstöjohtamista strategialähtöisesti. Opinnäytetyön metodologiana oli toimintatutkimus, johon kuului neljä sykliä. Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen toimeksianto henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen on yksi organisaation strateginen valinta, jolla pyritään vastaamaan yrityksen tavoitteisiin ja edistämään yrityksen kilpailuetua rakennusalan toimijana.

Opinnäytetyön näkökulma oli henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisessa tulee huomioida strategisia tavoitteita tukeva operatiivinen toiminta ja arkinen tekeminen, sekä ihmisten johtaminen. Välitön vuorovaikutus ihmisten kanssa kuuluu henkilöstöjohtamiseen, joka perustuu dialogisuuteen vuorovaikutukselliseen, osallistavaan oppimiseen sekä strategiseen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. (Viitala 2014, 28; Alasoini 2011, 65.) Tämän opinnäytetyön metodologiavalinnalla pyrittiin välittömään vuorovaikutukseen ja toiminnan kehittymiseen.

## 1.1 Henkilöstöjohtamisen määrittely

Tämä opinnäytetyö tukee yhtä henkilöstöjohtamisen osa-alueista, henkilöstövoimavarojen johtamista (Human Resources Management, HRM). Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen (Industrial Relations, IR) sekä johtajuuteen (Leadership). Henkilöstöjohtaminen näyttäytyy koko ajan enemmän merkittävänä strategisena osa-alueena, kun strategia-ajattelussa on vahvistunut resurssiperusteinen lähestymistapa (resource-based view), jonka teoriaperusta on rakentunut jo 1990-luvulta. Ajattelun perustana on, että henkilöstövoimavarat ovat yrityksen keskeinen strategisen kilpailukyvyn perusta. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on noussut tutkimuksen ja kehittämisen kohteeksi jo 60–70-luvuilla. (Viitala 2014, 20, 23, 42; Järnlström & Kallio 2015, 43.) Myös Peltonen (2001, 55) piti erityisenä piirteenä henkilöstöjohtamisajattelussa ihmisenäkökulman liittymisen paitsi käyttäytymistarkasteluun, myös yritysstrategian malleihin. Uuden strategiadiskurssin seurauksena onkin alettu ajatella inhimillistä kyvykkyyttä ja sitoutumista entistä voimakkaammin menestyksekkään organisaation kilpailu- ja menestystekijänä.

Hyrkäs (2009, 77) on jakanut henkilöstöjohtamisen neljään erilaiseen rooliin organisaatioissa. Ensimmäinen henkilöstöjohtamisen rooli on olla strateginen partneri, joka keskittyy strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Toinen rooli on hallintoasiantuntija, jonka tehtävänä on organisaation infrastruktuurin johtaminen. Kolmas mahdollinen rooli on henkilöstön puolustaja, jossa korostuu henkilöstön ohjaus ja tukeminen. Neljäs rooli on muutosagentti, jossa korostuu uudistumisen ja muutoksen johtaminen.

Henkilöstövoimavarojen teemat tutkimuksissa voidaan jakaa ”kovaan” sekä ”pehmeään” käsittelevään keskusteluun ja tieteelliseen kirjoittamiseen. Jälkimmäisessä kirjoittamisessa painottuu inhimillisyys, ihmiskeskeisyys, kehittäminen ja sitoutuminen. Ensimmäisessä puolestaan korostetaan liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian välistä yhteyttä, jossa henkilöstöä tarkastellaan enemmän tuotannollisena tekijänä. Pehmeä henkilöstösuunnittelu on yhteistyössä kehittämistä, osallistamista, valtuuttavaa ja epäsuoraa valvontaa, erilaisia tarvelähtöisiä toimintatapoja, joustamista, henkilöstöpääoman korostamista ja jatkuvan muutoksen huomioimista. (Viitala 2014, 38.) Kuitenkaan nämä erilaiset toimintatavat eivät ole toisiaan poissulkevia. Esimerkiksi Peltonen (2001,61) kuvaa tutkimusartikkelissaan, että poikkeuksetta kaikki tutkimuksessa haastatellut vastasivat sujuvasti kysymykseen kovasta ja pehmeästä henkilöstöjohtamisesta ja vetosivat yleisesti siihen, että yksilön tasolla kummatkin otteet ovat tarpeellisia. Yhdessä ne tukevat menestyksel-

listä yritystoimintaa. Henkilöstötyöllä tarkoitetaan organisaation eri tasoilla toteutettavia henkilöstökäytäntöjä, joilla pyritään varmistamaan organisaation toiminnan edellyttämä henkilöstöressurssien määrä, osaaminen ja hyvinvointi (Lehto & Viitala 2020, 118).

## 1.2 Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus

Osaava esihenkilö on olennainen tekijä työhyvinvoinnille, työssä suoriutumisen ja kilpailukykyyn edistämiseksi yrityksessä. Puttonen, Hasu ja Pahkin (2016, 9) arvioivat, että muutostahti on Suomessa nopeaa, mikä korostaa etenkin muutosten hallinnan ja onnistuneen toteuttamisen merkitystä niin työntekijöiden hyvinvoinnille, kuin yrityksen menestymiselle. Huomattavaa on, että MEADOW-tutkimuksessa ilmeni, että esimerkiksi organisaatiomuutos oli toteutettu kahden vuoden aikana 45 % suomalaisista yrityksistä, sekä 60 % suomalaisista julkisen sektorin organisaatioista. Tämä tutkimustulos haastaa myös tulevaisuuden henkilöstöjohtamista lisäämään resilienssiä ja keskittymään esihenkilöiden johtamisosaamiseen. Teoria tukee muutoskyvykkyyden merkitystä jo pitkältä ajalta. Esimerkiksi Lahti-Kotilainen (1996) kuvasi, että yrityskulttuuri tulee tulevaisuudessa nykyistäkin tärkeämmäksi menestyksen kriteeriksi. Hän arvioi, että joustavuus ja sopeutumiskyky tulee olemaan keskeisiä asioita. Kulttuuria on mahdollista muuttaa tuloksellisuutta edistäväksi, mutta se vaatii ihmisten johtamista.

Työn murros on yksi työelämän trendeistä, joka on haastanut henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Henkilöstöjohtaminen on siirtynyt säännös- ja suunnittelukultuurista nopeaan toimintatapojen uudistamiseen, jota ohjaa osallistujien palaute. HR (henkilöstötyö) on muuttunut siksi, että organisaatioiden toiminnassa on havaittu enenevässä määrin kilpailuetuna käyttäjä- ja henkilöstölähtöiset innovaatiot. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöfunktion on joka tapauksessa tulevaisuudessa löydettävä roolinsa ja identiteettinsä uudelleen kompleksiseen organisaatiosysteemiin ja ketterään organisaatioon sopivalla tavalla. (Pakarinen & Hakonen 2018, 6.) Yksi yritysten keskeinen onnistumisen tekijä on yhteinen ymmärrys uudistumisesta. Johtajien ja yksiköiden roolittaminen on tärkeää uudistamisessa, eikä ydinliiketoiminnan dominanssi saa haitata yhteistä uuden tekemistä. Yhteiset kokemukset strategiatyön yhteydessä luovat tiimihenkeä, jossa arvostetaan toisen roolia ja iloitaan menestyksistä, olivatpa ne pieniä tai suuria. Ihmisen merkitystä strategian valmistelussa ja toteutuksessa ei voi liiaksi korostaa. Mahdollistamalla työntekijöille osallistuminen sellaisten ratkaisujen mietintään, jotka ovat heille tärkeitä, saadaan suuri voimavara käyttöön. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 241; Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 2.)

### 1.3 Strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys kilpailukyvyllä

Henkilöstö ja sen osaaminen ovat välttämättömyys yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi (Kajjala & Tolvanen 2020, 7). Kaikki strategiat perustuvat tulevaisuuden arvioille siitä, miten maailma tulee toimimaan ja kehittymään. Uusi strategiajohtaminen ei pyri luomaan vakiintunutta määritelmää strategisista sisällöistä, vaan ottaa huomioon jatkuvan muutoksen, ympäristön ja uuden luomisen. Strategian jatkuva muodostaminen, uudistaminen ja toteuttaminen on uusi strategisen prosessin kaava. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.) Ennakoinnin merkitys on ennen kaikkea siinä, että se pakottaa katsomaan kauemmas, kuin seuraavaan budjettikauteen. Ennakointi (Foresight) on tulevaisuuskäsitteiden soveltavaa toimintaa, jonka pyrkimyksenä on vaikuttaa yleiseen ajatteluun ja arvoihin, jonka myötä parantaa päätöksentekoa. (Koivula 2020, 258–259; Holopainen, Kivelä & Tuominen 2007, 94.) Tulevaisuusorientaatio osana yrityksen strategiaa ja jokapäiväistä toimintaa tulisi kuitenkin olla jotain, mitä koko organisaatio elää, ei vain painettuja sanoja tai ylimmän johdon tuntemia ennakointityökaluja. Ennakoinnin on myös määrä tukea päätöksentekoa ja strategisia valintoja muun muassa lieventämällä epävarmuutta toimintaympäristön muutosten suhteen. (Holopainen, Kivelä & Tuominen 2007; 98, 94.)

Myös Syväjärvi ja Leinonen (2020; 63, 54) kuvaavat, että moderni strategiatyö perustuu dialogiin ja moniäänisyyteen, keskusteluun strategiasta. Strategiatyö voidaan hahmottaa jatkuvana toimintana ja prosessina, jossa strategia elää ja muokkautuu. Se on toimintaa, jossa strategian laatiminen ja toteuttaminen voivat olla rinnakkaisia prosesseja. Strategiatyö voi olla sosiaalisesti rakentunutta toimintaa, jolloin strategiatoimija joukko tulisi olla laajempi verrattuna aiempiin strategiayön ja johtamisoppien näkemyksiin strategiayöstä johdon velvollisuutena. Strategiaa ovat ylimmän johdon lisäksi määrittämässä koko henkilöstö organisaation eri tasoilta sekä eri sidosryhmät. Ihmisten havahtuminen ja osallistaminen työn kokonaisvaltaisemmasta merkityksestä lisää motivaatiota työn tekoon ja luo hyvää tulosta (Kajjala & Tolvanen 2020, 20; Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 2). Tämä tarkoittaa, että strategia tulisi saattaa lähemmäs henkilöstöä, jotta myönteiset vaikutukset yrityksen tuloksellisuuteen ja menestykseen olisivat mahdollisia. Keskeinen linkki henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välissä onkin henkilöstön työhyvinvointi (Gruman & Saks 2011). Myös Virtanen ja Kauppinen (2008, 44) kuvaavat tutkimusraportissaan, että henkilöstöjohtaminen nähtiin kautta linjan merkittävänä kilpailutekijänä.

Kauhasen (2003) mukaan henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tuottaa tietoa tulevista henkilöstötarpeista määrällisesti ja laadullisesti. Henkilöstövoimavarojen johtamisella (HRM, human resources management) tavoitellaan ihmisten motivaatiota, osaamista ja hyvinvointia, jotka

vaikuttavat hyviin työsuorituksiin, sitoutumiseen ja samalla organisaation kustannustehokkuuteen ja tuloksellisuuteen (Kauhanen 2012, 28; Pakarinen & Hakonen 2018, 6; Guest 1987; Virtanen & Kauppinen 2008, 41). Yrityksen aineettoman pääoman esimerkiksi henkilöstön, osaamisen, ilmapiirin ja asiakassuhteisiin liittyvien voimavarojen tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan jopa 50–90 prosentin vaikutus tulokseen. Puolestaan koneiden, laitteiden, toimitilojen ja muun aineellisen pääoman käytön tehostamisella on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10–50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 2.)

Jonkinlaisina henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumisen mittareina on perinteisesti pidetty henkilöstön vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja ja työtyytyväisyyttä. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden autonomisella työnkuvalla, työpaineen hallinnalla ja oikeudenmukaisella kohtelulla voi vaikuttaa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen. Sillä on tulosten mukaan myös merkittäviä vaikutuksia työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, sairauspoissaoloihin ja työkykyyn. (Taipale & Janhonen 2017, 46; Ojala, Pyöriä, Järvinen, Peutere, Lipiäinen & Saari 2017, 30–31; Tilev & Vanhala 2012, 25; Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002, 44–45.)

## 2 Opinnäytetyöprosessi ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa

Jokaisella tutkijalla on oma syynsä suorittaa tutkimusta (Järvinen & Järvinen 2004, 8). Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on työelämän kehittäminen, intohimo ihmisten johtamiseen ja suomalaisen yrittäjyyteen, sekä näiden yhdistäminen.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, sillä se sopii työelämäkehittämisen metodologiaksi, kun opinnäytetyön tekijä on aktiivinen koko prosessin ajan (Järvinen & Järvinen 2004, 128). Metodologiaavalintaa tuki myös ajatus siitä, että käytännön työ ja työelämäkehittäminen olisi läsnä koko prosessin ajan. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu opinnäytetyön toimeksianto henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi, sekä toimintatutkimuksen eteneminen tässä opinnäytetyössä. Lisäksi kuvataan osaamistavoitteet EQF:n tason 7 tutkinnossa, sekä tarkemmin toimintatutkimusta metodologiana, opinnäytetyön projektiorganisaatiota, sekä sen muodostumista.

### 2.1 Opinnäytetyön toimeksianto henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi

Mikäli halutaan, että HR-rooli on johdon strategisena kumppanina, HR-ammattilaisten tehtäväksi muodostuu strategiaproessin integrointi toimintaan, jolloin henkilöstövoimavarojen johtamisessa painottuvat sekä organisaation päämäärä että ihmisten osaamisen käyttöä vahvistavat strategiaprocessit. (Pakarinen 2016, 33.) HR-ammattilaisen roolissa on tärkeää strategisen tavoitteenasettelun kanavointi, aloitteiden ja ideoiden tuominen johdolle, tilan luominen johtajien kekeiluille ja ideoille sekä yksilöiden oivallusten kokoaminen ja reflektointi (Andersen & Minbaeva 2013, 825). Organisaatio on valtakunnallinen rakennusalan toimija, jonka henkilöstömäärä on noin 150 henkilöä. Opinnäytetyön toimeksiannon lähtökohtien kuvaus salattiin organisaation toiveesta.

### 2.2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimus- ja kehittämiskysymykset

Organisaatiossa haluttiin kehittää henkilöstön osaamista, empatiaosaamista, sekä henkilöstöjohtamisen prosesseja, kuten rekrytointia. Henkilöstöjohtamisen kehittämällä pyritään vastaa-

maan näihin tavoitteisiin. Yksi organisaation strategisista henkilöstöjohtamisen tavoitteista on ollut henkilöstön sairauspoissaolojen vähentäminen varhaisen välittämisen mallin vahvistamisella, sekä ihmiskeskeisellä johtamisella. **Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen henkilöstöjohtamista strategialähtöisesti.** Opinnäytetyön metodologiana oli toimintatutkimus, johon kuului neljä sykliä. Opinnäytetyön näkökulma oli henkilöstöjohtaminen. Seuraavaksi on kuvattu syklien tarkoitukset, sekä tutkimus- ja kehittämiskysymykset.

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä syklissä tarkoitus oli kartoittaa yrityksen henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet. Kehittämiskysymyksenä ensimmäisessä syklissä oli; **Mitkä ovat yrityksen henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja mitkä ovat yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeet?** Ensimmäisen syklin tulokset ohjasivat toimintatutkimuksen toista sykliä.

Toimintatutkimuksen toisessa syklissä toteutettiin järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus. Toisen syklin tarkoitus oli kartoittaa aineetonta palkitsemista henkilöstöjohtamisessa. Opinnäytetyössä palkitseminen rajattiin pelkästään aineettomaan palkitsemiseen. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksenä oli **mitä on aineeton palkitseminen henkilöstöjohtamisessa?**

Toinen sykli määritteli kolmannen syklin tarkoituksen ja kehittämiskysymyksen. Aihe rajautui niin, että se vastasi mahdollisimman hyvin yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Kolmannessa syklissä tarkoitus oli kuvata vuorovaikutteisen johtamisen kehittämistä aineettomana palkitsemisena. Kolmannen syklin kehittämiskysymyksenä oli; **mitä on vuorovaikutteinen johtaminen ja sen kehittäminen palkitsemisena?** Kolmannessa syklissä toteutettiin virtuaalinen työpaja, sekä luotiin suunnitelma esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämiseksi. Lisäksi kolmannessa syklissä toteutettiin sivusykli, jossa pilotoitiin ja arvioitiin rekrytoinnin osa-alue suunnitelmasta. Pilotoinnin tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilön empatiaosaamisen hyödyntämistä rekrytointiprosessissa. Kehittämiskysymyksenä oli; **miten esihenkilön empatiaosaamista ja sen hyödyntämistä kartoitetaan haastattelussa.** Pilotoinnissa toteutettiin asiantuntijahaastattelu temahaastatteluna, jonka perusteella kehittämissuunnitelmaa voitiin kehittää.

Neljännessä syklissä tarkoitus oli kuvata laadukkaan toimeenpanon viitekehyksen (QIF) mukainen implementointisuunnitelma esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelmalle. Kehittämiskysymyksenä oli, **miten esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelma implementoidaan yritykseen.** Neljännessä syklissä toteutettiin ainoastaan suunnittelu ja toiminta vaiheet.

### 2.3 Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön vaatimukset ja tavoitteet

Tutkinnot, oppimäärät ja muut laajat osaamiskokonaisuudet on sijoitettu kahdeksalle tasolle niiden edellyttämän osaamisen perusteella. Ylempi AMK tutkinto on eurooppalaisen tutkintojen viitekehysten (EQF, European Qualifications Framework) tason 7 tutkinto. (Suomen tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehys 2022.) Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittanut henkilö hallitsee laaja-alaiset ja pitkälle erikoistuneet oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, menetelmät ja tiedot, joita käytetään itsenäisen ajattelun ja tutkimuksen perustana. Tavoitteena on ymmärtää eri alojen rajapintojen tietoa ja kysymyksiä, sekä tarkastella niitä kriittisesti. Tavoitteena on myös kyetä ratkaisemaan vaativia ongelmia tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa, jossa kehitetään uusia tietoja ja menettelyjä, soveltaen ja yhdistäen eri alojen tietoja. Lisäksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittanut kykenee työskentelemään itsenäisesti alan vaativissa asiantuntijatehtävissä tai yrittäjänä ja kykenee johtamaan asioita ja ihmisiä. YAMK opiskelijalla tulee olla myös valmiudet jatkuvaan oppimiseen. (Tutkintojen tasot – Tutkintojen ja muun osaamisen viitekehys 2023.)

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on työelämän tutkimus- ja kehittämistyö. Opinnäytetyössä korostuu uusien ammatillisten toimintatapojen, työmenetelmien, käytänteiden ja palvelukonseptien kehittäminen sekä arviointi. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen oppimisprosessi, jossa on tärkeä merkitys yhteistyöllä, josta hyöttyy prosessin kaikki osapuolet. Yhteistyön perustana ovat ammattikorkeakoululle asetetut aluekehitystehtävän tavoitteet, työelämän asettamat tavoitteet sekä opiskelijan omat osaamisen kehittämisen tavoitteet. (Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet 2022.) Opinnäytetyön tekijän ammatilliset osaamisen kehittämisen tavoitteet opinnäytetyössä olivat työyhteisöosaamisen kehittäminen, sekä oppimisen taidot asiantuntijana ja johtajana toimimisessa.

Opinnäytetyöprosessin päätöksiin vaikuttaa sekä asetetut tavoitteet, mutta myös muut kompetenssit, joita prosessissa on mahdollista tukea osaamisen kehittymiseksi. Näitä kompetensseja ovat esimerkiksi eettinen- ja innovaatio-osaaminen. Kompetenssit ovat laajoja oppimiskokonaisuuksia, jotka kuvaavat pätevyyttä, suorituspotentiaalia sekä kykyä suoriutua ammattiin kuuluvista tehtävistä. Kompetenssit luovat perustan työelämässä toimimiselle, yhteistyölle ja asiantuntijuuden kehittymiselle. (Yhteiset osaamistavoitteet (kompetenssit) 2022.)

Opinnäytetyön tekijän tavoitteena on osata kehittää toimiva ja hyvinvoiva työorganisaatio, soveltaa tutkittua tietoa toiminnan kehittämisessä ja käyttää erilaisia menetelmiä liiketoiminnan tehostamiseksi ja kehittämiseksi, sekä valmius toimia vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä



tai yrittäjänä. Tavoitteena on myös kehittää vastuullista ja taloudellisesti järkevää henkilöstöjohtamista, sekä johtaa poikkialaisia projekteja erilaisin menetelmin. Lisäksi opinnäytetyön tekijän tavoitteena on tuottaa uusia innovaatioita ja uutta tietoa yhteiskunnalle, sekä seurata ja vastata yhteiskunnallisiin haasteisiin.

## 2.4 Toimintatutkimus metodologiana

Toimintatutkimuksen isänä on pidetty Kurt Lewiniä, joka on kiteyttänyt toimintatutkimuksen perusajatuksen yhteen sanaan: käytännönläheisyyteen. Toimintatutkimus (action research) juontaa juurensa jo 1940-luvulta, kun sosiaalipsykologi Lewin toi toimintatavan esiin kirjoituksissaan. Suuntaus on kokenut monenlaisia vaiheita ja se on jalostunut ajan kuluessa. Toimintatutkimus mahdollistaa myös avoimia ja erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä, joita aihe sekä opinnäytetyöprosessi ja kehittämistyö edellyttää. Toimintatutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa ja saada siitä tuloksena käytännön hyötyä. (Heikkinen 2010; 214–215, 217.) Toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii sekä tekee aktiivisesti aloitteita ja vaikuttaa kohdeyleisössään. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu siis tutkittavan kohteen toimintaan tutkijan tai konsultin roolissa muutosagenttina. (Järvinen & Järvinen 2004, 128.) Opinnäytetyöllä on mahdollista vaikuttaa henkilöstöjohtamista koskevaan päätöksentekoon, sillä tekijällä on mahdollisuus syventyä ongelmiin ja tarjota yksityiskohtaista tietoa toimeksiantajalle (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 183).

Toimintatutkimuksen keskeisinä piirteitä on reflektiivinen ajattelu. Tavoitteena tällä ajattelutavalla on havaita perinteinen toimintatapa tai tavanomaiset käytänteet uudessa valossa. Reflektio ilmenee toimintatutkimuksessa toimintatutkimuksen spiraalin kuvauksena, jossa toiminnan kehittäminen koostuu toiminnasta, sen havainnoinnista, reflektoinnista ja uudelleen suunnittelusta. Tästä syntyy syklin kokonaisuus. Kaavamaisuuden noudattaminen on kuitenkin myös riski, sillä tavoitteena on toiminnan kehittyminen, eikä niinkään metodin testaaminen. (Heikkinen 2010, 219–221.) Juuti & Puusa (2020, 263) kuvaa, että toimintatutkimuksessa on tärkeää säilyttää tasapaino tutkimuksen ja toiminnan kehittämisen välillä. Todellisuudessa työyhteisön toiminnassa tapahtuu useita samanaikaisia kehitysprosesseja, ja kehittämistä tapahtuu jatkuvasti tutkimuksen ohessa niin sanottuina uusina ja ennakoimattomina tutkimusongelmina ja -tehtävinä (Heikkinen 2010, 222).

## 2.5 Opinnäytetyön projektiorganisaatio

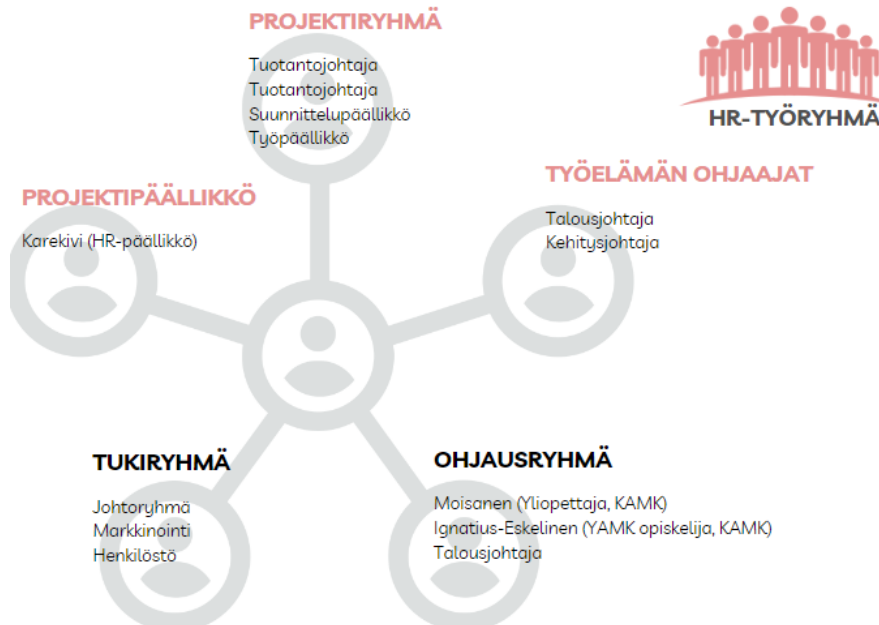
Projekti määritellään tavallisesti määrämuotoisena tavoitteen, resurssien ja ajan summana. Se on monimutkainen kokonaisuus, jossa suunnittelun onnistumisella on suuri merkitys. Joskus kuitenkin epätarkkuus suunnittelussa on luovuuden edellytys. (Virtanen 2009; 16–17, 42.) Tämän opinnäytetyön myötä perustettiin projektiorganisaatio opinnäytetyön toteuttamiseksi, vastuu opinnäytetyön johtamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta oli projektipäälliköllä eli opinnäytetyön tekijällä. Opinnäytetyön projektipäällikkönä on opinnäytetyöntekijä, Tiia Karekivi. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu projektin johtaminen. Projektijohtamisella tarkoitetaan projektitiimin johtamista eli ihmisten johtamista. Projektin vastuuhenkilönä voi toimia projektipäällikkö tai johtaja, jolla on johtamisominaisuuksia sekä kykyä hahmottaa suurempia kokonaisuuksia. (Virtanen 2009, 46.) Voimaannuttava johtaminen korostaa lähijohtamista ja palvelevaa johtajuutta, mutta sitä voidaan tukea voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä. Ne ovat tärkeitä muutoksissa, koska silloin työsuoritus, sitoutuminen ja työn imu eivät kärsi. (Pakarinen & Hakonen 2018, 6.)

Strategiaa toteutetaan yrityksen henkilöstöpolitiikan avulla, joka määrittelee operatiivisen tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulut (Viitala 2014, 61–62). Johtamisen tulisinakin olla suotuisten olosuhteiden luomista, sopivan kasvualustan tarjoamista sekä kehityksen ohjaamista, kuin perinteisestä ylhäältä alas -käskyttämistä. Strategiatyön ei ole myöskään pakko olla liian vakavaa, parhaat ideat voivat olla hyvinkin hauskoja. (Vuorinen 2013, 262.) Myös Mitronen ja Raikaslehto (2019, 242) tukevat teemaa kuvaamalla, että asiat syntyvät paremmin yhdessä.

Projektiyhmä muodostettiin HR-työryhmäsuunnittelupalaverissa, jossa korostettiin avoimuutta, osallisuutta ja yhdessä oppimista ja tekemistä. Työryhmätyöskentely on yksi yhteiskehittämisen menetelmistä, jota toteutettiin useasti opinnäytetyöprosessin aikana. Työryhmän suunnittelupalaveriin oli kutsuttu kaikkien henkilöstöryhmien avainhenkilöt, jotka johtavat ja vaikuttavat henkilöstöön ja yrityksen kulttuuriin. Projektiorganisaatio toimii hyvin, kun avainhenkilöt kokevat edistävänsä asioita yhdessä oman yhteiskulttuurin tekijöinä ja tiimin kuuluvina henkilöinä (Mitronen ja Raikaslehto 2019, 242).

Projektipäällikkö lähetti kutsun eri henkilöstöryhmien edustajille yrityksen tuotannosta, myynnistä, suunnittelusta ja johdosta. Kutsun yhteydessä oli asialista, jossa osallistujat saivat valita myös tilalleen vaihtoehdoisen henkilön. Asialistalla oli lisäksi esitetty HR-työryhmän tavoitteita ja henkilöstön nykytilaa. HR-työryhmän tarkoituksena oli tarkastella ja keskustella henkilöstöasioista, myös oppia uutta, ideoida, kehittää ja vaikuttaa. Suunnittelupalaverin lopuksi päätettiin opinnäytetyön projektiyhmän osallistujat. Kutsutuista osallistujista kaikki halusivat osallistua

projektiryhmään. Lopuksi päätettiin kutsua vielä työpäällikkö Etelä-Suomesta tuomaan maantieteellistä moninaisuutta projektiorganisaatioon. Kuvassa 1 on kuvattu opinnäytetyön projektiryhmä. Projektipäällikkö, projektiryhmä ja työelämän ohjaajat muodostavat HR-työryhmän.

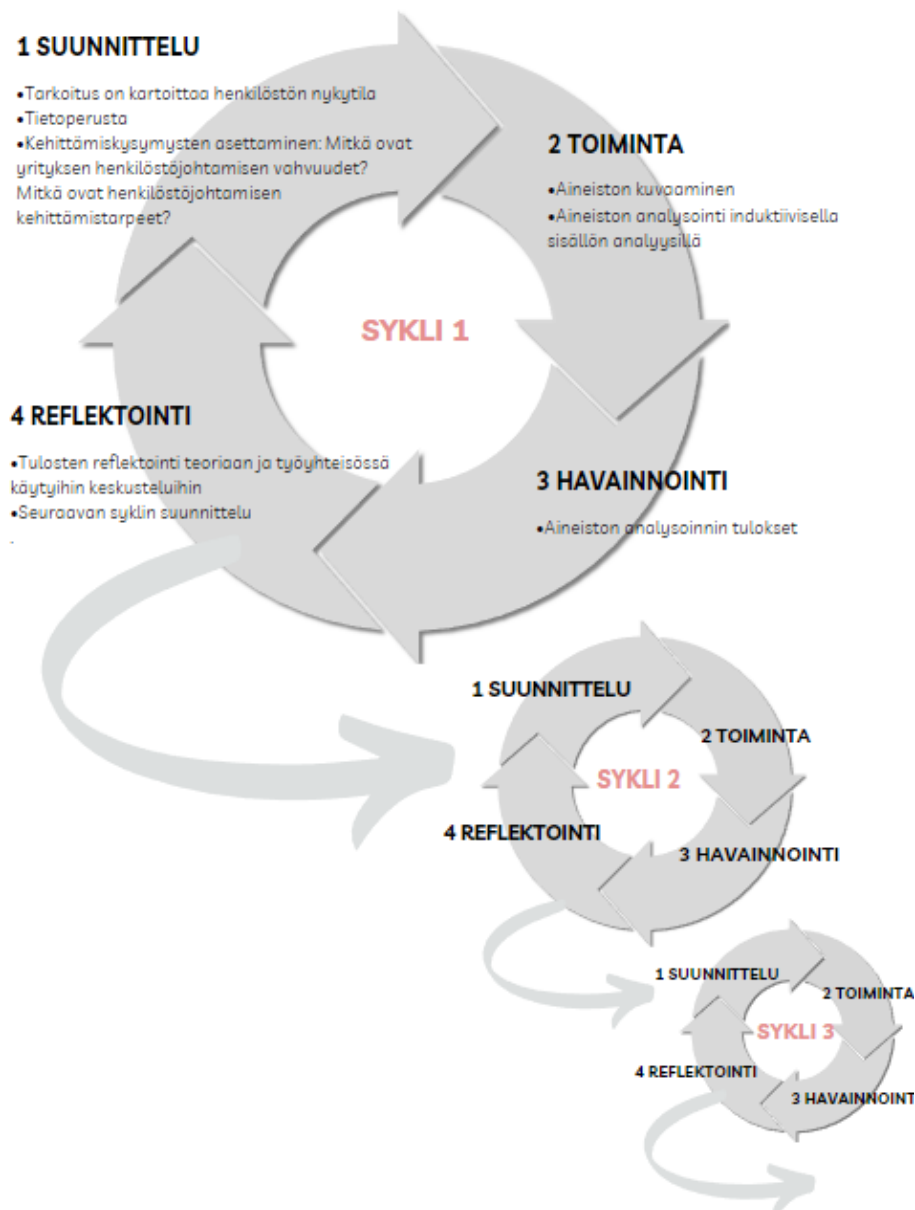


Kuva 1. Projektiorganisaation kuvaus

Projektiohjaus on tapa hallita opinnäytetyön toimeenpanoa ja ohjausryhmän tehtäväksi muodostui opinnäytetyön seuranta koko prosessin ajan suunnittelusta päättämiseen. Ohjausryhmän vastuuna oli tukea ja tuottaa tietoa opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamisen asteesta, sekä tehdä päätelmiä riskeistä ja lisäksi olla mukana tavoitteen asettelussa ja määrittämisessä. (Virtanen 2009, 45–46.) Ohjausryhmän tavoitteena oli edistää tavoitteiden suuntaista opinnäytetyöprosessin etenemistä. Ammattikorkeakoulu nimeää jokaiselle opinnäytetyölle ohjaavan opettajan. Lisäksi toimeksiantajan tulee nimetä työelämästä avainhenkilö, joka osallistuu aktiivisesti opiskelijan opinnäytetyöprosessiin. Nimetyt ohjaajat ovat luonnollinen osa projektiorganisaatiota. (Opinnäytetyön ohjaus 2021.) Tähän opinnäytetyöhön ohjaajaksi nimettiin yliopettaja Moisanen. Moisanen muodosti ohjausryhmän yhdessä työelämän ohjaajan ja Ignatius-Eskelisen kanssa, joka toimi vertaisopiskelijana Kajaanin ylempi ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissä ja johtamisen koulutusohjelmassa.

### 3 Henkilöstöjohtamisen nykytila (1. sykli)

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä syklissä tarkoitus oli kartoittaa yrityksen henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet. Toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli ja toimintatutkimuksen syklinen eteneminen on kuvattu kuvassa 2. Kuvassa näkyy syklien vaiheet, jotka ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Syklin vaiheet toistuvat jokaisessa kehässä.



Kuva 2. Kuvaus toimintatutkimuksen soveltamisesta

Ensimmäisen syklin suunnitteluvaiheessa määritettiin syklin tarkoitus ja kehittämiskysymys, sekä muodostettiin tietoperustaa aiheesta. Toimintavaiheessa kuvattiin aineisto ja analysoitiin se induktiivisella sisällönanalyysillä. Havainnointivaiheessa kuvattiin aineiston analysoinnin tulokset ja

reflektointivaiheessa verrattu tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja pohdittu seuraavan syklin aiheita.

### 3.1 Henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet (suunnittelu)

Suunnitteluvaiheessa perehdyttiin tietoperustaan ja asetettiin kehittämiskysymys, **mitkä ovat yrityksen henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja mitkä ovat yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeet?** Yrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilaa kartoitettiin olemassa olevista henkilöstökyselyn vastauksista, joista muodostettiin aineisto ensimmäiseen sykliin. Henkilöstötutkimus ja sen tulokset ovat henkilöstötyön väline, joka ohjaa organisaation kehittämistyötä vision ja strategian osoittamaan suuntaan. Henkilöstötutkimuksen avulla henkilöstölle kerrotaan, että heistä välitetään ja työntekijöiden mielipiteitä halutaan kuulla. Tulosten tulisi todella ohjata toimintaa ja esiin nouseisiin epäkohtiin tulee puuttua. Henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on koordinoida ja koota tulosten käsittely ja jatkotoimenpiteistäminen. (Joki 2021, 30.)

Parhaimpina henkilöstöjohtamisen käytänteinä on pidetty viestintää, työhyvinvoinnin johtamista ja osaamisen kehittämistä. Heikoimmaksi henkilöstöjohtamisen käytänteiksi on nimetty osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja esihenkilötoiminta, sekä henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Esihenkilötoiminnan tavoitteellinen johtaminen nousee tutkijoiden laatimien raporttien perusteella henkilöstöjohtamisen tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 35–38.)

Tutkimusten valossa voidaan myös todeta, että johtamiskäytäntöjen avulla voidaan tukea työhyvinvointia edistävien voimavarojen syntyä. Vuorovaikutteinen ja valtauttava johtajuus yhdistetään työhyvinvoinnin muodostumiseen (Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka 2015, 147). Walden-Hartikaisen (2018, 47) tutkimuksen käytännöissä tuli esiin palvelevan johtajuuden piirteitä. Tutkimustuloksissa tuotiin esille luottamuksen tärkeä merkitys hyvinvoinnin pohjana ja sitä tukevia käytäntöjä. Luottamuksen rakentaminen ja työhyvinvointi voivat olla yksi organisaation menestystekijöistä.

Nummelinin (2008, 54) mukaan työpaikan ilmapiiri muodostuu ihmissuhteiden toimivuudesta, joka on myös keskeinen työtyytyväisyyteen mittari. Hyvä tiimityöskentely ja etenkin positiivinen, yhteisöllinen työilmapiiri nostaa henkilöstön motivaatiota, ja innovatiivisuus sekä työn tuloksellisuus voivat kehittyä. Yhteisöllisyys edistää työmotivaatiota, työn laatua, asiakastyytyväisyyttä ja

sitoutuneisuutta, sekä vähentää sairauspoissaoloja ja työterveyshuoltokustannuksia, henkilöstön vaihtuvuutta ja työyhteisön välisiä ristiriitoja (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 17).

Myös Mikkelsonin, Yorkin ja Arritolan (2015) tutkimuksessa todettiin, että tehokas viestintä ja erityisesti suhteisiin suuntautunut johtajuus ennustavat parhaiten tyytyväisyyttä, motivaatiota ja organisaation sitoutumista. Toimeksiantajayritys haluaa keskittyä ihmisten johtamiseen strategisena painopisteenä. Ihmisten johtamisella eli johtajuudella (leadership) tarkoitetaan prosessia, jossa vaikutetaan organisoidun ryhmän toimintaan sen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Johtajuus on sellaista toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista, jossa pyritään saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi olisi mahdollista. Voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä on tärkeä rooli siinä, että henkilöstö on sitoutunut, voi hyvin ja suoriutuu tavoitteiden mukaisesti työtehtävistään. Työssä voimaannuttavat käytännöt välittyvät parhaiten lähiesihenkilöiden kautta. (Hakanen ym. 2019, 52.)

Kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen strategisina mittareina opinnäytetyöprosessin aikana käytettiin sairauspoissaolojen seuranta, sekä eNPS arvoa. Työntekijöiden vaihtuvuutta on jonkin verran, kuten alan trendinäkin on. Säännöllistä seuranta ei toteutettu poistuneiden ja uusien työntekijöiden kohdalla. Organisaation henkilöstön kokonaisvaihtuvuus tai sairauspoissaolot eivät useinkaan kerro koko totuutta, sillä kyseiset luvut saattavat vaihdella suuresti henkilöstöryhmittäin ja osastoittain. Siksi on tärkeä analysoida samalla henkilöstörakennetta. Yksityiskohtainen tuloksiköanalyysi on tarpeellinen suuremmissa organisaatioissa (Kauhanen 2012, 220). Usein seurannassa, toiminnan arvioinnissa sekä mittaamisessa joudutaan käyttämään välillisiä mittareita. Hakasen ym. (2019, 38) mukaan henkilöstöjohtamisen kehityskohteiden priorisointi ei ole välttämättä linjassa sen kanssa, mikä on henkilöstökäytäntöjen tila tällä hetkellä. Lisäksi selkeää käsitystä henkilöstöjohtamisen kehittämisen tavoitteista ei usein ole.

### 3.2 Henkilöstöjohtamisen nykytilan analysointi induktiivisella sisällönanalyysillä (toiminta)

Toimintavaiheeseen kuului aineiston kerääminen ja analyysi. Sisällönanalyysi soveltuu erilaisten materiaalien analysoimiseen, kuten dokumenttien analysointiin. Sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata ilmiötä tai siihen liittyviä piirteitä. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 216–217.) Aineisto kerättiin yrityksen valmiista henkilöstön kyselylomakkeesta, jossa oli selvitetty yrityksen

henkilöstöjohtamisen vahvuuksia ja kehittämiskohteita vuonna 2022. Aineisto ei vastannut oletusti syklin kehittämiskysymykseen, joten aineisto jäi määrällisesti suppeaksi. Opinnäytetyösuunnitelmassa aineistona oli myös Terveystalon työterveysraportti, sekä työvirettä kartoittavan luotaamokyselyn tulokset, mutta aineistot eivät vastanneet kehittämiskysymyksiin, jonka takia muut aineistot jätettiin analysoimatta.

Aineisto analysoitiin toimintavaiheessa induktiivisella sisällönanalyysillä, joka on monipuolinen tutkimusaineiston analyysimenetelmä. Induktiivisella sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Se on tapa järjestää, kuvailla ja kvantifoida tutkittavaa ilmiötä ja sen tavoitteena onkin ilmiön käsitteellistäminen. Historiasta nousevan kommunikaatio-teorian mukaan sitä on pidetty hyvänä dokumenttien analyysimenetelmänä, koska se sopii strukturoimattoman aineiston analysointiin. Ennen aineiston analysointia päätettiin käsitellä aineistosta selkeät ilmaisut (manifest content). (Kyngäs & Vanhanen 1999 4–11.)

Aineiston analyysi alkaa valmisteluvaiheesta, aineistoon perehtymisestä ja lukemisesta, jonka jälkeen valitaan analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi lause, sanayhdistelmä tai sana (Vilkkä 2021, 132; Elo ym. 2022, 219). Aineistoon perehtyminen oli nopeaa, sillä kehittämiskysymykseen vastaavat ilmaisut olivat enimmäkseen yksiselitteisiä ja lyhyitä sanoja. Seuraavaksi siirryttiin induktiiviseen analyysivaiheeseen, jonka tarkoituksena on etsiä kehittämiskysymyksiin vastaavia alkuperäisilmaisuja aineistosta. Ilmaisujen koodaamisella voi muodostaa tuntumaa aineistoon ja hallita kokonaisuutta. (Elo ym. 2022; 218, 220.) Aineistoksi muodostui 28 alkuperäistä ilmaisuja, jotka vastasivat kehittämiskysymyksiin.

Aineiston alkuperäiset ilmaisut jaettiin kehittämiskysymysten mukaan ja numeroitiin, sillä molemmista kysymyksistä piti tehdä oma induktiivinen sisällönanalyysi. Henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeeseen vastaavia ilmaisuja oli 13 ja henkilöstöjohtamisen vahvuuteen liittyviä ilmaisuja oli aineistossa 15. Numeroinnin jälkeen ilmaisut taulukoitiin. Taulukkoon muodostettiin uusi sarake, johon lisättiin pelkistetyt ilmaisut (Kuva 3).

Kehittämiskysymys: Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeet?			
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
1Esihenkilön viestintä tilaajalle pienistä aikataulumuutoksista	1Esihenkilön viestintä tilaajalle	A heikko vuorovaikutus 1,2,9	I Haasteet vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa  A heikko vuorovaikutus B heikko kommunikointi C ymmärtämättömyys
2Sukupolvien välinen kiulu	2sukupolvien kiulu	B heikko kommunikointi 3,4,6,8,10,11,13	
3Kun itse en ole kovin puhelias, niin joskus jotain haastetta siitä tulee	3puhumisen haasteet	C ymmärtämättömyys 5,7,12	
4Ammattitilpeys (oma)	4ammattitilpeys		
5ymmärtää ymmärtämöntä	5ymmärtää ymmärtämöntä		
6Kommunikointi asentajien ja asiakkaan kanssa	6kommunikointi asentajien ja asiakkaan kanssa		
7alussa niinkuin hepreea ois puhunu kun ei ymmärtänyt	7ymmärtämättömyys vuorovaikutuksessa		
8Itsensä ilmaisu	8itsensä ilmaisu		
9Henkilökemiat	9henkilökemiat		
10Puhuminen	10puhuminen		
11Joidenkin kanssa ei vaan tule toimeen	11ei tule toimeen kaikkien kanssa		
12ei aina ymmärrä kaikkia ihmisiä	12ei ymmärrä kaikkia ihmisiä		
13Unohtuu vastata yhteydenottoihin	13yhteydenottojen unohtuminen		
Kehittämiskysymys: Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen vahvuudet?			
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
1rohkeus puhua	1rohkeus puhua	D työilmapiiri 1,5,6,8,10,12,15	II Hyvä työilmapiiri  D työilmapiiri E työyhteisö F samanhenkisyys
2Koko työyhteisö	2koko työyhteisö	E työyhteisö 2,3,9,11,14	
3Tulen toimeen kaikkien kanssa	3tulee toimeen kaikkien kanssa	F samanhenkisyys 4,7,13	
4 samanikäisyys	4samanikäisyys		
5Työilmapiiri	5työilmapiiri		
6Työilmapiiri	6työilmapiiri		
7työpari	7työpari		
8Työilmapiiri, mukava lähtä töihinkin aamulla	8työilmapiiri		
9Hyviä tyyppejä kollegoina	9hyvät kollegat		
10Työilmapiiri	10työilmapiiri		
11 Työporukka on metka.	11työporukka		
12Työparin löytyminen ja työilmapiiri.	12työilmapiiri		
13porukkahenki	13porukkahenki		
14työporukka	14työporukka		
15Hyvä pössis	15hyvä ilmapiiri		

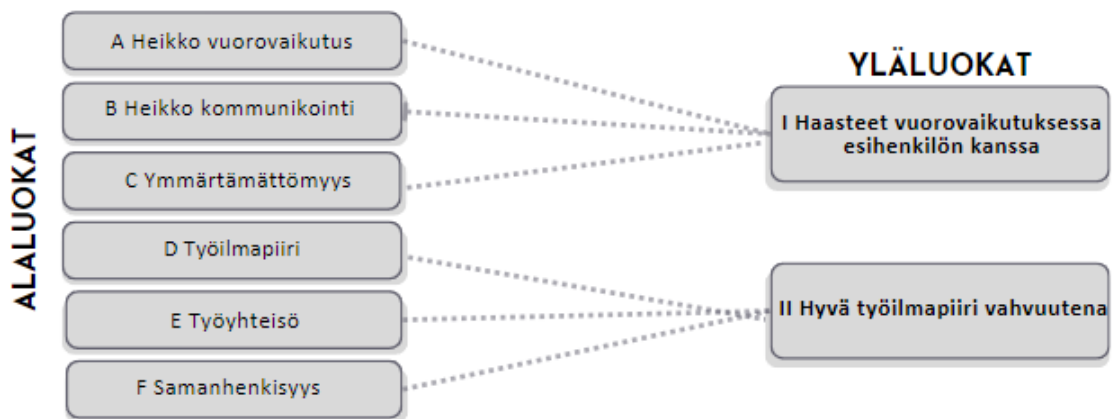
Kuva 3. Induktiivisen sisällönanalyysin taulukointi ensimmäisessä syklistä

Induktiivisen analyysivaiheen olennainen vaihe on ilmaisujen pelkistäminen, koodaus, luokittelu ja yhdistävien luokkien muodostaminen (Elo ym. 2022, 218). Alaluokat koodattiin A-C ja D-F kirjaimilla ja yläluokat kuvattiin roomalaisilla numeroilla.



### 3.3 Tulokset (havainnointi)

Havainnointivaiheessa tulokset raportoidaan ja siirrytään induktiivisessa sisällönanalyysissä raportointivaiheeseen. Raportointivaiheessa kuvataan luokittelusta syntyneet pääluokat. (Elo ym. 2022, 219.) Kehittämiskysymyksenä oli; mitkä ovat yrityksen henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja mitkä ovat henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeet. Yläluokaksi muodostui haasteet vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa (I) ja vahvuudeksi kuvattiin hyvää työilmapiiriä (II). Yläluokkien muodostuminen on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4. Henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeet ja vahvuudet pääluokkana

#### **Haasteet vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa**

Pääluokka haasteet vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa (I) muodostui heikosta vuorovaikutuksesta (A), heikosta kommunikoinnista (B) ja ymmärtämättömyydestä (C), jotka olivat alaluokkina. Henkilöstön haasteet korostuivat vuorovaikutusosaamisen puutteesta tai jonkinlaisesta kahtiajaosta, joka oli esihenkilöt ja alaiset. Seuraavaksi on esitetty autenttisia ilmaisuja aineistosta, jotka vaikuttivat olevan ilmaisuja tyytymättömyydestä esihenkilötoimintaan ja vuorovaikutuksen puutteeseen. Kirjain ja numeroyhdistelmä lainauksen perässä merkitsee alkuperäisen ilmaisun koodia induktiivisessa sisällönanalyysissä.

*”Henkilökemiat” (9)*

*”ymmärtää ymmärtämöntä” (5)*

Erot osaamisessa, vuorovaikutuksessa ja persoonissa muodostivat esihenkilöiden vuorovaikutusosaamisesta merkittävän tekijän henkilöstön työtyytyväisyydessä. Haasteet vuorovaikutuksessa voi johtua myös päivittäisestä työn tekemisestä, jossa syntyy ristiriitatilanteita esihenkilön ja työntekijän välille. Mikäli ristiriitatilanteita ei selvitetä, ne voivat vaikuttaa luottamussuhteeseen. Erilaisuuden ymmärtäminen on tärkeää työsuhteen vuorovaikutuksen kehittämiseksi, jotta ristiriitatilanteilta voidaan välttyä. Rakentava keskusteleminen ja avoin ilmapiiri auttavat haastavissa vuorovaikutustilanteissa.

### **Hyvä työilmapiiri vahvuutena**

Hyvä työilmapiiri vahvuutena (II) muodostui työilmapiiri (D), työyhteisö (E) ja samanhenkisyys (F) alaluokista. Aineiston perusteella yrityksen henkilöstöstä pidetään huolta ja työyhteisö on hyvä. Hyvä työyhteisö auttaa työntekijää jaksamaan ja ylläpitää koko henkilöstön hyvinvointia. Hyvässä työilmapiirissä korostui myös hyvä työpari. Henkilöstölle on tärkeää, että työtä tehdään hyvässä hengessä. Yhteisöllisyyden merkitys työntekijöille oli tulosten perusteella selkeä tekijä, joka vaikutti hyvään työilmapiiriin.

### 3.4 Johtopäätökset (reflektointi)

Syklin lopuksi tulokset **reflektoidaan** eli tulokset kuvataan teoriaan tukeutuen ja suunnitellaan seuraavan syklin toteutumista. Hyvällä johtajuudella ja hyvillä palkitsemiskäytännöillä yrityksessä voidaan tukea hyvää ilmapiiriä ja samalla keskittyä myös vahvistamaan esihenkilöiden vuorovaikutusosaamista ja palautteen antoa. Palkitseminen on yksi esihenkilön tehtävistä ja sillä on vaikutusta työkuultuuriin. Seitovirran (2018) tutkimuksen johtopäätöksissä kuvattiin, että aineettomia palkitsemisia arvostettiin työyhteisössä ja organisaatioiden kannattaa sisällyttää aineettomat palkitsemiset paremmin palkitsemismalleihin. Palkitseminen ohjaa työtä ja lisää tyytyväisyyttä, mutta se voi aiheuttaa myös kielteisiä tunteita. Palkitsemattomuus voi tuoda pettymyksen kokemuksia työyhteisöön.

Aineistosta voidaan todeta, että sen luotettavuutta on vaikea arvioida, sillä osallistumisprosentti oli matala ja aineisto niukka. Yksi aineiston analyysin tuloksista oli, että yrityksen henkilöstöjohtamisen vahvuutena on hyvä työilmapiiri. Vahva yhteishenki kertoo johdon ja yhteisön vastuunkannosta, sekä ihmisten välittämisestä. Hyvin johdettu yhteisö pitää henkilöstöstään huolta ja työntekijät voivat luottaa toisiinsa. Tämä vahvistaa ihmisten hyvinvointia sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin alueilla. (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008, 54.) Teoria tukee aineistoa

siinä, että osaava esihenkilö on olennainen tekijä työhyvinvoinnille, työssä suoriutumislle ja kilpailukykyyn edistämislle yrityksessä.

Esihenkilön aineeton palkitseminen ja työnantajan mahdollistama hyvä työkuultuuri nousivat esiin sekä aineistosta, projektiryhmän keskustelusta, sekä teoriasta. Erilaisista johtamistavoista syntyvät kustannuserot ovat merkittäviä. Heikko johtaminen luo kustannuksia erityisesti henkilöstön sairaspoissaolojen ja vaihtuvuudesta syntyneihin menoihin. Välillisiä kustannuksia syntyy rekrytoinneista, perehdytyksestä ja esimerkiksi henkilöstön alisuoriutumisesta, sekä motivaatiokadosta. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 2.) Ihmislähtöinen, palveleva esihenkilötoiminta ja työpaikan hyvät henkilöstökäytännöt motivoivat henkilöstöä ja edistävät työn imua (Hakanen ym. 2019, 54). Esihenkilön osaaminen ja vuorovaikutustaidot suhteessa henkilöstöön ovat merkittävässä osassa organisaation toimintaa.

Voidaan arvioida, että kehittyvässä ja muutosta elävässä organisaatiossa olisi syytä painottaa entistä vahvemmin esihenkilötyön merkitystä, hyvää johtajuutta sekä johtamisosaamista. Myös tutkimusten mukaan organisaation johtamiskäytäntöjen on todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin, työn tuloksiin ja työssä jatkamiseen (Kuoppala ym. 2008; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010; Puttonen ym. 2019, 13; Mikkelsen ym. 2015, 351). Heikkilä-Tammen ym. (2015) tutkimus liittyy kysymykseen eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevista johtamiskäytännöistä. Tutkimuksessa esihenkilötyötä lähestytään vuorovaikutteisesta näkökulmasta, jonka mukaan johtajuus rakentuu esihenkilöiden ja työntekijöiden keskinäisessä päivittäisessä yhteistoiminnassa. Tutkimuksessa todettiin, että vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt merkitsevät ennen kaikkea molemminpuolista esimiehen ja työntekijöiden välistä arvostavaa kuuntelua, jolloin osataan ottaa paremmin huomioon eri-ikäisten odotukset ja tarpeet. HR-työryhmässä käsiteltiin arvostusta ja sitä, miten esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa arvostuksen välittämiseen. Lisäksi keskusteltiin myönteisestä palautteesta ja esihenkilön vuorovaikutustaidoista. Jokainen koki, että palautetta annetaan edelleen liian vähän ja se on haastavaa.

HR-työryhmässä sekä ohjausryhmän keskusteluissa päätettiin, että esihenkilön toteuttama palkitseminen ei ole yrityksessä riittävällä tasolla, mikäli se aikoo olla alan paras työpaikka. Arvioitiin, ettei palkitseminen ei ole yrityksessä hallittu kokonaisuus, vaikka sitä toteutetaan eri muodoissa. Yrityksessä on palkitsemisen muotoja, mutta niitä haluttiin tuoda lähemmäs henkilöstöä ja antaa esihenkilöille parempi mahdollisuus palkitsemiseen, joka voisi tukea vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Palkitseminen voi olla yksi keino lisätä työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutusta ja tuoda henkilöstölle edelleen lisää hyvinvointia. Johtoryhmä tuki ajatusta palkitsemisen kehittämisestä.

Opinnäytetyön ohjausryhmän mukaan aineeton palkitseminen kiinnosti eniten yrityksen kehityskohteina. Vuorovaikutusosaamista haluttiin lisätä erityisesti esihenkilöillä, sillä palkitseminen oli kokonaiskäsitteenä monelle vieras ja sitä haluttiin tehdä tunnetummaksi. Opinnäytetyön toimeksiantajan strategiassa on kuvattu haasteeksi henkilöstön sitoutuvuus ja saatavuus. Palkitsemisen kehittämistä voidaan pitää yhtenä strategisena toimenpiteenä strategian saavuttamiseksi. Palkitsemisella voidaan houkutella organisaatioon sen tarvitsemaa henkilöstöä, saada heidät sitoutumaan ja motivoitumaan hyviin työsuorituksiin (Moisio, Sweins & Salimäki 2006; Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 21).

#### 4 Kirjallisuuskatsaus (2.sykli)

Opinnäytetyön 2. syklissä tehtiin järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus, jotta palkitsemista voitiin ymmärtää laajemmin. Edellisen syklin tulosten perusteella haluttiin vahvistaa työilmapiiriä ja edistää esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta palkitsemisen kehittämiseksi. Opinnäytetyössä päädyttiin tekemään kirjallisuuskatsaus, koska haluttiin syventyä aineettoman palkitsemisen sisältöihin, sillä se voi olla esihenkilötasolla vaikuttava palkitsemismenetelmä. Kokonaispalkitseminen kattaa kaikki työnantajan käytössä olevat menetelmät, jonka avulla työnantaja voi houkuttaa, motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. Palkitseminen voidaan luokitella taloudelliseen palkitsemiseen, ei-taloudelliseen palkitsemiseen sekä psykologiseen palkitsemiseen. (Handolin 2013, 157.) **Toisen syklin tarkoituksena oli kartoittaa aineetonta palkitsemista henkilöstöjohtamisessa.**

##### 4.1 Aineeton palkitseminen henkilöstöjohtamisessa (suunnittelu)

Toimintatutkimuksen toisen syklin suunnitteluvaiheessa kirjallisuuskatsaukselle asetettiin tutkimuskysymys; **Mitä on aineeton palkitseminen henkilöstöjohtamisessa?** Tässä kappaleessa kuvataan järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen eteneminen toimintatutkimuksessa.

Suunnitteluvaihe alkoi aiheen rajaamisella. Kirjallisuuskatsaus rajattiin pelkästään aineettomaan palkitsemiseen, sillä Ruuska (2013) pitää palkitsemista moniulotteisena kokonaisuutena, ja yksittäisessä tutkimuksessa on parasta tarkastella sitä rajatusta näkökulmasta. Aineettoman palkitsemisen vaikutusta työtyytyväisyyteen, sitoutuvuuteen, motivaatioon ja organisaation menestykseen on tutkittu jonkin verran kansainvälisesti. Suomalaisista tutkimuksista esimerkiksi Lauri (2006) korostaa, että henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavat merkittävimmin aineettomat palkitsemisen muodot, kuten suhteet työtovereihin ja esihenkilöihin, palaute työstä, kiitos ja tunnustus sekä työn sisältö. Samat tekijät vaikuttivat sekä kielteisesti että myönteisesti eniten työmotivaatioon.

Shujaat ja Alam (2013) kuvaavat tutkimusraportissaan, että aineettomat palkitsemisen muodot, kuten tunnustus, urakehitysmahdollisuudet ja koulutus voivat lisätä merkittävästi työntekijöiden motivaatiota ja suorituskykyä. Pratiwin ja Arifinin (2023) mukaan aineettomalla palkitsemisellä on vaikutusta työntekijöiden tuottavuuteen. Nämä tutkimukset yhdessä osoittavat, että aineettoman palkitsemisen muodot, kuten tunnustus, ammatillinen kehittyminen, työympäristön laatu

ja osallistumismahdollisuudet, voivat lisätä työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja suorituskykyä, mikä puolestaan edistää organisaation menestystä.

Kirjallisuuskatsaus voidaan määritellä analyttiseksi tutkimustavaksi, jolla tutkitaan tutkijoiden alkuperäistutkimuksia, sekä heidän käyttämiään menetelmiä, tuloksia ja johtopäätöksiä. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan kuvata, mitä aiheesta jo tiedetään. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus on toimiva, kun halutaan koota vertaisarvioituista alkuperäistutkimuksista tietoa yhteen ja muodostaa kokonaiskuvaa aiheesta. (Vilka 2023; Salminen 2011, 7.)

Fink (2014, 50) selventää artikkelissaan kirjallisuuskatsauksen suorittamisen vaiheita prosessikuvauksella. Prosessi alkaa tutkimuskysymyksen asettamisella, jonka jälkeen valitaan aineistotietokanta ja kirjallisuus. Seuraavaksi valitaan huolellisesti hakutermit, sekä mahdolliset sanat ja lausekkeet. Asiantuntijoita kannattaa käyttää harkitessa lähteitä ja hakutermejä, koska se on edellytys sille, että hakutulokset vastaavat tutkimuskysymykseen. Prosessi etenee käytännön seulonnalla, joka sisältää esimerkiksi vuoden, kielen, tutkimusasetelman tai otoksen valinnan, jonka jälkeen suoritetaan metodologinen seulonta, jossa arvioidaan tutkimusasetelmaa, otantaa, aineistoa, tuloksia ja johtopäätöksiä. Tämän perusteella katsaukseen pitäisi päätyä laadukkaita tieteellisiä julkaisuja tai artikkeleita. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsaus voidaan suorittaa, katsauksen koostamisen yhteydessä on tärkeää, että muoto on standardoitu. Lopuksi aineistohaun tulokset syntetisoidaan, eli niiden sisällöistä kuvataan käytettävissä oleva tieto, tutkimustulokset ja -laatu.

Knoph (2006, 131) kuvaa artikkelissaan, että tutkimalla huolellisesti tiettyä aihetta ja keräämällä tietoa järjestelmällisesti, kirjallisuuskatsaus voi tarjota uutta lisätietoa. Salminen (2011, 40) tukee ajatusta kuvaamalla, että jatkuvalla tiedon päivittämisellä käytännön työtä tekevät työntekijät saavan uusimmat tulokset hyödynnettäväksi. Järjestelmällisellä kirjallisuuskatsauksella voidaan kuvata aineetonta palkitsemista laajemmin. Tulokset voidaan jakaa yrityksen hyödynnettäväksi niin, että aineettoman palkitsemisen käsite tulee esihenkilöille tutummaksi ja he voivat näin hyödyntää sitä työssään lisäksi tuloksilla voidaan kehittää organisaation palkitsemista. Vilkan (2023) mukaan kirjallisuuskatsauksen onnistumisen edellytys on kuitenkin se, että valitsee oikeat tutkitavat tutkimukset tai tieteelliset julkaisut. Prosessin aikana on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että valintoja harkitaan, perustellaan ja kirjataan muistiin niin, että katsauksen raportointi on läpinäkyvää.

#### 4.2 Tiedonhakuprosessi järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa (toiminta)

Suunnitteluvaiheen jälkeen toisessa syklissä siirryttiin toimintavaiheeseen. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten haku eteni luovana ja kurinalaisena prosessina, jossa tasapainoiltiin tutkimuskysymyksen kannalta tarkoituksenmukaisen aineiston valinnassa (Vilkkä 2023). Ensimmäiseksi selvitettiin sopivat termit suomeksi ja englanniksi, jotta saatiin mukaan myös kansainvälisiä hakutuloksia. Erilaisten hakusanojen toimivuutta testattiin osassa tietokannoista, jotta saatiin käsitystä siitä, mikä hakulauseke tuottaisi eniten sopivia tuloksia. Lisäksi hyödynnettiin YSA – asiasanastoa, sekä aihetta koskevien tutkimusten avainsanoja.

Kirjallisuuskatsausten tärkeä osa on hakutermien ja asiasanojen valinta, jonka haasteena on kääntäminen kielestä toiseen (Laaksonen, Kuusisto-Niemi & Saranto 2010, 28). Termit ”aineeton palkitseminen” ja ”aineeton pääoma” esiintyivät samoissa palkitsemisen haussa, mutta hakusanaksi valikoitui ainoastaan ”aineeton palkitseminen”, sillä haluttiin, että hakutulos vastaa mahdollisimman hyvin tutkimuskysymystä. Aineettoman pääoman termiä ei kuitenkaan poissuljettu, sillä sisällöt vastasivat osittain tutkimuskysymykseen. Suomen kielen termille ”aineeton palkitseminen” löytyi englanniksi useampi vastaava sana, kuten ”non-material remuneration”, ”non-monetary rewards”, ”intangible compensation” tai ”intangible remuneration”. Eniten tutkimuskysymykseen vastaavia hakutuloksia tuotti kuitenkin termi ”intangible rewarding” ja ”non-financial rewarding”. Hakulausekkeiksi muodostui täten ”aineeton palkitseminen” or ”intangible reward\* or ”non-financial reward\*” Hakulausekkeeseen kokeiltiin myös lisätä henkilöstöjohtamisen termejä, mutta todettiin ettei haun laatu parane merkittävästi lisäyksen jälkeen.

Aineiston haussa on tehdä päätös kriteereistä, joiden perusteella kirjallisuutta otetaan mukaan ja suljetaan pois (Fink 2014, 48). Kirjallisuuskatsauksen tietokantahaku rajattiin ajallisesti vuosiin 2013–2023. Lisäksi rajauksena käytettiin saatavuutta (maksuttomuus, koko teksti, full text) ja arvioitiin sitä, onko hakutuloksilla tieteellistä arvoa (tutkimukset, tieteelliset julkaisut, vain vertaisarvioidut, academic journals, tieteelliset artikkelit). Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

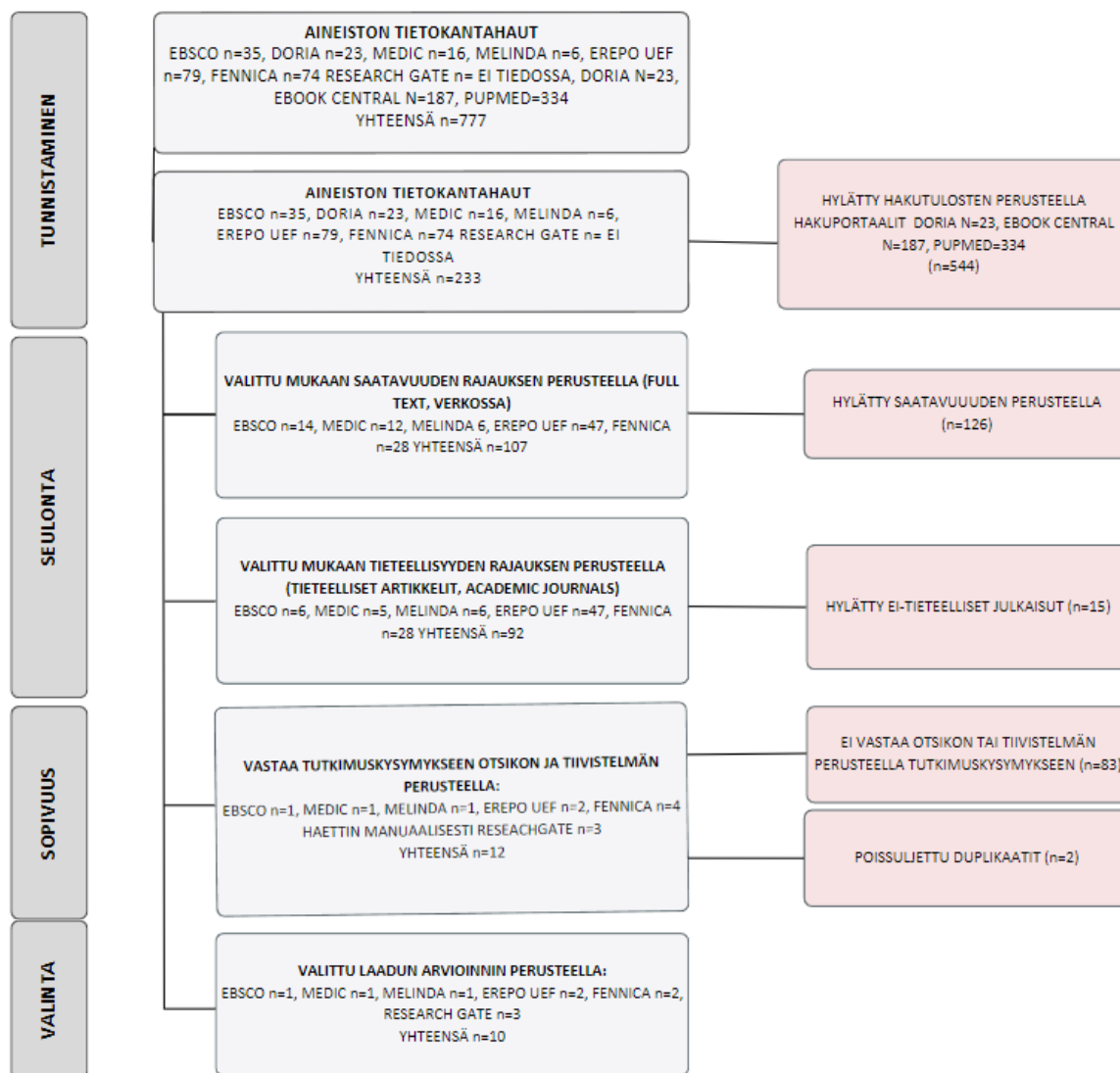
Taulukko 1. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Aineiston sisäänottokriteerit	Aineiston poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kieli suomi tai englanti</li> <li>- julkaisuvuosi 2013–2023</li> <li>- koko teksti saatavilla</li> <li>- koko teksti saatavilla sähköisesti</li> <li>- väitöskirja, tutkimus, tieteellinen artikkeli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kieli muu kuin suomi</li> <li>- julkaistu ennen vuotta 2013</li> <li>- ei saatavilla koko tekstiä</li> <li>- maksullinen aineisto</li> <li>- opinnäytetyö, pro-gradu, ei-tieteellinen artikkeli tai muu julkaisu</li> </ul>

Kirjallisuuskatsaus eteni järjestelmällisesti prosessin mukaisesti. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessi on kuvattu prismakaavioon mahdollisimman tarkasti (Kuva 5.) Kaaviossa ilmenee vaiheittain, miten tiedonhaku on toteutettu järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa. Prismakaaviosta selviää, kuinka paljon aineistoa tunnistettiin, sekä sisäänotto- ja poissulkuperusteet (PRISMA Flow Diagram 2023). Aineiston tietokantahaut toteutettiin Ebsco n=35, Doria n=23, Medica n=16, Melinda n=6, Erepo uef n=79, Fennica n=74, Research gate n= ei tiedossa, Doria n=23, Ebook central n=187, sekä Pupmed=334 hakuportaaleista. Lähtöaineistona oli yhteensä 777 tutkimusta tai artikkelia. Knoph (2006, 127) kuvaa artikkelissaan, että internet on laajentanut mahdollisten relevanttien lähteiden valikoimaa ja siksi kirjallisuuskatsauksen tekeminen voi olla haastavaa kokeneemmallekin tutkijalle.

Osassa tietokannoista ei voinut tehdä rajauksia, eikä kokonaistuloksia ollut saatavilla, joten yksi tietokanta (Research Gate) on luokiteltu manuaaliseen hakuun ja näkyy prismakaaviossa vasta kohdassa ”sopivuus”. Hakutulokset rajauksineen ja vaiheineen kirjattiin yksitellen ja huolellisesti Excel dokumenttiin, jonka perusteella voitiin muodostaa prismakaavio yksityiskohtaisesti ja kuvata aineistonhakuprosessi mahdollisimman läpinäkyväksi.





Kuva 5. Prismakaavio tutkimusaineiston systemaattisesta valinnasta

Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessin jälkeen valittiin 10 tutkimusta tai artikkelia, joihin perehdyttiin huolellisesti yksitellen. Valinnan jälkeen on jatkettava seulontaprosessia, jotta voi erottaa laadukkaat tutkimukset heikosti suunnitelluista tutkimuksista tai kirjallisuudesta (Fink 2014, 49). Aineistoon tutustuminen, laadun tarkastelu ja luotettavuuden arviointi aloitettiin lukemalla tutkimusmateriaalia, jonka jälkeen tutkimusten perustiedot, tavoite ja tarkoitus, tutkimustyyppi, aineiston kuvaus, tulokset ja keskeiset johtopäätökset kirjattiin taulukkoon (Liite 1.). Näin arvioitiin, ovatko sisällöt tarpeeksi laadukkaita ja vastaako ne tutkimuskysymykseen riittävästi.

Järjestelmällisen katsauksen olennainen vaihe on arvioida kriittisesti ennalta määritettyjen sisäänottokriteerien täyttävien tutkimusten tai tietolähteiden metodologinen laatu (Hoitotyön tutkimussäätiö 2023; Fink 2014; 50, 54). Tässä järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa näytön

luotettavuus arvioitiin hyödyntämällä Joanna Briggs Institutun (JBI) kehittämää tarkistuslistaa. Valittavat tutkimukset saivat JBI tarkistuslistan perusteella 7/11–9/11 pistettä. Havaittiin, että kansainväliset hakutulokset saivat huonommat arvioinnit, kun suomalaiset tulokset. JBI-arviointi liitettiin samaan taulukkoon (Liite 1.). JBI-arviointi esimerkki on liitteessä 2. Seuraavaksi tutkimuksille toteutettiin vielä Hoitotyön tutkimussäätiön (2023) mukaan näytön asteen määrittäminen, joka lisättiin uudeksi sarakkeeksi samaan taulukkoon. Näytönastetta tarkasteltiin näytön vahvuuden, tutkimusten menetelmällisen laadun, tulosten yhteneväisyyden sekä sovellettavuuden perusteella.

Arvioinnissa otettiin huomioon tutkimusasetelma, tutkimusten laatu ja määrä, sekä tutkimustulosten sovellettavuus (Näytön asteen määrittäminen 2023). Näytön aste kirjallisuuskatsaukseen valituissa aineistoissa oli vaihtelevasti A-C. Yhtään hyvin heikkoa (D) näytön astetta ei määritetty, kolme oli näytöltään vahvoja (A), viisi kohtalaisia (B) ja kaksi heikkoa (C). Näytön asteen määrittämisen, sekä laadun arvioinnin perusteella kaikki 10 tutkimusta päätettiin ottaa aineiston analyysiin.

#### 4.3 Kirjallisuuskatsauksen aineiston induktiivinen sisällönanalyysi ja tulokset (havainnointi)

Kirjallisuuskatsauksen havainnointivaihe toteutettiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on yleisin analyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa ja sen päävaiheet ovat valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe (Elo ym. 2022, 215). Induktiivinen sisällönanalyysi on paljon käytetty tutkimusaineiston analyysimenetelmä ja menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Se on tapa järjestää, kuvailla ja kvantifoida tutkittavaa ilmiötä, jonka tavoitteena on ilmiön käsitteellistäminen. Induktiivinen sisällönanalyysi sopii strukturoimattomaan aineiston, kuten raporttien ja artikkeleiden analysointiin. Induktiivista sisällönanalyysiä tehdessä on tärkeää lukita käytettävät käsitteet ja termit. (Kyngäs 1999, 3–11.) Induktiivista sisällönanalyysia kutsutaan myös aineistolähtöiseksi lähestymistavaksi (Elo ym. 2022, 218). Induktiivinen sisällönanalyysi sopi hyvin aineiston analysointimenetelmäksi, koska toisen syklin tarkoitus oli kartoittaa aineetonta palkitsemista henkilöstöjohtamisen menetelmänä. Kirjallisuuskatsauksen avulla aineettoman palkitsemisen sisältöä voitiin käsitteistää.

#### 4.3.1 Induktiivinen sisällönanalyysi

Aineiston analyysi alkaa valmisteluvaiheesta, aineistoon perehtymisestä ja lukemisesta, jonka jälkeen valitaan analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi lause, sanayhdistelmä tai sana (Vilkkä 2021, 132; Elo ym. 2022, 219). Aineistoon perehtymisen yhteydessä luettiin tutkimukset kokonaisuudessaan ja valittiin aineistolähteeksi kunkin tutkimuksen johtopäätökset tai tulokset aineiston määrän rajaamiseksi. Niistä artikkeleista, josta tuloksia ei ollut selkeästi eroteltavista, valittiin ne kappaleet, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen.

Seuraavaksi siirryttiin induktiiviseen analyysivaiheeseen, jonka tarkoituksena on etsiä tutkimuskysymyksiin vastaavia alkuperäisilmaisuja aineistosta. Ilmaisujen koodaaminen auttaa muodostamaan tuntumaa aineistoon ja hallitsemaan kokonaisuutta. (Elo ym. 2022; 218, 220.) Aineiston luokittelu, koodaus, sekä yhtäläisyyksien ja erojen tunnistaminen yhdistää laadullisia tutkimuksia. Koodaustapa valitaan tapauskohtaisesti, eikä tapojen välillä ole arvojärjestystä. Tutkija voi päättää, millaisia kiinnostavia elementtejä tai tutkimuksen kannalta relevantteja ilmaisuja aineistosta tunnistetaan ja nimetään. (Niska & Olakivi 2023; 177, 175.) Tutkimukset on koodattu kirjaimin A-J ja jokaisessa tutkimuksessa on merkitty numerojärjestyksessä ilmaisut, jotka on otettu mukaan aineistoon. Ne ilmaisut, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen (alkuperäisilmaisut) kirjattiin erilliselle Microsoft Word – dokumentille, jossa jokaisesta aineistosta kirjattiin tutkimuksen koodi A-J, lähdemerkintä, juokseva numerointi alkuperäisilmaisiin ja ilmaisujen jaot aakkosittain aloitetaan aina kirjaimesta. Aineistosta muodostui yhteensä 210 alkuperäisilmaisuja, josta muodostettiin Word taulukkoon pelkistetyt ilmaisut (Kuva 6). Koko taulukko on liitteessä 2.

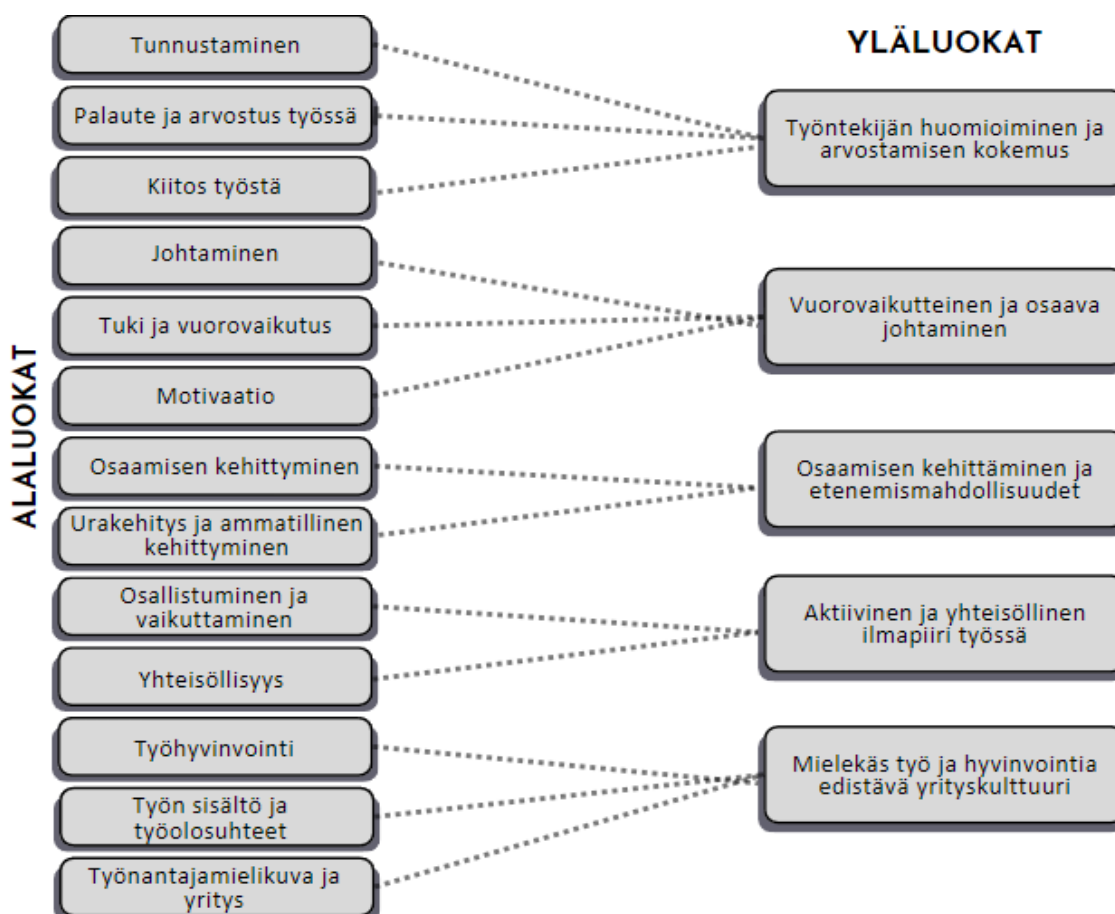
PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
A1 Kiitoksen saaminen esimieheltä, työtovereilta ja asiakkailta A2 Sosiaalisten voimavarojen merkitys A3 Kiitoksen saaminen esimieheltä A4 Henkilöjohtamisen arvon nousu A5 Esimiehen keskusteleva ote A6 Esimiehen kyky johtaa ihmisiä A7 Työtovereilta ja asiakkailta saatava kiitos A8 positiivinen palaute A9 kommunikointitaidot A10 Arvostus työpaikalla A11 työilmapiiri A12 toimiva työyhteisökulttuuri A13 Tuki esimieheltä A14 Tuki työtovereilta A15 tasapuolinen kohtelu työpaikalla A16 työn arvostus työpaikalla A17 tunnustus työstä A18 Eksplisiittisesti ilmaistu kiitos A19 yksilölle ja yhteisölle suunnattu kiitos työpanoksesta A20 työssä saatava kiitos A21 esimieheltä saatava kiitos A22 työtovereilta saatava kiitos A23 asiakkailta saatava kiitos A24 positiivisen palautteen taito työpaikalla A25 työntekijöiden välinen positiivinen käytös A26 työn autonomia A27 työn mielekäs ja vastuullinen sisältö A28 arkinen, ystävällinen käytös A29 palautteen saamisen mahdollisuus A30 arvostus kiitoksen saaminen A31 kokemuksena kiitoksen vastaanottaminen A32 arvostavan eleen vastaanottaminen B1 Tunnustaminen B2 sopiva rooli B3 energia työssä B4 kannustava ympäristö B5 motiivointi työpaikalla	<b>Tunnustaminen:</b> A17, B1, B8, D22, D33, E24, E27, F12, H2, I1, I7, J5 <b>Palaute ja arvostus työssä:</b> A8, A10, A16, A24, A29, A30, A32, B9, C26, C27, D1, D3, D4, D14, D19, D20, E1b, E3a, E3b, E3c, E3d, E3e, E6b, E7d, E7f, E13a, E13b, E15, E28, G3, G4, G6, G9, G10a, G10b, G12, I9 <b>Kiitos työstä:</b> A1, A3, A7, A18, A19, A20, A21, A22, A23, A31, D21, D32, E25, <b>Johtaminen:</b> A4, A5, A6, B7, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, D7, D28, D29, D30, D31, E26, E31, F2, G11, G14, G17, G22, I6 <b>Tuki ja vuorovaikutus:</b> A2, A9, A13, A14, A25, A28, B4, C18, D27, E32, F4, F6, F7, G5, G7, G8, I4 <b>Motivaatio:</b> B5, E12a, I3, I5, J1, J4, <b>Osaamisen kehittyminen:</b> C1, C11, C24, D12, E11b, F1, F8, F10, G15, G16, G20, H4, H5, J8, H6 <b>Osallistuminen ja vaikuttaminen:</b> C19, C20, C21, C22, C25, D13, D24, D25, D26, E1c, E4, E9, E20, E34, E36, F9, F11, J7 <b>Työhyvinvointi:</b> A11, D17, E8b, F14, G1, G18, G21 <b>Työn sisältö ja Työolosuhteet</b> A26, A15, A27, B2, B3, B10, C9, C10, C12, C13, C14, C15, C16, C17, D2, D5, D6, D10, D11, D15, D16, D18, E1d, E5, E6a, E7a, E7b, E7e, E10a, E10b, E11a, E12b, E14, E18, E19, E22, E23, E35, G2, G19, H1, I2, J9 <b>Työnantajamielikuva ja yritys</b> D8, E6c, E7c, F3, F13, G1, H7, J2, J3 <b>Urakehitys ja ammatillinen kehittyminen:</b> B6, C9, C23, D9, D23, E1a, E2a, E2b, E2c, E17, E21, E30, E33, I8, J6 <b>Yhteisöllisyys:</b> A12, E6c, E8a, E11c, E16, E29, F5, G10c, G13, H3, H8, I10	<b>I Työntekijän kokonaisvaltainen huomioiminen ja arvostamisen kokeminen</b> Tunnustaminen Palaute ja arvostus työstä Kiitos työstä  <b>II Välittävä ja osaava johtaminen</b> Johtaminen Tuki ja vuorovaikutus Motivaatio  <b>III Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet</b> Osaamisen kehittyminen Urakehitys ja ammatillinen kehittyminen  <b>III Aktiivinen ja yhteisöllinen ilmapiiri työssä</b> Osallistuminen ja vaikuttaminen Yhteisöllisyys  <b>V Mielekäs työ ja hyvinvointia edistävä yrityskulttuuri</b> Työhyvinvointi Työn sisältö ja työolosuhteet Työnantajamielikuva ja yritys

Kuva 6. Induktiivisen sisällönanalyysin luokittelua

Alkuperäisilmaisuja tarkasteltiin ensin avoimesti, jonka jälkeen huomattiin toistuvia ilmaisuja, joista muodostettiin alaluokkia. Induktiivisen analyysivaiheen olennainen vaihe on ilmaisujen pelkistäminen, koodaus, ryhmittely, luokittelu ja yhdistävien luokkien muodostaminen (Elo ym. 2022, 218). Työn sisältöön ja työolosuhteisiin valittiin ainoastaan selkeitä työn sisällöllisiä ominaisuuksia kuten joustavuus, autonomia, mielekäs ja vastuullinen sisältö sekä työolosuhteita kuten suotuinen työympäristö. Huomion osoitukset, palautteen antaminen ja arvostuksen osoitukset olisi voinut jakaa alaluokkiin vielä sen perusteella, kenen huomion osoituksesta oli kyse; esimerkiksi työkaverin, esihenkilön tai johdon. Aineiston analyysin yhteydessä päätettiin tämän tutkimuksen osalta, että tässä tapauksessa ei ole merkityksellistä, keneltä huomion osoituksen ovat.

#### 4.3.2 Tulokset

Seuraavaksi induktiivisessa sisällönanalyysissä siirryttiin tulosten raportointivaiheeseen, jossa kuvataan ryhmittelystä ja luokittelusta syntyneet pääluokat (Elo ym. 2022, 219). Huolellisessa perehtymisellä aineistoon oli vaikutusta luokitteluun, koska aineiston kontekstin ymmärtäminen helpotti tulkintaa. Lopulta aineistosta muodostui 13 alaluokkaa, jotka olivat tunnustaminen, palaute ja arvostus työssä, kiitos työstä, johtaminen, tuki ja vuorovaikutus, motivaatio, osaamisen kehittäminen, osallistuminen ja vaikuttaminen, työhyvinvointi, työn sisältö ja työolosuhteet, työnantajamielikuva ja yritys, urakehitys ja ammatillinen kehittyminen sekä yhteisöllisyys. Alaluokat teemoitettiin yläluokkiin, joita muodostettiin viisi (Kuva 7).



Kuva 7. Aineettoman palkitsemisen yläluokat henkilöstöjohtamisessa

Aineeton palkitseminen henkilöstöjohtamisessa muodostui työntekijän huomioimisesta ja arvostuksen kokemisesta, vuorovaikutteisesta ja osaavasta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä ja etenemismahdollisuuksista, aktiivisesta ja yhteisöllisestä ilmapiiristä työssä sekä mielekkästä

työstä ja hyvinvointia edistävästä yrityskulttuurista. Yläluokkien perusteella muodostettiin vastaus tutkimuskysymykseen.

### **Työntekijän huomioiminen ja arvostuksen kokeminen aineettomana palkitsemisena**

Aineiston perusteella yksi aineettoman palkitsemisen ilmentymistä henkilöstöjohtamisessa on työntekijän huomioiminen ja arvostuksen kokeminen, joka oli yksi aineiston analyysin yläluokista. Tämä kokonaisuus muodostui tunnustamisesta, palautteesta, arvostuksesta ja kiitoksesta työstä. Seuraavaksi on esitetty autenttisia ilmaisuja aineistosta, jotka ovat laajemmin yhteydessä työntekijän huomioimiseen ja arvostuksen kokemiseen. Kirjain ja numeroyhdistelmä lainauksen perässä merkitsee alkuperäisen ilmaisun koodia aineiston analyysissä.

*”työntekijöiden työmotivaatio edellyttää, että he saavat vastineeksi tunnustusta työstään.” (A17)*

*”Aineeton palkitseminen sosiaalisuutena ja arvostuksena sekä johtajan ja työntekijän välisenä suhteena” (G9)*

Työntekijät kokivat tärkeäksi, että heille annetaan palautetta ja osoitetaan arvostusta. Myös julkinen tunnustus oli työntekijöille tärkeää. Tunnustusta ja arvostuksen osoitusta pyydettiin eri tasoilta, työyhteisöltä, esihenkilöltä sekä myös yrityksen ylemmältä johdolta. Ylemmän johdon sekä esihenkilön päivittäistä vuorovaikutusta pidettiin hyvänä lähteenä luottamuksen rakentumiselle, huomion osoituksille ja arvostuksen kokemiselle.

Aineistossa korostui, että julkinen kiitos ja tunnustus työstä koettiin erityisen merkittävänä aineettoman palkitsemisen muotona. Julkisella kiitoksella tarkoitettiin aineistossa sitä, että työntekijälle osoitettu kiitos jaettiin joko työyhteisön tai laajemman yleisön kesken.

### **Vuorovaikutteinen ja osaava johtaminen**

Aineistossa johtaminen ilmeni sekä esihenkilötyönä, että ylempää johtoa koskevana ilmaisuina, joten ne käsiteltiin yhdessä yläluokassa. Vuorovaikutteinen ja osaava johtaminen muodostui johtamisesta, tuesta ja vuorovaikutuksesta sekä motivaatiosta. Aineiston perusteella johtajien ja esihenkilöiden tulisi osata kohdata työntekijä tarpeeksi usein, jotta vuorovaikutussuhde säilyy hyvänä.

Aineistosta ei itsessään selviä tarkemmin, mitä osaavalla johtamisella tarkoitetaan. Aineiston analyysin perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että esihenkilön osaaminen aineettomana palkitse-

misena koostuu enemmänkin hänen taidoistaan ja kyvyistään osoittaa empatiaa, arvostusta, tunnustusta ja antaa palautetta ja tukea. Esihenkilön vuorovaikutustaidot, viestintä ja kommunikointitaidot ovat avainasemassa osaamisessa. Aineistosta ilmenee myös, että esihenkilön tulee olla johdon- ja oikeudenmukainen päätöksissään. Johdolla ja esihenkilöllä on myös tärkeä vastuu siitä, että työyhteisö on turvallinen ja toimiva.

*”Kaikilta esimiehiltä vaaditaan kykyä motivoida ihmisiä, kannustusta uuden oppimiseen ja oppien jalostamiseen sekä organisaation tietämyksen hallintaa.” (C3)*

*”kokivat palkitsevaksi työyhteisön, jossa erityisesti organisaatiohierarkiassa ylempänä oleva esimies huomioi alaisen työsuorituksen” (E24)*

### **Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet aineettomana palkitsemisena**

Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet muodostui aineistonanalyysissä alaluokista osaamisen kehittyminen, urakehitys ja ammatillinen kehittyminen. Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet aineettoman palkitsemisen muotona sisältää aineiston mukaan koulutusmahdollisuuksia, urasuunnittelua, tehtävien monipuolistamista ja haasteita työssä. Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet on aineettoman palkitsemisen muoto, ja aihekokonaisuus toistuikin lähes jokaisessa aineistolähteessä.

*”Ihmisten osaamisen hyödyntäminen, ja kykyjen ylärajoilla työskentely on palkitsevaa” (C12)*

*”Urakehityksen alakategorioita olivat*

- a. urakehityksen menettelytavat, urakehityksen järjestelmäajattelu, urakehityksen vaikutukset yksityiselämään,*
- b. asiantuntijaura mahdollisuutena,*
- c. sotilasarvon ylentäminen.” (E2)*

Eryityisesti asiantuntijuuden kehittyminen, ylennykset ja tiedon jakaminen nousi aineistossa kehittymisen menetelmiksi. Tuloksissa korostettiin yhteisöllisyyttä osaamisen kehittämisessä. Työyhteisön kesken jaetut tiedot ja taidot, sekä tiedon julkistaminen koettiin tärkeänä aineettoman palkitsemisen muotona.

### **Aktiivinen ja yhteisöllinen ilmapiiri työssä**

Yläluokka aktiivinen ja yhteisöllinen ilmapiiri muodostui osallistumisesta, vaikuttamisesta sekä yhteisöllisyydestä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä, jossa organisaation tuki ja panostaminen ovat merkittävässä roolissa (Puttonen ym. 2019, 13). Aineiston perusteella on merkityksellistä, että työyhteisössä oli riittävästi vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Aineetonta palkitsemista oli se, että vuorovaikutus työntekijöiden välillä oli lämmintä ja avointa.

*“the tight-knit, family-like atmosphere” (H8)*

Aktiivinen työyhteisö ja ilmapiiri oli aineettoman palkitsemisen muotona sitä, että organisaatiossa oli mahdollistettu työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työhön. Aineiston mukaan asialla todettiin olevat kuitenkin myös toinen puoli, kun osallistuminen ja kehittäminen vie aikaa todelliselta työltä. Tällaisessa ilmapiirissä onkin hyvä keskittyä siihen, että organisaatio tarjoaa myös riittävät resurssit.

*“arkisen, ystävällisen käytöksen on huomattu olevan yksi keskeisistä työhyvinvointia ylläpitävistä voimista ” (A28)*

Tiivis yhteisö ja arkinen ystävällinen käytös oli aineiston mukaan aineetonta palkitsemista. Arkista, ystävällistä käytöstä odotettiin työkavereilta, esihenkilöiltä ja organisaation johdolta. Pienet, arkiset eleet tuottivat työntekijöissä myönteisiä kokemuksia ja toivat voimavaroja arkeen. Tervehtiminen, hymy ja yhdessä jaetut kokemukset ovat tärkeitä aineettoman palkitsemisen muotoja työyhteisössä.

### **Mielekäs työ ja hyvinvointia edistävä yrityskulttuuri**

Sisällönanalyyysissä yhdeksi aineettoman palkitsemisen sisällöksi muodostui mielekäs työ ja hyvinvointia edistävä yrityskulttuuri. Tämä yläluokka sisälsi alaluokat työhyvinvointi, työnantajamielikuva ja yritys, sekä työn sisältö ja työolosuhteet, joka oli merkittävin yksittäinen alaluokka aineistosta. Hyvinvointia edistävä yrityskulttuuri käsittää organisaation ja johdon tekemiä valintoja, joilla on vaikutusta työntekijöiden tapaan tehdä töitä tai sitä, millainen kulttuuri yrityksessä valitsee.

*“arvolähtöinen diskurssi ylläpiti tavoitetta henkilöstön tasa-arvoisesta ja yhdenmukaisesta kohte-  
lusta, jota tuotettiin palkitsemisen samanlaisuutena ” (G1)*

Aineistossa ilmeni, että esimerkiksi työsuhteen pysyvyys oli aineetonta palkitsemista. Johto voi vaikuttaa työsuhteiden muotoihin valinnoillaan ja riittävän hyvällä ennakkoinnilla. Aineettoman



palkitsemisen muodoksi koettiin myös yrityksen maine ja arvot. Arvojen jakaminen yrityksen ja työntekijöiden välillä oli tärkeää. Mainehaittaa voi tulla esimerkiksi huonosta työsuhteen päättämisen prosessista tai epäasiallisesta kohtelusta työssä. Tasa-arvoisesta ja yhdenmukaisesta kohtelusta vastaa koko työyhteisö. Työnantajan luomat prosessit tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta edistävillä käytänteillä, sekä epäasialliseen käytökseen puuttuvat prosessit ovat työnantajan keinoja vaikuttaa aineettomaan palkitsemiseen.

*”Työnantajan arvot ja maine” (D8)*

Työn sisältö ja työolosuhteet oli myös yksi tärkeä aineettoman palkitsemisen muoto. Aineistosta tuli ilmi työn sisältöön liittyviä asioita, kuten työn monipuolisuus ja mielenkiintoisuus, sekä se, että voi nähdä tekemänsä työn tuloksia ja vaikuttaa myös työn tavoitteisiin. Myös työn autonomia nousi toistuvana ilmaisuna, aineiston mukaan työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa siihen, miten he voivat organisoida työnsä ja vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin.

*”työn mielekästä ja vastuullista sisältöä tärkeimpinä hyvää työtä ylläpitävinä tekijöinä.” (A27)*

Työn joustavuus ja mahdollisuus työn ja vapaa-ajan tasapainoon oli aineetonta palkitsemista aineiston mukaan. Aineistosta ilmeni, että työntekijät haluavat vaikuttaa työn sisältöön ja siinä tehtäviin päätöksiin niin, mutta haluavat saada myös riittävästi tukea, kun sitä tarvitsee.

#### 4.4 Johtopäätökset (reflektointi)

Seuraavissa kappaleissa on reflektoitu tuloksia kirjallisuuteen ja etsitty yhteneväisyyksiä aiemmista tutkimuksista. Strategiatasolla palkitsemisen tulee korostaa palkitsemisen merkitystä organisaation ohjaamisessa, innostuksen rakentamisessa ja sitoutuvuudessa.

Heikkilä-Tammen ym. (2015) mukaan vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt tarkoittavat molemminpuolista esihenkilön ja työntekijöiden välistä arvostavaa kuuntelua. Zeb, Rehman, Saeed & Hamidullah (2018) kuvaavat tutkimuksen tuloksissaan, että työntekijän palkitsemisen, tunnustamisen, sekä työtyytyväisyyden välillä on merkittävä yhteys. Toivotun käyttäytymisen palkitseminen ja tunnustaminen johtaa työtyytyväisyyteen, mikä parantaa suorituskykyä. Tutkimus osoitti, että työntekijöiden motivaatio organisaatioissa riippuu kannustimista, arvostuksesta, konkreettisista palkkioista ja tunnustuksesta. Perhoniemi (2015) tukee tätä ajatusta tutkimuksessaan. Hän esittää, että esihenkilöltä, työkavereilta tai asiakkailta saatu kiitos yleisty hitaasti työpaikoilla

Suomessa. Myös nämä kiitokset vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen, kun otettiin huomioon taustatekijät, työolojen kokemukset ja yleinen tuki. Kiitoksen antaminen voi edistää työhyvinvointia ja positiivisia työsuorituksia.

Pelkän kiitoksen ja tunnustuksen jakaminen ei välttämättä riitä itsessään lisäämään hyvinvointia tai työtyytyväisyyttä. Työntekijän aito, välittävä kohtaaminen ja ääneen ilmaistu, julkinen tunnustus hyvästä työstä vaikutti olevan aineiston perusteella merkityksellisempiä arvostuksen kokemuksia. Myös Handolin (2013; 2–3, 103–104) huomioi tutkimuksessaan, että palkitseminen ei ole toimivaa, ellei palkittava henkilö koe palkitsemista tai palkitsemistapahtumaa arvokkaaksi, jolloin se ei synnytä hänessä itsessään palkitsevuuskokemusta. Palkitsevuuskokemuksen tulee olla motivoiva, energisoiva ja innostava. Myös Ruuska (2013, 142) kuvaa tutkimustuloksissaan, että palkitseminen voi muuttua helposti oikeudeksi, jolloin sen merkitys ja juuri palkitsevuuden kokemus on vaarassa haihtua. Arvostuksen saaminen edellyttää johtajien ja työntekijöiden kohtaamista työyhteisöjen arjessa.

Olennaista aineettomassa palkitsemisessa henkilöstöjohtamisessa on se, miten palautetta annetaan, miten kiitos esitetään tai kuinka arvostus osoitetaan. Tärkeintä on se, että työntekijän tunne jää myönteiseksi kokemukseksi, joka vie eteenpäin ja voimaannuttaa. Kohtaaminen lisää arvostuksen kokemista ja sitä, että työntekijää kuullaan ja hänestä välitetään. Esihenkilöiden ja johtajien kohtaamisen ja vuorovaikutuksen osaamista ja asiantuntijuutta tulisi painottaa erityisesti johdon ja esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä, jotta vuorovaikutteista ja osaavaa johtamista aineettoman palkitsemisen muotona voitaisiin hyödyntää enemmän työelämässä.

Organisaation painopisteillä ja valinnoilla voidaan vaikuttaa aineettoman palkitsemisen muotoihin. Handolinin aineistosta (2013, 161) nousi hyväksi keinoksi esihenkilöiden kouluttaminen, jossa sisältönä olisi enemmän kiittämisen, kannustuksen ja tunnustuksen harjoittelu, eikä virheisiin keskittyvän korjaavan palautteen antaminen. Lisäksi palautteen antamisessa tulisi huomioida selkeys, luontevuus, tilannekohtaisuus, oikea-aikaisuus ja muut erityispiirteet. Kumpulaisen (2013) tutkimuksen mukaan työyhteisökyselyissä ilmeni, että päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli alle tyydyttävän tason vuonna 2010. Tulosten perusteella havaittiin yhteys henkilöstön työhyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välillä kyseisenä vuonna.

Oikeudenmukainen johtaminen voi lisätä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan ja edistää työyhteisön sosiaalisia suhteita. Monimutkainen organisaatorakenne, suuret muutokset ja riittä-

mättömät resurssit ovat lisänneet epäoikeudenmukaiseksi koetun päätöksenteon todennäköisyyttä. Oikeudenmukaisella kohtelulla voi vaikuttaa myös henkilöstön sairastamiseen. Tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisella kohtelulla ja päätöksentekoperiaatteilla oli yhteys 15–35 prosenttia matalampaan sairauspoissaoloriskiin. (Kivimäki ym. 2002, 44–45.)

Johtamisella voi vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jatkamiseen (Kuoppala ym. 2008; Skakon ym. 2010; Repo ym. 2015, 2). Kinnunen, Perko & Virtanen (2013, 68) kuvaavat tutkimustuloksissaan, että esihenkilön käytös liittyy uupumukseen ja sairaana työskentelyyn, joten esihenkilötoimintaa tulisi kehittää vähentämällä loukkaavaa johtamistapaa ja lisäämällä aitoa, autenttista johtamista. Tutkimukset ovat osoittaneet, että palkitsevaa johtamista voi oppia.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tuloksista ilmeni, että aineetonta palkitsemista on urakehitys ja ammatillinen kehittyminen. Myös Seitovirran (2018) tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä oli, että arvostettuja aineettomia palkitsemistapoja terveydenhuollossa oli koulutus, kokemuksisä ja ammatillista kehittyminen. Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen ja Suominen (2015, 223) kannustavat tutkimuksensa johtopäätöksissä tukemaan urakehitystä johtamisessa. Arvostava johtaminen saattaa heidän mukaansa tukea henkilöstön urakehitystä ja edistää työhön sitoutumista.

Aktiivinen ja yhteisöllinen ilmapiiri työssä voi olla työntekijälle arvokas ja voimaannuttava aineettoman palkitsemisen muoto. Tämä ilmapiiri voi syntyä erilaisten toimien kautta, kuten yhteisistä tapahtumista mutta erityisesti yhteisellä työarjen jakamisella läpi organisaation, jossa jokainen kantaa vastuunsa sosiaalisista suhteista. Työyhteisössä koettu yhteenkuulumisen tunne, hyvät välit työkavereihin ja sosiaalisuus näyttävät lisäävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Perhoniemen (2015) mukaan työn sosiaalisen voimavaran vaikutusta voidaan lisätä koulutuksella sekä esihenkilöiden ja henkilöstön aktiivisilla toimilla. Keskustelu työhön liittyvistä asioista sekä ongelmien ratkominen on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Ainoastaan tällaisen yhteisvastuun kautta päästään tilanteeseen, jolloin selvittämättömät ongelmat eivät muodostu yhteistyön esteiksi (Aarnikoivu 2008, 62).

Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja vaikuttaminen toimintaan nähtiin aineistossa aineettoman palkitsemisen muotona. Organisaatioiden kannattaisikin mahdollistaa työntekijöille vaikuttamisen keinoja sekä osallistaa heitä erilaisissa yrityksen tehtävissä. Mikäli yritys kykenee luomaan selkeät rakenteet ja käytännöt, jotka edistävät osallistamista ja vaikuttamista niin, ettei siitä ole yksittäiselle työntekijälle liikaa kuormitusta, eikä se vie liikaa aikaa käytännön työstä. Organisaation tulisi myös huomioida, että käytössä on selkeitä käytänteitä avoimen ja rakentavan

vuorovaikutuksen ja päätöksenteon tukemiseksi. Vataja (2012, 9–10) arvioi tutkimuksessaan, että työyhteisölähtöinen kehittäminen vaatii pitkäjänteistä, jatkuvaa suunnitelmallista toimintaa. Kehittämistyö voi kuitenkin vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta, ymmärrystä ja arvostusta.

Työn joustavuus ja mahdollisuus työn ja vapaa-ajan tasapainoon oli aineetonta palkitsemista aiheiston mukaan. Hyytiäinen ym. (2015) arvioivat, että työntekijät joustavat mieluummin tasa-arvoisemmassa työympäristössä. Tilev ja Vanhala (2012) mukaan työsuhteeseen liittyvät joustot vaikuttavat vaihtuvuuteen sekä positiivisessa, että negatiivisessa mielessä. Työnantajalähtöiset joustot, jota voi olla esimerkiksi epätyypilliset työajat ja joustaminen työsuhteessa, liittyvät lisääntyneeseen vaihtuvuuteen, kun taas työntekijälähtöinen jousto, kuten joustava työaika, on yhteydessä vähäisempään vaihtuvuuteen.

Tutkimuskysymyksenä oli; mitä on aineeton palkitseminen henkilöstöjohtamisessa? Tässä kirjallisuuskatsauksessa aineeton palkitseminen muodostui työntekijän huomioimisesta ja arvostuksen kokemisesta, vuorovaikutteisesta ja osaavasta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä ja etenemismahdollisuuksista, aktiivisesta ja yhteisöllisestä ilmapiiristä työssä sekä mielekkästä työstä ja hyvinvointia edistävästä yrityskulttuurista. **Johtopäätöksenä todetaan, että vuorovaikutteinen esihenkilö on tärkeässä asemassa aineettoman palkitsemisen välittäjänä työyhteisössä. Lisäksi aineeton palkitseminen yrityksen kulttuurin muotona on edellytys sille, että esihenkilöllä on mahdollisuus ja riittävä osaaminen toteuttaa aineetonta palkitsemista sen eri muodoissa.** Vuorovaikutteinen esihenkilö sekä organisaation aineettoman palkitsemisen kulttuuri edistävät organisaatioiden työhyvinvointia, sitoutuvuutta, vetovoimaisuutta ja työtyytyväisyyttä kokonaisuudessaan. Opinnäytetyön syklisyyden mukaan toisen syklin johtopäätöksistä muodostetaan perusta kolmannelle syklille.

## 5 Vuorovaikutteinen johtaminen (3. sykli)

Toimintatutkimuksen kolmas sykli muodostui toisen syklin johtopäätöksistä. **Kolmannessa syklissä tarkoitus oli kuvata vuorovaikutteisen johtamisen kehittämistä aineettomana palkitsemisena.** Projektiryhmä oli yhtä mieltä siitä, että esihenkilöt ovat ratkaisevassa asemassa tuottaessa henkilöstölle hyvinvointia omalla käytöksellään ja vaikuttamassa henkilöstön tuloksellisuuden henkilökohtaisella johtamistyyllillään. Edellisen syklin aineiston analyysin perusteella pelkällä esihenkilön osaamisella ei voi täysin vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja toimintakykyyn, vaan yrityksen käytännöt vaikuttavat aineettoman palkitsemisen kokonaisuuteen. Aihe rajautui keskustelun perusteella pelkästään vuorovaikutteiseen johtamiseen aineettomana palkitsemisena.

Kolmannessa syklissä toteutettiin virtuaalinen työpaja, jossa vastattiin ensimmäiseen kehittämiskysymykseen. Virtuaalisen työpajan perusteella muodostettiin myös esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelma, joka pilotoitiin sivusyklissä. Pilotoinnissa aineistonkeruumenetelmänä oli asiantuntijahaastattelu, joka toteutettiin teemahaastatteluna.

### 5.1 Vuorovaikutteinen johtaminen aineettomana palkitsemisena (suunnittelu)

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä visioksi on kuvattu organisaation halua olla alansa paras mitattuna työntekijätyytyväisyydellä. Toimeksiantajaorganisaation vision onnistumisen edellytykseksi on kuvattu, että uusien työntekijöiden hankintaan kiinnitetään huomiota ja kehitetään edelleen tehokkaita perehdytys-, sekä koulutusohjelmia. Yrityksen arvoksi on määritelty huolenpito, jonka mukaan yritys pitää huolta työkaverista, sekä asiakkaista. Arvoon kuuluu myös arvostus ja ymmärrys toisia kohtaan, sekä hyvänolon ja turvallisuuden tunne työssä. Yritys haluaa myös ymmärtää empatian merkityksen työssä ja haluaa kehittyä siinä. Opinnäytetyön rajauksen valintaa ohjasi yrityksen strategiset tavoitteet ja arvot. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön toimintatutkimuksen **kolmannen syklin kehittämiskysymyksenä oli, mitä on vuorovaikutteinen johtaminen ja sen kehittäminen palkitsemisena?**

Edellisen syklin johtopäätöksissä kuvattiin, mitä vuorovaikutteinen ja osaava johtaminen aineettomana palkitsemisena on kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella. Esihenkilön kohtaaminen ja vuorovaikutustaidot nousivat merkittäväksi tekijäksi aineettoman palkitsemisen muotona. Vuorovaikutteinen ja osaava johtaminen käsitti esihenkilön ja ylemmän johdon johtamisosaamista, motivaatiota, sekä tukea ja vuorovaikutusta.

Vuorovaikutusosaaminen on monimerkityksinen käsite, jonka rinnakkaiskäsitteinä tutkimuskirjallisuudessa käytetään myös relationaalisen ja sosiaalisen kompetenssin, sekä viestintäkompetenssin käsitteitä. Käsitteet sisältävät ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutussuhteen kompetensseja. Sosiaalisia taitoja, viestintätaitoja ja vuorovaikutustaitoja voidaan pitää lähes synonyymeinä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 19–20.) Vuorovaikutusosaaminen (interpersonal communication competence) ei ole luonteenpiirre vaan sen kehittymistä voi kuvata elämänmittaiseksi prosessiksi, jossa ei tulla ikinä valmiiksi (Laajalahti 2015; 16, 27). Vuorovaikutusosaamista voidaan pitää tärkeimpänä tekijänä työhyvinvoinnille ja yksilön ja organisaation menestykselle (Kokkonen & Almonkari 2015, 33). Vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen keskittymällä voidaan olettaa, että ihmisen henkilökohtainen hyvinvointi, sekä työhyvinvointi lisääntyy (Grant & Varis 2019, 35). Vuorovaikutusosaamista vaaditaan nykyään enenemässä määrin digitaalisissa alustoissa. Tällaista osaamista kutsutaan teknologiseksi vuorovaikutusosaamiseksi.

Vuorovaikutusteknologia on osa työyhteisöjä ja sen avulla voidaan ilmaista tunteita, luoda suhteita, jakaa tietoa ja tehdä vuorovaikutuksen prosesseja näkyväksi. Teknologisen vuorovaikutuksen osaamisen kehittämisessä on tärkeää huomioida, että viestintä ja vuorovaikutus on osa sosiaalista todellisuutta ja keskittyä siihen, että prosessit ja käytänteet on harkittu ja viestitty. Teknologisen vuorovaikutuksen osaamisen puute voi johtaa epävarmuuden kokemuksiin digitaalisissa viestintäympäristöissä. (Laitinen 2020, 416–417). Digitaaliset alustat ja teknologinen vuorovaikutus on muodostunut pysyväksi osaksi työelämää.

Luottamus on vahvasti vuorovaikutuksellinen ilmiö, jossa keskeistä on molemmin puolinen viestintä. Vuorovaikutus mahdollistaa yhteisen sävelen löytymisen sen sijaan, että ilmaistaisiin vuorotellen omia näkemyksiä. Vuorovaikutteinen dialogi on merkityksellistä luottamuksen rakentamisessa, ja sitä voi osoittaa pieninä arkipäiväisinä tekoina, jotka merkitsevät, että toinen osapuoli on kuullut keskustelusta toisen osapuolen toiveet ja odotukset ja myös pyrkii täyttämään niitä. (Ikonen 2015, 147, 140.) Esimerkinomaisesti; työntekijä on kertonut työhaastattelun yhteydessä, että työntekijä pitää punaisesta väristä ”yli kaiken” ja näin esihenkilö toimittaa hänelle työn aloituksen yhteydessä innovatiivisesti punaisen hiirimaton osoittaakseen, että on kuullut hänen mielipiteensä. Ikonen (2015) tutkimuksen mukaan arkisilla teoilla on suuri merkitys esihenkilön ja työntekijän väliselle luottamuksen muodostumiselle.

Forsten-Astikainen ja Kultalahti (2019, 15) ja Ikonen (2015, 148) toteaakin tutkimustuloksissaan, että organisaatioissa tulisi keskittyä esihenkilön vuorovaikutustaitoihin nyt ja tulevaisuudessa.

Esihenkilöllä on vastuullinen rooli myös työyhteisöjen vuorovaikutussuhteiden ongelmatilanteissa, jonka osaamiseen liittyy taidot ja motivaatio tilanteiden puheeksi ottamiseen, käsittelyyn, sovitteluun ja seurantaan (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 125–126).

Työelämän murros edellyttää ihmisiltä koko ajan enemmän vuorovaikutustaitoja. Esihenkilöiden vuorovaikutuskyky on avaintekijä muutoksissa, arjessa, tuottavuuden ja työmotivaation ylläpidossa, sekä työyhteisön- että työilmapiirin kehittymisessä. Vuorovaikutussuhde on subjektiivinen kokemus, jonka takia vuorovaikutussuhteen kehittämisessä onkin tärkeä huomioida vuorovaikutussuhteen taustalla olevia tekijöitä. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019; 3, 15–16.) Mikkelsen ym. (2015, 347) kuvaa tutkimuksessaan, että selkeällä ja tehokkaalla vuorovaikutuksella voi vaikuttaa työntekijöiden kykyyn tehdä tavoitteellista työtä, sekä auttaa keskittymään työntekijän vastuisiin ja tehtäviin.

## 5.2 Virtuaalisen työpajan toteutus ja aineiston keruu (toiminta)

Toimintatutkimuksen kolmannen syklin aineistonkeruumenetelmäksi valittiin virtuaalinen työpajatyöskentely, jotta voitiin saada vastauksia kolmannen syklin kehittämiskysymyksiin. Työpajatyöskentelyä käytetään enenevässä määrin aineistonkeruumenetelmänä laadullisissa tutkimuksissa, kun tutkijat haluavat kerätä tietoa (Storvang, Mortensen & Clarke ym. 2018, 1). Työpajalla tarkoitetaan toimintaa, jossa opitaan, hankitaan tietoa ja etsitään tai kehitetään luovia ratkaisuja ongelmiin (Ørngreen & Levinsen 2017, 79; Storvang ym. 2018, 4). Virtuaalisen työpajan aikana kouluttaja voi ohjata tiedonrakentelua kysyen kysymyksiä, kannustaen, sekä toimimalla esimerkiksi ajatuksien käytössä (Ryymän & Korhonen 2004, 259). Tuominen ym. (2015, 37) mukaan pienkin työpajatyöskentelyn onnistumisen edellytyksenä on huolellinen järjestäminen.

Storvang ym. (2018, 9) kuvaa työpajojen toiminnan vaiheet neljään vaiheeseen tutkimuksen näkökulmasta. Vaiheet ovat **diagnoosi, suunnittelu, varsinainen työpaja ja analyysi**. Vaiheiden tavoitteena on vastata tutkimuksen tarkoitukseen. Opinnäytetyön työpajan ensimmäisessä vaiheessa, **diagnoosivaiheessa** määritettiin työpajalle sama tarkoitus, kuin opinnäytetyön syklissä kolme. Kehittämiskysymyksenä työpajan ensimmäisessä osassa oli; mitä vuorovaikutteinen johtaminen on henkilöstön palkitsemisen menetelmänä. Diagnoosivaiheessa määritettiin myös työpajan roolit, ja päädyttiin siihen, että opinnäytetyön tekijä on sekä tutkija, että osallistuva fasilitaattori työpajassa. Osallistujiksi valittiin lisäksi kolme organisaation toimihenkilöä eri tehtävän-

kuvista. Erilaisissa työtehtävissä toimivilla henkilöillä on erilaista osaamista ja tietoa. Monipuolisuus osallistujissa tuottaa enemmän näkökulmia. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 22; Storvang ym. 2018, 10.) Osallistumisen vaatimuksena oli, että googlen työkalut olivat ennestään tuttuja ja työntekijät olivat vapaaehtoisia osallistumaan opinnäytetyön virtuaaliseen työpajaan. Työpajassa tuli olla osallistujia yhteensä neljä, jotta voitiin varmistua siitä, että aineistoa saataisiin määrällisesti riittävästi. Seuraavaksi siirryttiin suunnittelemaan digitaalista työpajaa tarkemmin.

**Suunnitteluvaiheessa** tulee lukita työpajan sijainti, suunnitella toiminnalliset osat ja muut yksityiskohdat liittyen osallistujiin, sosiaaliseen prosessiin ja teknisiin ratkaisuihin (Storvang ym. 2018, 13–15). Suunnittelussa selvitettiin kolmelle osallistujille työpajan tarkoitus sähköpostitse ennen työpajaa ja kerrottiin työpajasta, sekä osallistumisen ehdoista. Virtuaalisen työpajan ohjaajana toimi opinnäytetyön tekijä, jolla oli myös osallistujan rooli, näin työpajaa saatiin ohjattua oikeaan suuntaan ja aktivoitua aihealueisiin. Buur & Larsen (2010, 135) kuvaavat tutkimuksessaan, että fasilitaattorin yleinen rooli on pitää tilannetta hallinnassa, mutta liiallinen kontrollointi voi estää innovaatioita. Ohjaaja ei voi kuitenkaan pysyä ulkopuolella, vaan hänen tulee olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa osallistujien kanssa.

Virtuaalisessa työpajassa aineistonkeruu- ja ideointimenetelmänä käytettiin 8\*8 menetelmää. Menetelmä on ideointimenetelmä, jossa kysymysmuotoon muotoiltu ongelma tai aihe esitetään alustan keskelle, jonka ympärille ideoidaan kahdeksan aiheeseen liittyvää ajatusta, näkökulmaa tai ideaa. Näkökulmat siirretään uusiksi aloitusotsikoiksi, ja taas otsikon ympärille luodaan kahdeksan uutta ideaa. Ongelma asetetaan kysymysmuotoon (8 x 8-menetelmällä 64 uutta ideaa 2013, 1; Ojasalo ym. 2015, 163.) Digitaalinen työpaja toteutettiin Googlen Jamboardilla, jolla mahdollistettiin helppo käyttö, yksinkertainen osallistuminen digitaaliseen työpajatyöskentelyyn.

Työtilan valinnan edellytyksenä oli, että sillä oli mahdollista toteuttaa 8\*8 – aineistonkeruumenetelmä, sekä sen tulisi soveltua tallentamaan vastaukset työpajan aktiivisen ja passiivisen toiminnan välillä. Ajatuksena oli luoda työpaja, jossa oli joustava aikataulu, eikä se vaatisi koko ryhmän samanaikaista läsnäoloa. Jamboard on digitaalinen työtila, jossa useat ihmiset voivat samanaikaisesti tehdä yhteistyötä. Työtilan perusnäkyminen on taulu, johon voi lisätä muistiinpanoja, sekä kiinnittää, siirrellä ja ryhmitellä muistilappuja. Digitaalisessa valkotaulussa sisällön voi tallentaa jatkotyöstämistä varten. (Maksuttomia sovelluksia virtuaalifasilitoinnin tueksi 2023.) Virtuaaliseen työtilaan muodostettiin verkkotyöpaja, joka koostui 17 diasta. Dioihin luotiin työpajan ohjeistus, pohjustus aiheeseen, lämmittely ideointiin ja pohja 8\*8 – menetelmälle.



Työpajan sisältö toteutettiin Tuomisen ym. (2015, 38) työpajatyöskentelyn vaiheiden mukaisesti, joita oli selvä aloitus, osallistujien aktivointi, prosessointi, yhteenveto ja selkeä päätös. Tässä työpajassa kaksi viimeistä vaihetta yhdistettiin ja digitaaliseen työpajaan muodostui yhteensä neljä osaa. Pohja luotiin niin, että fasilitaattori kävi aina yhden osan päätteeksi tarkistamassa tuotokset ja lisäämässä seuraavan osan, johon liittyi edellinen tehtävä.

Suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään varsinaiseen **työpajavaiheeseen**, jossa osallistujat työskentelivät suunnittelun mukaisesti ohjeistetun aiheen pariin. Työpajassa on tärkeää, että siellä on elementtejä, jotka motivoivat etenemään. Ohjauksessa on panostettava siihen, että ilmapiiri on kannustava. (Storvang ym. 2018, 17.) Virtuaalinen työpaja toteutettiin 5.10-15.10.2023 välisenä aikana. Työpaja oli jaettu neljään osaan, jonka ohjelma oli kuvattu ensimmäisellä dialla. Ohjeistukset ja tekstit kirjoitettiin kannustavasti ja tekstiin sisällytettiin hauskoja yksityiskohtia lisäämään työpajan ilmapiiriä. Vaikka työpaja olikin digitaalinen, kirjallinen ohjaus pyrittiin laatimaan vuorovaikutuksellisesti niin, että lukijalle voitiin luoda myönteinen ilmapiiri. Suunnittelussa hahmoteltiin valmiiksi pohjaksi 17 diaa, johon työpajan vaiheet ja aikataulut kirjattiin ja työpajan edetessä osallistujat täydensivät dioihin omia ajatuksiaan muistilapuille. Osallistujat saivat työstää työpajaa omien aikataulujen mukaan aikaikkunan sisällä, aikaikkunan jälkeen fasilitaattori valmisti seuraavan osion. Seuraavaksi on esitetty digitaalisen työpajan osat, sekä niiden sisällöt:

*”Osa 1: 5.-8.10 (DIAT 1-4) Tutustuminen verkkotyöpajaan, opinnäytetyön aiheeseen ja 8x8 menetelmään. Deadline 8.10 klo 18*

*”Osa 2: 9.-11.10 (DIAT 5-12) Palataan verkkotyöpajaan ja edetään diasta 5 eteenpäin ja tehdään diat 5–12 8x8 menetelmää hyödyntäen. Deadline 11.10. klo 18*

*”Osa 3: 12.–13.10. (DIAT 13-15) Alustus organisaation strategiaan, Dia 14 työstö sekä palaute dialle 15. Deadline 13.10.klo 18 mennessä.*

*”Osa 4: 15.10. (DIAT 16-17) klo 16 mahdollisuus osallistua verkkotyöpajan tulosten läpikäymiseen ja palautetilaisuuteen Google Meetsillä. Tervetuloa!”*

Virtuaalisen työpajan toteutusdioja on kopioitu liitteeseen 3. Työpajan ohjelma muodostuu selvästä aloituksesta, osallistujien aktivoinnista, varsinaisesta työstöosuudesta, yhteenvedosta ja selkeästä päätöksestä (Tuominen ym. 2015, 38). Virtuaalisen työpajan ensimmäisessä osassa kuvattiin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoite, sekä kolmannen syklin tarkoitus, sekä kehittämiskysymys. Lisäksi kuvattiin työpajan aikataulu, sekä sisältö ohjeineen. Ohjeiden jäl-

keen lämmiteltiin, eli aktivoitiin aiheeseen. Aihetta pohjustettiin työtyytyväisyyskyselyn sanapilvellä, josta löytyi paljon aiheeseen liittyviä ilmaisuja. Lisäksi opinnäytetyöstä oli lyhyt lainaus ennen ensimmäistä tehtävää, jossa kerättiin ajatuksia aiheeseen ”Mitä on vuorovaikutteinen johtaminen henkilöstön palkitsemisen menetelmänä?”. Fasilitaattori kävi tuotosten jälkeen kirjajamassa jokaisen muistilapun seuraaville kahdeksalle dialle erikseen, jonka jälkeen voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Toisessa vaiheessa työstettiin kaikki ajatukset, jotka oli ensimmäisestä kysymyksestä muodostettu. Ajatuksia vuorovaikutteisesta johtamisesta palkitsemisen menetelmänä oli kohtaaminen, keskustelu, palautteen antaminen, osallistuminen, turvallinen ilmapiiri, avoimuus, kuunteleminen ja vaikuttaminen työhön. Näistä osallistujat muodostivat taas uudet kahdeksan ajatusta uusille dioille. Fasilitaattori kävi osan päätteeksi valitsemassa yhden muistilapun, joka oli esihenkilön empatiataidot. Empatiataidot valikoituivat kehittämisen aiheeksi seuraavalle osiolle.

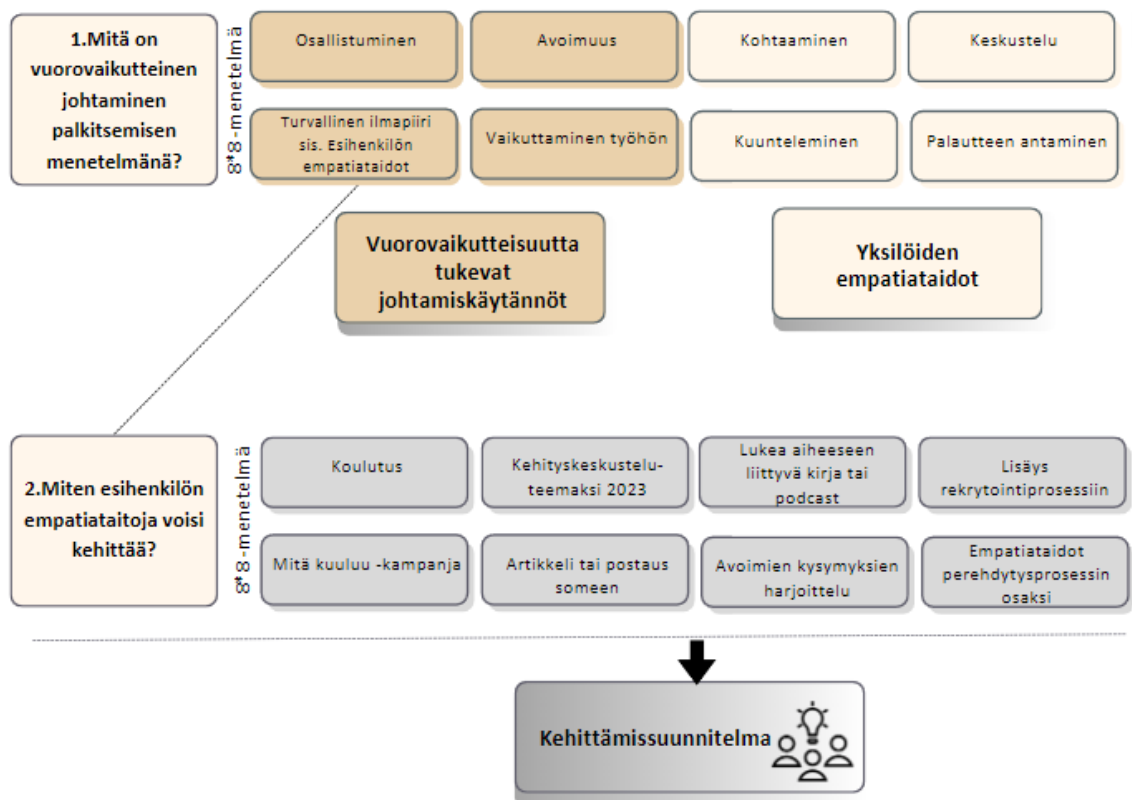
Kolmannessa vaiheessa tutustuttiin organisaation strategiaan ja jatkettiin 8\*8 menetelmällä ideointia siitä, miten esihenkilön empatiataitoja voisi kehittää palkitsemisen menetelmänä. Osallistujat muodostivat 8\*8-menetelmän mukaiset kehitysideat ja ajatukset aiheesta. Työskentelyn jälkeen kerättiin vielä palautetta virtuaalisesta työpajasta, sekä kutsuttiin koontilaisuuteen 15.10 klo 16 Google Meetsiin.

Virtuaalinen työpaja eteni seuraavaksi **analyysivaiheeseen**. Storvangin ym. (2018, 21–22) mukaan analyysivaiheessa analysoidaan ja arvioidaan työpajan toteutumista. Lisäksi pohditaan sitä, miten kehittämiskysymykseen saatiin työpajalla vastauksia, saatiinko osallistujien erilaiset näkökulmat huomioitua. Työpajan lopuksi on yhteenveto ja selkeä päätös (Tuominen ym. 2015, 38). Yhteenveto toteutettiin etäyhteydellä, fasilitaattorilla oli kaksi päivää aikaa työstää aiheisto ja kerätä palautteet yhteen. Google Meets kokoukseen osallistui 3 henkilöä. Työpajan tulokset ja osallistujien palautteet käytiin läpi, sekä kiitettiin osallistujia tarjoamalla päivällistiketti.

Storvang ym. (2018, 25) pitää tutkimuksessaan työpajatyöskentelyä hyvänä työkaluna arvioimaan liiketoiminnan nykytilaa, sekä sitä mitä se voisi olla. Työpajan käyttö tutkimusmenetelmänä ei ole sidottu mihinkään tiettyyn tutkimukselliseen lähestymistapaan. Työpajatyöskentely pyrkii ymmärtämään taustoja ideoiden muodostumiselle ja se on muodostanut viitekehystä käytännöstä, fokusryhmistä, osallistavasta suunnittelusta, toimintatutkimuksesta ja toiminnallisesta oppimisesta. Päättävänä työpajalla on kuitenkin etsiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja analysoida sitä. Analyysin tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen kuvaamalla aineiston sisältöä (Niska & Olakivi 2023, 176).

### 5.3 Virtuaalisen työpajatyöskentelyn aineiston analysointi ja tulokset (havainnointi)

Virtuaalisen työpajan aineistoksi muodostui kahdeksan teemaa, joissa oli yhteensä 64 ilmaisua. Lisäksi yhden tarkentavan kehittämiskysymyksen aineistoksi muodostui kahdeksan ideaa tai ajatusta aiheesta. 8\*8 menetelmän tuottaman aineiston perusteella vuorovaikutteinen johtaminen palkitseminen menetelmänä koettiin kohtaamisena, keskusteluna, palautteen antamisena, osallistumisena, turvallisena ilmapiirinä, avoimuutena, kuuntelemisena ja vaikuttamisena työhön. Vastauksissa oli paljon yhteneväisyyttä toisen syklin tuloksiin, jossa kuvattiin aineetonta palkitsemista henkilöstöjohtamisen menetelmänä kirjallisuuskatsauksen avulla. Aineistosta muodostui kaksi luokkaa ryhmittelyn jälkeen. Kohtaaminen, keskustelu, palautteen antaminen ja kuunteleminen yhdistettiin ensimmäiseksi ryhmäksi, joka oli **yksilöiden empatiataidot**. Turvallinen ilmapiiri, osallistuminen, avoimuus ja vaikuttaminen työhön käsitettiin aineiston perusteella **vuorovaikutteisuutta tukeviksi johtamiskäytännöiksi** (Kuva 8).



Kuva 8. Virtuaalisen työpajatyöskentelyn kehittämiskysymykset, pelkistetyt teemat ja ryhmittely, sekä kehittämissuunnitelman muodostuminen

Aineiston yksi ilmaisuista oli turvallinen ilmapiiri, josta nostettiin ilmaisu ”esihenkilön empatiataidot” virtuaalisen työpajan kehittämiskysymykseksi. Esihenkilön empatiataidot -ilmaisu sopi parhaiten tukemaan yrityksen strategiaa, jossa empatiataitojen kehittäminen oli nostettu yhdeksi kehittämistarpeeksi. Virtuaalisen työpajan toisena kehittämiskysymyksenä oli: **Miten esihenkilön empatiaosaamista voisi kehittää palkitsemisen menetelmänä?** Ideoita esihenkilön empatiataitojen kehittämiseksi palkitsemisen menetelmänä tuli 8\*8 menetelmällä kahdeksan, jotka olivat; aiheeseen liittyvän kirjan tai podcastin lukeminen, empatiataitojen lisäys rekrytointiprosessiin, mitä kuuluu – kampanja, somessa empatia aiheinen artikkeli tai postaus, avoimien kysymysten harjoittelu, empatiataidot osaksi esihenkilön perehdytystä, koulutus aiheesta, sekä empatiataidot kehityskeskusteluteemaksi vuodelle 2024. Koko 8\*8-menetelmän työstämisen prosessi näkyy kuvassa 8.

Seuraavaksi syklissä siirryttiin toteuttamaan kehittämissuunnitelma, joka muodostettiin virtuaalisen työpajatyöskentelyn ideoiden pohjalta aiheesta esihenkilön empatiataidot. Empatiataidon kehittäminen vaatii osaamista ja sen kehittämistä yksittäisiltä esihenkilöiltä, sekä koko organisaatiolta. Empatiataidot laajennettiin opinnäytetyössä empatiaosaamisen käsitteeksi ja muutettiin empatiaosaamisen kehittämisen suunnitelmaksi. Esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelman tavoitteena oli kehittää esihenkilöiden empatiaosaamista aineettomana palkitsemisena. Kehittämissuunnitelmaan kuvattiin esihenkilöiden osaamisen kehittämisen tavoitteet eri osa-alueissa.

Osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita, joka näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaamista voi tarkastella yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Osaamisen käyttäminen ja organisaation kyky oppia nopeasti uutta vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn (Viitala 2014, 138). Osaamisen kehittämisen monimuotoisuutta voi tarkastella erilaisilla osaamisen kehittämisen keinoilla, jotka voidaan jakaa kohteen tai menetelmän mukaan. Erilaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseksi ovat esimerkiksi itseopiskelun mahdollistaminen, tutorointi, mentorointi tai sijaistaminen. Epämuodollisempia menetelmiä ovat esimerkiksi palaverit, ongelmaratkaisutilanteet ja tiimityö. Oppimista voi tapahtua myös työn yhteydessä kahvi- ja lounastauoilla tai yhteisissä ajanvietteissä. Huomattavaa on, että suurin osa osaamisen kehittämisen muodoista ei vaadi suuria rahallisia panostuksia, vaan ennemminkin ajan ottamista kehittämistyölle. (Heilman & Taipale 2019).

Kohdeyrityksessä osaamisen kehittämisen menetelmiä voi soveltaa arkeen, sillä ilmapiiri on avoin ja turvallinen, joka mahdollistaa hyvät mahdollisuudet sosiaaliselle oppimiselle ja vuorovaikutuk-

selliseen osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen 70–20–10-mallin mukaan 70 % oppimisesta tapahtuu työtehtävissä kehittymisen ja kokeilun kautta, 20 % oppimisesta työtovereilta- ja yhteisöiltä tulleesta osaamisesta ja vain 10 % formaaleissa koulutuksissa (Heilman & Taipale 2019). Yrityksessä oli järkevää hyödyntää ei-formaaleja osaamisen kehittämisen menetelmiä ja 70–20–10-mallin mukaan kohdentaa kehittämismenetelmät mahdollisimman käytännönläheisiksi, sekä hyödyntää erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä.

Suunnitelmissa voidaan hyödyntää yhteisöllistä oppimista, mikäli kulttuuri mahdollistaa sen hyvin. SECI-mallia mukaillen (Viitala 2014, 143) johtamisen ja järjestelmien tehtävänä on tukea osaamisen hankkimista, prosessointia, kehittämistä, tallentamista, hyödyntämistä, jakamista ja siirtämistä. Nonakan (1994) ja myöhemmin Takeuchin (1995) ja Konnon (1998) malli kuvaa oppimisen siirtymistä ryhmäoppimisen kautta organisaation oppimiseksi. Seuraavaksi suunnitelmaan kuvattiin osaamisen kehittämisen tavoitteet ja ideoitiin lisäksi menetelmä tai keino, aikataulu, toteutus, mittari ja arviointi (Taulukko 2). Suunnitelman tavoitteena oli kehittää esihenkilöiden empatiaosaamista aineettoman palkitsemisen menetelmänä.

Taulukko 2. Esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelma

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen strategialähtöisesti, esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelma osana HR-toimenpidesuunnitelmaa							
Osaamisen kehittämisen tavoite	Menetelmä	Aika	Vastuu	Toteutus	Mittari	Arviointi	
Tavoitteena herätellä ajatuksia empatiaan aiheena. Empatiaosaamisen merkityksen korostaminen.	Tavoitteena perehdyttää esihenkilöt kirjallisuuden tai muun aineiston kautta empatiaosaamiseen.	1 / 2 0 2 4	Esihenkilöiden esihenkilöt	Aiheeseen liittyvän kirjan tai artikkelin lukeminen tai podcastin kuunteleminen. Tavoitteena, että jokainen esihenkilö tutustuu aiheeseen. Lisätään tammikuun ensimmäisellä viikolla tutustumisvaihtoehdot viikkocheck pohjaan toimenpiteen varmistamiseksi Esimerkiksi: Valto, Sari: Kadonnutta elämäniloa etsimässä (2023) Paakkanen, Miia: Empatian voima työssä (2022)	Luettu tai kuunneltu aineisto empatiasta	Esihenkilöt raportoivat erilliselle dokumentille onnistumisen toteumat. Esimerkiksi jos on 3 alaista, joista 2 tutustuu aiheeseen lukemalla, kirjataan 2/3. Tavoite on onnistunut mikäli 90 % esihenkilöistä on toteuttanut toimenpiteen. JohtoryhmäQ2	Kehittämistarpeiden arviointi →
Esihenkilö osaa empaattisesti kohdata työntekijän kehityskeskustelussa	Tavoitteena on lisätä empatiaosaamisen osaksi kehityskeskusteluiden runkoa	1 / 2 0 2 4	Johtoryhmä	Empatiaosaaminen lisätään kehityskeskusteluiden teemaksi. HR mukaan kehitystyöhön ja pilotointi ennen kehityskeskusteluiden aloitusta. Kehityskeskustelu pohjan toimivuutta arvioidaan ensin johtoryhmällä, jonka jälkeen muokataan pohjaa tarvittaessa.	Empatia teeman lisäys kehityskeskustelu pohjassa	Palautekysely työntekijöiltä kehityskeskusteluiden suorittamisen jälkeen Formsilla. Arviointi johtoryhmässä viimeistään Q4.	
Esihenkilö osaa hyödyntää empatiaosaamista työssään	Tavoitteena lisätä empatiaosaamisen selvittämisen osaksi esihenkilön rekrytointiprosessia	2 / 2 0 2 4	HR	Lisätään esihenkilöiden työhaastattelurunkoon kysymys empatiaosaamisesta. Avoin kysymys: Mitä empatia tarkoittaa sinulle?/ Mitä tarkoittaa esihenkilön empatiaosaaminen? Minkälaista palautetta kaipaat itse? Case-kysymys: Työntekijän alisuoriutuminen (esimerkki), miten toimit?..Mitä sitten tapahtuu, miten toimit?	Kysymyksen lisäys esihenkilöiden haastattelurunkoon	Kysely uusille esihenkilöille vuoden 2024 lopussa. Vertailuna toteutetaan kysely myös nykyisille esihenkilöille. Arviointi johtoryhmässä.	
Esihenkilö osaa hyödyntää empatiaosaamista työssään	Tavoitteena järjestää koulutus empatiaosaamisesta	2 / 2 0 2 4	HR	Koulutus empatiaosaamisesta esihenkilöpäivillä 2023. Ulkoinen kouluttaja. Valintaprosessissa eduksi katsotaan mahdolliset koulutussertifiikatit tai todistukset.	Toteutettu koulutus	Palautekeskustelu koulutuksen päätteeksi sekä kirjallinen palaute ja onnistumisen arviointi 1–5.	
Esihenkilö perehtyy organisaation ohjeistamiin empatiaohjeistuksiin ja voi hyödyntää niitä työssään.	Tavoitteena lisätä empatiaosaamisesta osio perehdytysprosessiin esihenkilöille	1 / 2 0 2 4	HR	Sähköiseen perehdytykseen lisätään osio empatiaosaamisen merkityksestä ja hyödyntämisestä esihenkilötyössä, toteutus mukaillen Empatiakartta -työkalua ”palvelun kehittämisen” sijaan ”vuorovaikutuksen kehittäminen”, jossa ”asiakas” on ”työntekijä”	Osion lisäys esihenkilöiden perehdytysprosessiin	Perehdytyspalaute ja osaamisen arviointi esihenkilön arviointikeskustelussa perehdytyksen jälkeen. Arviointi johtoryhmässä Q2	

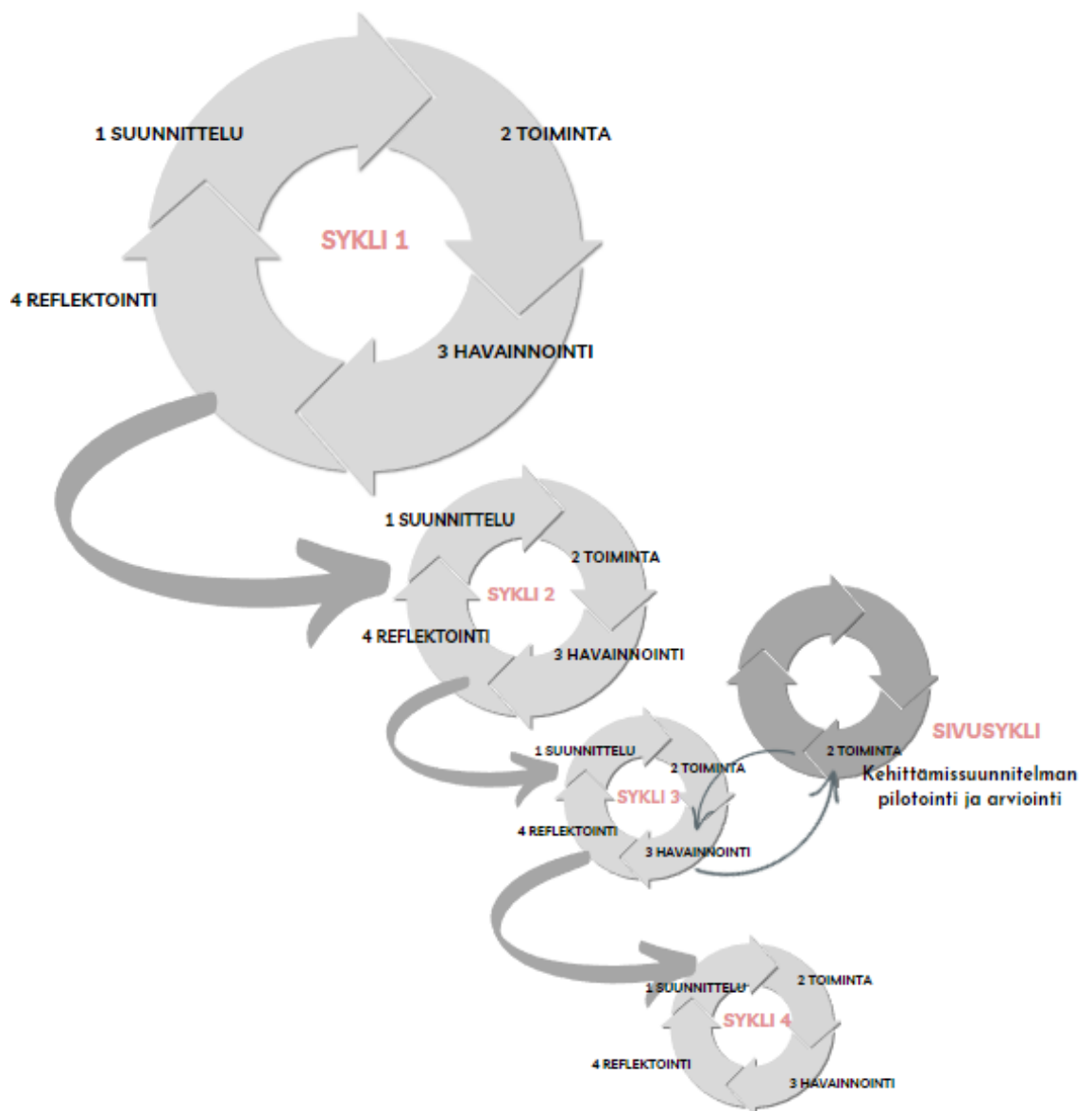
Esihenkilö osaa käyttää avoimia kysymyksiä työssään	Tavoitteena harjoitella avoimia kysymyksiä esihenkilöiden kesken	5 / 2 0 2 4	HR	Järjestetään esihenkilöiden iltapäivä. Lämmittelynä voidaan käyttää empatiakarttaa, jonka jälkeen case-harjoittelu avoimilla kysymyksillä.	Ryhmän toteutuminen vähintään yhden kerran	Avoin palautekeskustelu	
Esihenkilöt osaavat ottaa huomioon työntekijät kokonaisuudessaan	Tavoitteena luoda sisäinen Mitä meille kuuluu -kampanja	9 / 2 0 2 4	Markki-noin-tiimi	Tutustuminen eri työtehtäviin ja henkilöihin niiden takana. Tutustuminen voi kohdentua myös eri tiimeihin tai esihenkilö-työntekijä pariin. Tarkoituksena lisätä luottamusta organisaatiossa	Kampanjan toteutuminen suunnitellusti	Sisäiset havainnot ja avoin keskustelu	
Esihenkilöiden empatiaosaamisen reflektointi	Tavoitteena tehdä artikkeli tai postaus empatiaosaamisen kehittämisestä yrityksessä	1 1 / 2 0 2 2 4	Markki-nointi & HR	Haastattelu empatiaosaamisesta ja niiden kehittämisestä organisaatiossa	Artikkelin tai postauksen julkaisu	Julkaisun näkyvyys, reagoinnit, kommentit	
<b>Kehittämistarpeiden arviointi</b>							
Onko tavoite saavutettu? Tilaksi merkitään valmis (done)							
Arvioinnissa esille tulleet kehittämistoimenpiteet kirjataan a-lomakkeen kehitysehdotuksiin tai palauteboxiin, josta lomakekäsittelyn kautta tarpeelliset ehdotukset tulevat uudelleen suunniteltavaksi ja arvioitavaksi.							

Suunnitelmassa statuksena pidettiin sitä, että organisaatiolla on halu kehittää henkilöstön empatiaosaamista. Esihenkilöiden empatiaosaamisen nykytilaa ei arvioitu, mutta kehitystarve oli havaittu strategiassa. Suunnitelmassa käytettyjä kehittämismenetelmiä oli SECI-malli, kehityskeskustelut, perehdytys, koulutus, sisäinen ja ulkoinen viestintä, rekrytointi, haastattelu, ryhmä- ja tiimityöskentely, keskustelut sekä empatiakartta. Kehittämismenetelmät on sisällytetty esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelman toteutus-kohtaan.

Suunnitelmassa on huomioitu sekä tavoitteen ja osaamisen kehittämisen arviointi, sekä kehittämistarpeen arviointi. Jokaisen osaamisen kehittämisen osa-alueita tulisi voida arvioida. Brinkenhofin (1991) mallin mukaan arviointi kohdistuu järjestelmällisesti kaikkiin seuraaviin kehitysprosessin vaiheisiin: tarvekartoitus ja tavoiteasetanta, kehittämisohjelman suunnitelma, suunnitelman toteutus, saavutetut tulokset, oppimistulosten käytännön vaikutukset pitkällä tähtäimellä, sekä tuotosten arviointi. (Viitala 2014, 167.) Seuraavaksi kehittämissuunnitelman toteutusta pilotoitiin ja arvioitiin sivusyklissä.

#### 5.4 Esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelman rekrytointi osa-alueen pilotointi ja arviointi sivusykliissä (toiminta)

McNiff, Lomax ja Whitehead (1996, 23) kuvaavat toimintatutkimuksen spiraalista version, jossa huomioidaan myös kehittämistyön mukana tulevat sivupolut, joita toimintatutkimuksen projektiivisuus luo. Tässä opinnäytetyössä toteutettiin sivusykli, jossa toteutettiin ainoastaan toimintavaihe. Kuva 9 edustaa opinnäytetyön etenemistä, joka on poikkeava toimintatutkimuksen spiraalimallista, jota Lewin on käyttänyt. Kehittämistä tapahtuu jatkuvasti myös projektiivisesti tutkimuksen ohessa niin sanottuina uusina ja ennakoimattomina tutkimusongelmina ja -tehtävinä (Heikkinen 2010, 222).



Kuva 9. Toimintatutkimusspiraali ja sivuspiraali (mukaillen Aaltola & Valli 2010, 222)



Sivusyklin toteutusvaiheessa tehtiin pilotointisuunnitelma kolmannen syklin empatiaosaamisen kehittämissuunnitelman rekrytointiprosessin osa-alueeseen, jossa esihenkilöiden osaamisen kehittämisen tavoitteena oli, että esihenkilö osaa hyödyntää empatiaosaamista työssään. Keinona oli lisätä empatiaosaamisen selvittäminen osaksi esihenkilön rekrytointiprosessia. Idea empatiaosaamisen sisällyttämisestä rekrytointiprosessiin nousi esille virtuaalisessa työpajassa kolmannessa syklissä. **Tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilön empatiaosaamisen hyödyntämistä rekrytointiprosessissa.** Pilotointi suoritettiin pilotointisuunnitelman mukaan, jonka jälkeen se arvioitiin.

Työelämässä voidaan puhua kokeilusta tai pilotista. Ero on siinä, että kokeilla voi ilman oletusta siitä, että jokin tulee toimimaan. Pilotti puolestaan sisältää olettamuksen onnistumisesta ja viimeistelee halutun asian tai idean. (Hassi, Paju & Maila 2015, 9.) Pilotoinnilla voi vähentää uusien innovaatioiden riskejä testaamalla niitä ensin, jolloin voidaan helposti ja kustannustehokkaasti arvioida, onko menetelmä sopiva yritykseen. Pilotointi ehkäisee myös kehityksestä mahdollisesti aiheutuvaa muutosvastarintaa ja edistää selvittämään keinoja, joilla voi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Boyd 2014.) Pilotoinnin tutkimuksellisia rajoituksina voidaan pitää pientä otoskokoja (Cope 2015, 196). Pilotointi suunniteltiin soveltaen Åkerblåmin & Martikaisen (2014, 4–5) kuvaamaa pilotointiprosessia. Prosessin vaiheet ovat pilotin valmistelu, koordinaattorin valinta, pilotoitava haastattelukysymys/haastattelukysymykset, kohteen valinta, pilotin suunnittelu, pilotin toteutus, käyttäjä palaute, dokumentointi ja seuranta.

Pilotoinnin valmisteluvaiheessa kerättiin teoriatietoa empatiaosaamisesta ja johtamisesta. Empatia (empathy) on kykyä eläytyä toisen asemaan tunnetasolla sekä älyllisesti, se on edellytys ihmisten väliselle rakentavalle kanssakäymiselle. Empatiaan liittyy vahvasti myös myötätunto (compassion). Myötätuntoinen johtaja kuuntelee ja ottaa muiden näkökulmat huomioon päätöksenteossa. Hän osaa antaa tukea tarvittaessa ja hallitsee sopivan tilannetajun ihmistenjohtamisessa. (Salonen 2017, 171–173.) Myötätunnon vahvistamisella on vaikutusta työyhteisön suhteisiin, innovatiivisuuteen, suorituskkyyn ja työhyvinvointiin. Empaattisen ja myötätuntoisen toiminnan voi tehdä näkyväksi, kun osoittaa teon kautta haluavansa toiselle hyvää. (Copassion – Myötätunto työelämässä 2013.) Empatian arvo tulisi tunnustaa työelämän yhteistyösuhteiden edistäjänä ja ylläpitäjänä, sekä siitä tulisi keskustella työyhteisössä (Saari, Koivisto, Koskela, Käsälä, Rydman & Turunen 2022, 126).

Seuraavaksi valmisteluvaiheessa määriteltiin millaisessa kohteessa ja millä tuotteilla pilotointi toteutetaan, lisäksi suunnitellaan pilotoinnin resurssit, budjetti, toteutus, käyttäjäpalautteen kerääminen sekä riskien arviointi. (Åkerblåmin & Martikaisen 2014, 4–5). Pilotoinnin tavoitteeksi asetettiin kahden esihenkilön empatiaosaamista kuvaavan kysymyksen lisääminen haastattelurunkoon asiantuntijahaastattelun avulla. Asiantuntijahaastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelua käytetään erilaisten ilmiöiden tutkimiseen, jossa oletetaan, että osapuolilla on kokemusta aiheesta. Tutkija syventää ymmärrystään asiasta teemahaastattelun avulla. Haastattelun metodologinen etu on, että on mahdollista valita haastateltaviksi sellaisia ihmisiä, joilla tiedetään olevan kokemusta ja tietoa aiheesta. (Puusa 2020; 105, 101.) Asiantuntija on henkilö, jolla on jostain aihealueesta sellaista tietoa ja taitoa, jota maallikolla ei ole. Asiantuntijätietoa voi hyödyntää erilaisten ilmiöiden koskevien tulkintojen tuottamisessa ja testaamisessa. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 181)

Haastattelukysymykset mietittiin ennen haastattelua. Haastatteluun valittiin rekrytointialan asiantuntija, joka toteuttaa ja arvioi työnhakijoiden soveltuvuutta erilaisiin työtehtäviin. Haastattelija toimi myös itse rekrytoinnin asiantuntijana työssään, joka vähensi taustatietojen täsmentämistä ennen haastattelua. Haastattelussa on kerkeistä pyrkiä saamaan mahdollisimman monipuolinen ja laaja käsitys asiasta tai ilmiöstä. Haastattelijalla ja haastattelun aikaisella osallistujien luottamussuhteella on vaikutusta siihen, millaista aineistoa keskustelusta tulee. (Puusa 2020, 101.) Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 195 kuvaa, että asiantuntijoiden haastatteleminen on ennakoimatonta ja tilannesidonnaista. Haastateltavan on itsekkin valmistauduttava esiintymään asiantuntijana, kysymään tarkentavia kysymyksiä, kyseenalaistamaan ja kannustamaan, mikä tekee asiantuntijahaastatteluista innostavaa, vaativaa ja antoisaa.

Pilotoinnista tehtiin riskienhallintasuunnitelma, sillä pilotointia voidaan pitää projektina. Projektien riskit voivat olla moninaisia ja niitä voidaan luokitella eritavoin. Riskien hallinnassa arvioidaan ja määritellään projektin riskityypit, sekä luokitellaan niiden vaikutus esimerkiksi asteikolla 1–3. Lisäksi arvioidaan riskin toteutumisen todennäköisyys (pieni, keskisuuri, suuri), sekä kuvataan riskienhallintatoimenpiteet. (Virtanen 2009, 125.)

Taulukko 3. Riskienhallintasuunnitelma pilotoinnissa

Riskienhallintasuunnitelma pilotoinnissa			
Riskityyppi	Vaikutus	Toteutumisen todennäköisyys	Riskienhallintatoimenpiteet
<b>Tekniset riskit</b> -aineiston tai dokumenttien katoaminen tai vahingoittuminen -järjestelmien, ohjelmien tai tietokoneiden toimimattomuus tai vahingoittuminen	3	pieni	Aineistoa ja dokumentteja käsitellään opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelman mukaan. Järjestelmien ja ohjelmien päivittäminen ja koneiden huoltaminen on säännöllistä ja vastuutettua. Lisäksi teknisiin riskeihin voi vaikuttaa yleisellä huolellisuudella ja varovaisuudella. Pilvipalveluiden käyttäminen ja riittävä varmuuskopiointi lisää varmuutta siitä, että dokumentit ovat tallessa ja päivittyvät pilotoinnin mukana
<b>Aikatauluriskit</b> -osallistujien aikataulut eivät toteudu pilotointisuunnitelman aikataulun kanssa, jolloin pilotointi venyy tai estyy	2	keskisuuri	Tiedotetaan ja sovitaan pilotoinnin osallistujille aikataulu mahdollisimman hyvissä ajoin. Kutsutaan tarvittaessa varahenkilöitä, jos nimetyt henkilöt eivät pääse osallistumaan. Muistuttaminen pilotoinnista on myös yksi keino varmistua siitä, että aikataulu pitää.
<b>Organisaatioon liittyvät riskit</b> -organisaatio kieltää pilotoinnin vedoten resursseihin tai taloudelliseen tilanteeseen -ohjaus	1	suuri	Pilotointi voidaan toteuttaa myös organisaation ulkopuolella.
<b>Henkilöstöön liittyvät riskit</b> -henkilöstö ei suostu osallistumaan pilotointiin	3	suuri	Pilotointi voidaan toteuttaa myös organisaation ulkopuolella, mutta organisaatioon liittyvillä ihmisillä on paras näkemys aiheesta.
<b>Poliittiset ja taloudelliset riskit, sekä ympäristöön, asiakkaisiin tai ulkopuolisiin tahoihin liittyvät riskit</b>	1	pieni	Riskejä ei tunnistettu tai niitä pidettiin merkityksettöminä pilotoinnin näkökulmasta.

Pilotoinnin resursseina oli pilotointikoordinaattorin eli opinnäytetyöntekijän arvioitu käyttö, joka oli noin kahdeksan tunnin verran. Toteutus suunniteltiin tehtäväksi Microsoft Teams tapaamisella. Tapaaminen sovittiin sähköpostitse, kutsussa korostettiin haastattelun anonymiteettia ja vapaaehtoisuutta. Ennen haastattelua haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen ja haastattelun aihe, sekä mihin aineistoa käytetään. Aluksi keskustelimme myös siitä, että osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää milloin vain. Haastateltavalle kerrottiin, että keskustelu nauhoitetaan ja siitä voidaan ottaa otteita opinnäytetyön raporttiin niin, että henkilöllisyys ei tule esiin ja korostettiin aineiston luottamuksellisuutta. Haastattelu toteutettiin lokakuussa 2023 Teamsillä, haastattelun materiaalina esitettiin yrityksessä käytettävää haastattelurunkoa.

Pilotointi toteutui pilotointisuunnitelman mukaisesti ja sillä saatiin vastauksia kehittämiskysymykseen tavoitteen mukaisesti. Palautekeskustelu käytiin haastattelun päätteeksi. Seuraavaksi sivusyklissä siirryttiin aineiston analysointiin. Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, ymmärtää ja tulkita tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Puusa 2020, 139).

Mikäli aineisto ei ole tekstimuodossa, se on litteroitava eli aukikirjoitettava (Elo ym. 2022, 21). Haastattelu nauhoitettiin Microsoft Teamsillä ja tekoäly käänsi haastattelun samaan aikaan litterointitiedostoksi, josta se tallennettiin Microsoft Word dokumentille. Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin niin, että tekoälyn tuottama teksti käytiin läpi nauhoitteen kanssa uudestaan ja korjattiin, sekä lisättiin ilmaisut, joita tekoäly ei ollut käsitellyt, sekä varmistettiin ilmaisujen oikeellisuus. Haastattelun pituus oli 18 minuuttia 38 sekuntia. Haastattelun sisällönanalyysi toteutettiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Induktiivinen sisällönanalyysi on aineistolähtöinen lähestymistapa (Elo ym. 2022, 218).

Induktiivisessa sisällönanalyysissä valitaan käytettävät käsitteet ja termit (Kyngäs 1999, 3–11). Aineiston analyysi alkaa valmisteluvaiheesta, aineistoon perehtymisestä ja lukemisesta, jonka jälkeen valitaan analyysiyksiköksi esimerkiksi lause tai sanayhdistelmä (Vilka 2021, 132; Elo ym. 2022, 219). Aineistosta valittiin ilmaisuja virkkeistä, jotka vastasivat kehittämiskysymykseen. Induktiivinen sisällönanalyysi sopi aineiston analysointimenetelmäksi, koska haastattelun perusteella haluttiin kehittää haastattelurunkoa niin, että esihenkilön empatiaosaamista voitiin selvittää. Kehittämiskysymyksenä oli; Miten esihenkilön empatiaosaamista ja sen hyödyntämistä kartoitetaan haastattelussa? Pilotoinnin tulosten perusteella kehitettiin esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelmaa lisäämällä empatiaosaamiseen liittyvät kysymysesimerkit.

## Induktiivinen sisällönanalyysi

Kehittämiskysymyksenä on: Miten esihenkilön empatiaosaamista ja sen hyödyntämistä kartoitetaan haastattelussa?

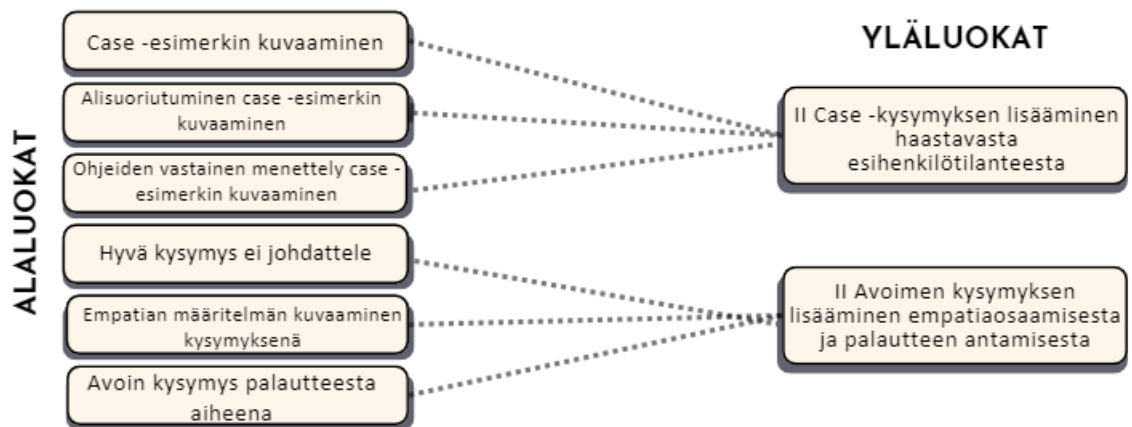
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
1"Toi ensimmäinen, että miten tulet toimeen erilaisen ihmisten kanssa, niin siihen hän vastaa, että tosi hyvin, koska se johdattelee jo vastaamaan sulle."	1 Kysymys johdattelee muotoilullaan vastaamaan oikein	<b>A Hyvä kysymys ei johdattele</b> 1,2,5,9	<b>I Case kysymyksen lisääminen haastavasta esihenkilötilanteesta</b>
2"Niinku aina kaikki johdattelevat kysymykset, niin niihin vastataan niinku sä haluat."	2 Kaikkiin johdatteleviin kysymyksiin vastataan niin kuin haastattelija haluaa	<b>B Case -esimerkin kuvaaminen</b> 3,4,6,12	B Case -esimerkin kuvaaminen 3,4,6,12
3"Jos henkilö tekee tällä tavalla, niin miten sä toimisit siinä tilanteessa?"	3 Jos henkilö tekee tietyllä tavalla, niin miten hän toimisi siinä tilanteessa?	<b>C Alisuoriutuminen case-esimerkin kuvaaminen</b> 7,13,14	C Alisuoriutuminen case- esimerkin kuvaaminen 7,13,14
4"Että antaisin esimerkkejä siitä jostakin sellaisesta tilanteesta, mitä teillä saattaa tulla?"	4 Antaisin esimerkkejä tilanteesta, joka organisaatiossa voi tulla	<b>D Ohjeiden vastainen menettely case – esimerkin kuvaaminen</b> 8,15	D Ohjeiden vastainen menettely case – esimerkin kuvaaminen 8,15
5"Niin, että ei johdattele sitä."	5 Ei johdattele haastateltavaa		
6"Otat hankalia tilanteita sieltä."	6 Ottaa hankalia tilanteita sieltä."		
7"Niin jos katsotaan niinkuin alisuoriutumista. "	7 Esimerkiksi alisuoriutuminen	<b>E Empatian määritelmän kuvaaminen kysymyksenä</b> 10,11,16	<b>II Avoimen kysymyksen lisääminen empatiataidoista ja palautteen antamisesta</b>
8"Joo se kuuluu sinne samaan, että henkilön pitäisi tulla töihin ja se ei tule niin, Miten sä toimit?"	8 Miten toimisit tilanteessa, jossa henkilö ei tule sovitusti töihin?		A Hyvä kysymys ei johdattele 1,2,5,9
9"Mutta sitten sä saat paremman vastauksen siitä, jos esimerkiksi jossain tehtävässä vaaditaan hirveästi energiaa. Sit kysyt, että niin miten toi sun aktiivisuus, kuin aktiivinen sä oot?; Mä oon hirveän aktiivinen. Että ota kaikki johdattelevat kysymykset pois."	9 Kaikki johdattelevat kysymykset pois	<b>F Avoin kysymys palautteesta aiheena</b> 18,19,20,21	E Empatian määritelmän kuvaaminen kysymyksenä 10,11,16
10"Mut sä voit ensin kysyä, että mitä se tarkoittaa? Mitä empatia tarkoittaa sulle?"	10 Kysyä ensin, mitä Empatia tarkoittaa sinulle		F Avoin kysymys palautteesta aiheena 18,19,20,21
11"Käsittelet sen asian	11 Mitä empatia merkitsee,		

Kuva 10. Kuvakaappaus pilotoinnin induktiivisesta sisällönanalyysistä

Seuraavaksi siirryttiin induktiiviseen analyysivaiheeseen, jossa etsitään tutkimuskysymykseen vastaavia alkuperäisilmaisuja aineistosta. Ilmaisujen koodaaminen auttaa muodostamaan tuntu-maa aineistoon ja hallitsemaan kokonaisuutta. (Elo ym. 2022; 218,220). Induktiivisessa sisäl-lönanalyysissä oli yhteensä 21 ilmaisua, jotka vastasivat kehittämiskysymykseen. Ilmaisut koodat-tiin numeroin alkaen numeroilla 1-21, jonka jälkeen ilmaisut pelkistettiin.

## 5.5 Pilotoinnin aineiston analysointi ja tulokset (havainnointi)

Pelkistetyistä ilmaisuista voitiin muodostaa kuusi alaluokkaa (A-F), jotka olivat: hyvä kysymys ei johdattele (A), case – esimerkin kuvaaminen (B), alisuoriutuminen case – esimerkin kuvaaminen (C), ohjeiden vastainen menettely case esimerkin kuvaaminen (D), empatian määritelmän kuvaaminen kysymyksenä (E), sekä avoin kysymys palautteesta aiheena (F). Lopuksi aineistosta muodostettiin kaksi yläluokkaa (I ja II).



Kuva 11. Empatiaosaamiseen liittyvät haastattelukysymykset yläluokkina

Yläluokat olivat case kysymyksen lisääminen haastavasta esihenkilötilanteesta (I), sekä avoimen kysymyksen lisääminen empatiaosaamisesta ja palautteen antamisesta (II). Luokat on kuvattu kuvassa 11.

### Case -kysymyksen lisääminen haastavasta esihenkilötilanteesta

Aineiston perusteella haastattelurunkoon tulisi lisätä case kysymys haastavasta esihenkilötilanteesta. Case kysymyksellä tarkoitetaan tilannekuvausta, jonka päätteeksi kysytään miten henkilö toimisi kuvatussa tilanteessa. Mahdollisia case tilanteita ilmeni aineistossa esimerkiksi alisuoriutumisesta ja ohjeiden vastaisesta menettelystä.

*”että antaisin esimerkkejä siitä jostakin sellaisesta tilanteesta, mitä teillä saattaa tulla.” (4)*

Haastavia esihenkilötilanteita kohdataan varmasti jokaisessa yrityksessä, jossa on työntekijöitä. Muita haastavia esihenkilötilanteita voisi olla työntekijän aikaansaamattomuus, puutteellinen ammattitaito, päihteiden väärinkäyttö tai epäasiallinen käytös. Kysymyksen vastaamisessa on olennaista, että esihenkilö osaa kuvata, miten tilanteen voi ottaa puheeksi empaattisesti.

*”esimerkiksi, vaikka toi alisuorittaminen on nimittäin hyvä.” (13)*

Alisuoriutuminen työssä voi johtua moninaisesta ongelmasta, ja siksi se on hyvä esimerkki empaattisesta puheeksiottotilanteesta. Esihenkilön velvollisuutena on puuttua tilanteeseen, jossa havaitaan työntekijän alisuoriutumista. Puheeksiottokeskustelun jälkeen edetään seurantaan, jonka jälkeen edetään joko varoitusmenettelyn tai varhaisen välittämisen -mallin mukaan. Empaattisella keskustelussa voidaan havaita suoriutumisen taustalla olevia tekijöitä, kuten henkilökohtaisia kriisejä, puutteellista ammattitaitoa tai huonoa työmotivaatiota. Asioiden ystävällinen ja vuorovaikutteinen selvittäminen johtaa yleensä parempaan, molempia hyödyttävään lopputulokseen ja voi parantaa esihenkilön ja työntekijän luottamusta ja vuorovaikutussuhdetta.

### **Avoimen kysymyksen lisääminen empatiaosaamisesta ja palautteen antamisesta**

Aineiston perusteella haastattelu tulisi sisältää avoin kysymys empatiaosaamisesta ja palautteen antamisesta. Kysymyksen asettelussa on tärkeää, että se ei johdattele vastaamaan millään tietyllä tavalla. Haastattelukysymys tulee siis asetella niin, että se aloitetaan esimerkiksi ”kerro” tai ”kuvaa”. Aineistosta selvisi, että hyvä aloituskysymys empatiaosaamisesta olisi sen määrittely. Mitä empatiataidot tarkoittavat? Kysymyksen tarkoituksena on selvittää, mitä haastateltava arvioi empatiataitojen pitävän sisällään ja mitä se hänelle merkitsee. Toinen hyvä kysymys on ”minkälaisia empatiataitoja esihenkilö tarvitsee?”.

*”Käsittelet sen asian ensin, että mitä se mitä empatia merkitsee? Mitä se tarkoittaa koko se sana, mitä se pitää sisällään?” (11)*

Kysymyksen muotoilu passiiviin kertoo, mitä henkilö yleisesti tietää asiasta. Haastattelussa tuli ilmi, että mikäli henkilö kokee sen tärkeäksi aiheeksi ja osaa kuvata empatiataitoja, hän todennäköisesti osaa käyttää niitä myös. Haastattelussa käsiteltiin myös palautteen antamista empaattisesti.

*”Jos sä kysyt että mitä palautetta se itse toivoo, niin sittenhän sä kuulet minkälaista palautetta se tulee antamaan.” (20)*

Palautteen antaminen nostettiin haastattelussa keskusteluun, viitaten kirjallisuuskatsauksen tuloksiin, jossa todettiin palkitsemiskokemuksen merkitystä työntekijälle. Empaattinen palautteenanto voi lisätä palkitsemiskokemusta, sillä empatiassa korostuu aito toisesta välittäminen halu tehdä toiselle hyvää.

## 5.6 Johtopäätökset (reflektointi)

Kolmannessa syklissä pyrittiin vastaamaan yrityksen strategiaan tavoitteisiin, joita oli esimerkiksi empatiataitojen kehittäminen yrityksessä, sekä osaamisen- ja rekrytoinnin kehittäminen. Kolmannen syklin tarkoitus oli kuvata vuorovaikutteista johtamista aineettoman palkitsemisen menetelmänä. Syklissä toteutettiin virtuaalinen työpaja, sekä luotiin suunnitelma esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämiseksi. Lisäksi kolmannessa syklissä toteutettiin sivusykli, jossa pilotoitiin ja arvioitiin yksi rekrytoinnin osa-alue suunnitelmasta. Pilotoinnissa aineistonkeruumenetelmänä oli asiantuntijahaastattelu, joka analysoitiin induktiivisella sisällönanalysillä. Lopuksi pilotoinnin perusteella esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelmaa voitiin kehittää.

Kolmannen syklin ensimmäinen kehittämiskysymys oli, mitä on vuorovaikutteinen johtaminen aineettomana palkitsemisena? Aineiston perusteella vuorovaikutteinen johtaminen aineettomana palkitsemisena koostuu vuorovaikutteisuutta tukevista johtamiskäytännöistä sekä yksilöiden empatiaosaamisesta. Vuorovaikutteinen johtaminen aineettomana palkitsemisena voi tuoda kilpailuetua yrityksen osaamisen kehittymisen myötä. Lisäksi yrityksen aineettoman palkitsemisen käytännöt, jota esihenkilö voi edistää, kehittää myös henkilöstön hyvinvointia ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen.

Empatiaosaamisen kehittäminen nousi merkitykselliseksi kolmannen syklin virtuaalisen työpajan aineistonkeruussa. Holopainen (2023, 3) arvioi, että osaamistarpeiden ennakointi ja osaamisen kehittäminen on muodostunut tärkeäksi osa-alueeksi, sillä ennakointi ja tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa. Samalla myös osaamisen jakaminen ja laaja yhteistyö eri toimijoiden kesken on korostunut. Lempinen (2014, 75) puolestaan korostaa, että tulevaisuuden työelämässä työntekijöiden ja toimihenkilöiden teknisen osaamisen rinnalla korostuvat ne taidot, jotka parantavat kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Ihmistyö tulee digitalisaation ja teknologian rinnalla keskittymään luovuutta ja empatiaa edellyttäviin tehtäviin. Myös Laitinen (2020, 415) nostaa tärkeimmiksi tulevaisuuden työelämätaidoiksi viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen, sekä digitaalisissa ympäristöissä toimimisen. Tällä opinnäytetyöllä voitiin vastata toimeksiantoyrityksen nykyisten osaamistarpeiden lisäksi myös tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Vuorovaikutteinen esihenkilötyö muodostuu työntekijän ja esihenkilön päivittäisestä yhteistyöstä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt vaikuttavat olennaisesti työhyvinvoinnin muodostumiseen. Hyvinvointia tukeva lähiesihenkilötyö tarkoittaa, että esihenkilöt ja työntekijät pystyvät kuuntelemaan toisiaan ja arvostamaan erilaisia näkemyksiä. (Heikkilä-Tammi ym. 2015, 147; Lohikoski 2006.) Tutkimustuloksista ilmenee, että kiinnittämällä



huomiota palvelevaan, arvostavaan-, ihmislähtöiseen johtamiseen ja hyviin johtamisen käytäntöihin, koetaan enemmän työn imua, sopeudutaan paremmin epävarmuuteen, muutoksiin sekä sitoudutaan omaan työpaikkaan. (Hakanen ym. 2019, 35–38; Heikkilä-Tammi, ym. 2015, 144–145; Hyytiäinen ym. 2015, 223.) Salmisen (2011, 30) tutkimuksen mukaan, transformaalinen johtajuus kehittää vaikuttavuutta. Tulosten mukaan tällaista johtamista ilmenee enemmän julkisissa, kuin yksityisissä organisaatioissa.

Luottamuksen synnyttäminen käytännössä on empatian osoittamista ja yhteenkuuluvuuden osoittamista. Empatian osoittaminen liittyy korostetusti sellaisiin tilanteisiin, jossa toinen osapuoli kertoo ikävistä kokemuksistaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2017, 53.) Esihenkilön osaamisen kehittäminen empatian osalta on tarpeellista, sillä jokainen esihenkilö kokee jossain vaiheessa esihenkilöyttään tilanteita, jossa hän tarvitsee empatiaosaamista. Empaattisella palautteella, myötätunnolla ja vertaisuudella voidaan vastata yleensä niissä tilanteissa, kun toinen osoittaa huolensa jostain asiasta (Ruusuvuori & Tiittula 2017, 53). Empatiaosaamista voi harjoitella, mutta sitä voi myös hankkia ulkopuolelta, eli esimerkiksi rekrytoida. Silloin on tärkeä selvittää tulevan esihenkilön empatiaosaaminen.

Osaamisen johtaminen sisältää kaiken toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, uudistetaan, kehitetään ja hankitaan. Osaamisen johtamisen tärkein funktio on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen, vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Tällaista organisaatiota voidaan kutsua myös oppivaksi organisaatioksi. (Viitala 2014, 138.) Osaamisen johtamisen merkitys korostuu tämän hetken laaja-alaisessa ja monitasoisessa muutostilanteessa. Uusien toimintatapojen, prosessien ja menetelmien kehittäminen edellyttää uudenlaista osaamista, ja osaamisen kehittämisen tarpeisiin on pystyttävä reagoimaan ketterästi. Organisaation menestyminen muutoksessa edellyttää osaamisen ymmärtämistä sekä yksittäisen työntekijän että organisaation voimavarana ja vetovoimatekijänä. (Leinonen 2017, 139.) Osaamisen kehittämistä ja laadukasta osaamisen johtamista voidaankin pitää yhtenä organisaation menestysinstrumenttina, mikä tekee tästä aineettoman palkitsemisen muodosta tärkeän elementin organisaation kehittämisen näkökulmasta.

Kolmannen syklin toinen kehittämiskysymys oli, miten empatiaosaamista voitaisiin kehittää yrityksessä. Aineiston keruusta voitiin muodostaa sisältö kehittämissuunnitelmaan, jolla voitiin kehittää aineetonta palkitsemista yrityksessä. Yhtenä empatiaosaamisen kehittämissuunnitelman tavoitteena oli, että esihenkilö osaa hyödyntää empatiaosaamista työssään. Kehittämissuunnitel-

massa tavoitteen saavuttamisen keinona oli lisätä empatiaosaamisen selvittäminen osaksi esihenkilön rekrytointiprosessia. Sivusyklin tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilön empatiaosaamisen hyödyntämistä rekrytointiprosessissa.

Pilotoinnissa valittiin rekrytointi yhdeksi kehittämisen osa-alueeksi, sillä rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa yritykseen hankittavasta osaamisesta. Empatiaosaamisen selvittäminen yritykseen tulevilta esihenkilöiltä voi olla tärkeää yrityksen tulevaisuuden osaamisen kannalta. Joki (2021, 65) kuvaa, että onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta, yritys voi näin varmistaa kilpailukykyänsä säilymisen myös tulevaisuudessa. Rekrytointiin on syytä panostaa ja sitä tulee myös kehittää. Rekrytointi ja sen toteutus ovat myös vaikuttavia tekijöitä yrityksen työnantajamielikuvassa. Haastattelu on tärkein vaihe tiedon keräämiseksi työnhakijakandidaateista ja tilanteessa kannattaakin yleensä olla kaksi haastattelijaa, yleensä rekrytoiva esihenkilö ja henkilöstöasiantuntija. Päätöksen tekee, ja vastuun valinnasta kantaa aina rekrytoiva esihenkilö.

Pilotoinnin aineistonkeruussa etsittiin vastauksia kehittämiskysymykseen, miten esihenkilön empatiaosaamista ja sen hyödyntämistä kartoitetaan haastattelussa? Tuloksissa kuvattiin, että casekysymyksen lisääminen haastavasta esihenkilötilanteesta sekä avoin kysymys empatiaosaamisesta ja palautteen antamisesta on haastattelukysymyksiä, jotka kartoittavat tulevan esihenkilön empatiaosaamista. Tuloksissa kuvattiin, minkälaisia avoimia kysymyksiä empatiaosaamisesta ja palautteen antamisesta tulisi kysyä. Mikäli kysymykset voidaan esittää passiivissa, saadaan mahdollisesti todenmukaisempi vastaus, kuin työnhakijan henkilökohtaisen osaamisen tai käyttäytymisen tiedustelulla.

Työhaastattelua voi verrata tutkimushaastatteluun, jossa rekrytoija toimii keskustelua ohjaavana osapuolena, mutta pyrkii luomaan samalla keskustelulle mahdollisimman hyvän luottamussuhteen. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2017, 39) mukaan tutkimushaastattelu pohjautuu samoihin vuorovaikutusta koskeviin oletuksiin kuin muutkin keskustelut. Haastattelussa haastattelijalla haluaa aina tietoa jostain aiheesta, jonka takia hän tekee aloitteita, kysymyksiä, kannustaa vastaamaan, ohjaa keskustelua ja keskittyy tiettyihin aiheisiin.

Pilotoinnissa rekrytoinnin kehittämisessä oli kaksi näkökulmaa esihenkilön osaamisen kehittämistä. Ensimmäinen näkökulma on se, miten tulevan esihenkilön osaamista voidaan selvittää ja mitä vaikutuksia empatiaosaamisella on johtamisessa ja työyhteisössä. Toinen näkökulma on ajatella osaamisen kehittämistä niillä esihenkilöillä, jotka rekrytoivat työssään. Useassa yrityksessä esihenkilöt osallistuvat rekrytointiin ja esihenkilön on hyödyllistä osata kysyä sellaisia kysymyksiä,

joihin saadaan sellaisia vastauksia, jolla voidaan arvioida työntekijän osaamista ja soveltuvuutta tehtävään.

## 6 Implementointisuunnitelma esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelmalle (4. sykli)

Opinnäytetyön viimeisessä syklissä esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelmalle kuvattiin implementointisuunnitelma, eli tulokset vakiinnutettiin käytäntöön. Implementoinnilla tarkoitetaan tietoon perustuvan toimintatavan saattamista käytäntöön toimintaympäristöön soveltuvilla keinoilla, jolla pyritään siihen, että uuden tiedon soveltamisen esteet tunnistetaan ja autetaan niiden ylittämässä. Käyttöön saattaminen on jatkuva ja kehittyvä prosessi, joka esimerkiksi kokoaa, julkaisee ja soveltaa tietoa käytäntöön eettisesti kestäväällä tavalla. (Sipilä, Mäntyranta, Mäkelä, Komulainen & Kaila 2016, 852.) **Neljännän syklin tarkoitus oli kuvata laadukkaana toimeenpanon viitekehyksen (QIF) mukainen implementointisuunnitelma esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelmalle.**

### 6.1 Laadukkaana toimeenpanon viitekehys (QIF) (suunnittelu)

**Toimintatutkimuksen viimeisen syklin kehittämiskysymyksenä oli; miten esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelma implementoidaan yritykseen?** Laadukkaalla toimeenpanolla voidaan viitata sellaiseen ohjelman jalkauttamiseen, jonka myötä saavutetaan halutut tavoitteet. Laadukkaana toimeenpanon viitekehys (Quality Implementation Framework, QIF) sisältää 14 askelta neljässä vaiheessa. (Herkama, Harjuniemi, Repo & Valkiaranta 2023, 47.) Tutkimusnäyttöä hyödyntämällä voidaan pienentää riskiä resurssien kohdentamisesta vaikutuksiltaan vähäisiin, tehottomiin tai haitallisiin toimiin. Hyvä ja huolellinen implementointisuunnitelma, sekä implementoinnin ydintekijöiden tukeminen auttavat implementoinnin onnistumisessa. (Kouvonen, Tani, Kurki & Hamari 2023; 9, 32.)

Viitekehyksen ensimmäinen ja oleellinen vaihe on tilanteen kartoitus ja valmistautuminen, joka sisältää toimenpiteet 1–8. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan resursseja, tarpeita ja voimavaroja, sekä tehdään päätöksiä tarvittavista päätöksistä, jotta varmistetaan että kohdeorganisaatiolla on riittävästi voimavaroja ohjelman toteutumiseksi. (Herkama ym. 2023, 47.) Valmiustilassa tulee olla organisaation ymmärrys siitä, mihin ongelmaan tai haasteeseen muutostyöllä pyritään vaikuttamaan (Kouvonen ym. 2023, 16). Vaikka implementointisuunnitelman vaiheet esitetään tietyssä järjestyksessä, todellisuudessa ne voivat mennä päällekkäin ja kestää pidempään, kuin toiset vaiheet (Isokuortti & Aaltio 2021, 232).

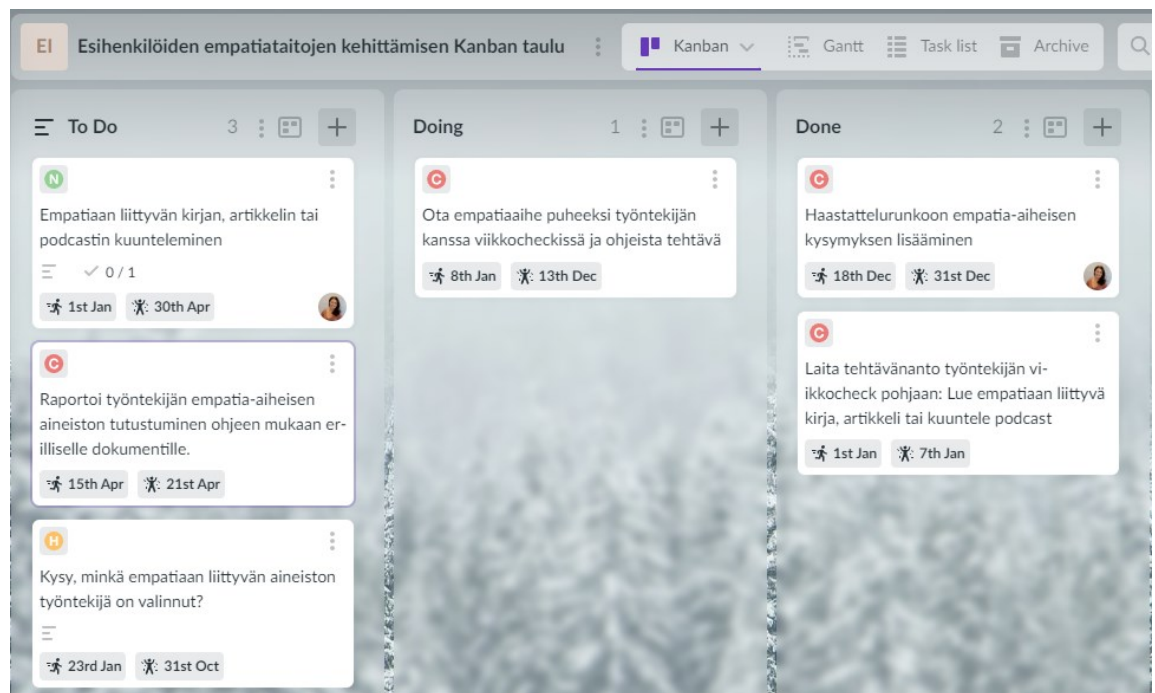
## 6.2 Esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelman implementointisuunnitelma (toiminta)

Toimintavaiheessa kuvattiin esihenkilöiden empatiaosaamisen kehittämissuunnitelman implementointisuunnitelma laadukkaana toimeenpanon viitekehyksen (QIF) mukaan (Taulukko 4). Iso-kuortti ja Aaltio (2021) on kuvannut Meyersin, Durlakin ja Wandermanin (2012) viitekehyksen 14 vaihetta neljässä osiossa. Ensimmäinen vaihe on nimetty ennakkovalmisteluksi, jossa harkitaan arviointistrategiat. Toisessa vaiheessa luodaan implementoinnin rakenteet ja kolmannessa vaiheessa implementointi on käynnissä, jolloin luodaan implementoinnin tukistrategia. Viimeisessä vaiheessa on tarkoitus oppia kokemuksista, jotta kehityksen jatkumo voidaan varmistaa.

Taulukko 4. Laadukkaana implementoinnin viitekehyksen mukainen implementointisuunnitelma

<b>Vaihe 1. Ennakkovalmistelut</b>	
1.Tarpeet ja resurssit	Esihenkilöt ovat keskeisessä osassa muutoksen johtamista. Johtoryhmältä vaaditaan resursseja suunnitelman päätöksenteon osalta. HR-osastolla on kokonaisvastuu suunnitelman operatiivisesta toiminnasta ja johtoryhmällä kokonaisvastuu suunnitelman onnistumista ja sen toteutumisen arvioinnista. Markkinoinnilta ja henkilöstöltä vaaditaan pieni osa resursseja vuoden 2024 lopussa.
2.Yhteensopivuuden arviointi	Arvioidaan mallin yhteensopivuus organisaation tarpeisiin sopivaksi HR- ja talousosaston palaverissa joulukuussa 2023
3.Valmiuden arviointi <i>Päätökset interventioon tehtävistä muutoksista</i>	Alustava arviointi HR- ja talousosaston palaverissa käyttöönotettavasta lisäosasta tai vaihtoehtoisesta menettelytavasta. Hyväksyntä johtoryhmässä vuoden 2023 viimeisessä johtoryhmässä.
4.Pohdinta muutostarpeista, muutosten dokumentoinnista ja arvioinnista <i>(Suorituskyvyn rakentaminen)</i>	HR- ja talousosaston palaverissa. Raportointi kvartaaleittain johtoryhmään, josta arviointi ja muutostarpeet. Dokumentointi ja arviointi raportointikäytänteiden mukaisesti.
5.Päätöksentekijöiden ja mallin käyttöönottajien sitoutumisen varmistaminen, hyväksynnän hankkiminen ja myönteisen ilmapiirin luominen	HR-päällikkö esittelee suunnitelman johtoryhmälle. Tiedottaminen asiasta kuukausitiedotteesta. Nostot markkinoinnissa ja viestinnässä säännöllisesti.
6.Organisaation yleisen suorituskyvyn rakentaminen	Osaamisen kehittämisen suunnitelman arviointi osaksi toimintaa. Työyhteisö- ja henkilöstön kehittämissuunnitelman päivittäminen joulukuussa 2023. Arvioidaan muita yhteiskehittämisen soveltuvia menetelmiä osaamisen ja motivaation ylläpitämiseksi.
7.Henkilöstön rekrytointi ja ylläpito	Suunnitelman toteuttamiseksi ei ole tarvetta rekrytoida uusia henkilöitä. Nykyisen henkilöstön ylläpito voi helpottaa suunnitelman toteutumisen myötä.
8.Empatiaosaamisen koulutus	Toteutus esihenkilöpäivillä, esihenkilöt ja muut toimihenkilöt sekä ylemmät toimihenkilöt.
<b>Vaihe 2. Implementointirakenteiden luominen</b>	
9.Implementointitiimien luominen <i>(Implementoinnin rakenteet)</i>	Implementointitiiminä toimii HR-osasto johtoryhmän tuella
10.Implementointisuunnitelman luominen	implementointisuunnitelma jalkautetaan toimintaan ja arvioidaan uusia toimintamalleja, jotka edistävät suunnitelman toteutumista. Pilotoidaan ja arvioidaan Kanban-taulun soveltuvuutta projektinhallinnassa kehittämissuunnitelman toteutumisen arvioinnissa ja hallinnassa.
<b>Vaihe 3. Pysyvä rakenne ja muutoksen tuki (implementointi käynnistynyt)</b>	
11. Tuki ja valmennus	HR- ja talousosasto, esihenkilöt, johtoryhmä
12.Implementointiprosessin arviointi	Alustava arviointi HR- ja talousosaston palaverissa, josta raportointi käytänteiden mukainen tiedotus johtoryhmälle. Arvioinnin osallisena henkilöstö, esihenkilöt ja toimihenkilöt
13.Palautteen kerääminen ja käsittely	Palaute kerätään a-lomakeilmoituksista, sekä toteutetaan palautekysely.
<b>Vaihe 4. Tulevien implementointi tai käyttöönottosuunnitelmien parantaminen</b>	
14.Kokemuksista oppiminen	Suunnitelman jakaminen pienempiin kokonaisuuksiin, implementointimallin tai viitekehyksen vaihtaminen tai uuden suunnitelman laatiminen

Implementointisuunnitelmassa ehdotettiin projektinhallinnan tueksi Kanban-taulua. Kehittämissuunnitelman osa-aluetta suunniteltiin pilotoitavan Kanban-taulun mukaisesti. Kanban esimerkiksi on havainnollistettu kuvassa 12. Kanban on lean johtamisoppiin kuuluva menetelmä, jonka avulla organisaatio voi muokata nykyisiä prosessejaan. Kanban-taulu on yksi työn visualisoinnin menetelmä, jossa näkyy yksinkertaisimmillaan kolme saraketta: tehtävät työt, käynnissä olevat työt ja tehdyt työt, mutta sarakkeita voi lisätä tai muokata tarpeen mukaan. Kanbanin tavoitteena on optimoida arvoketju, työtehtäviä voi liikutella taululla edistymisen mukaan, jolloin voidaan havaita prosessin ongelmakohdat ja etsiä niihin ratkaisuja. (Lehtonen, Tuomivaara, Rantala, Kängsälä, Mäkilä, Jokela, Könnölä, Kaisti, Suomi, Isomäki & Ylitolva 2014, 8.) Kanban-taulu oli saatavilla lisäosana yrityksen nykyiseen järjestelmään, jonka kautta visualisoinnin menetelmää oli mahdollista testata.



Kuva 12. Esimerkki Kanban-taulun hyödyntämisestä projektinhallinnassa

Kanban-taulu voi tukea esihenkilöiden empatiaosaamisen suunnitelman implementointia ja parantaa projektinhallintaa sekä tehostaa toimintaa. Digitaalisten alustojen avulla muistutukset voi automatisoida, joka parantaa suunnitelman toteutumisen varmistamista.

Tässä opinnäytetyössä implementoinnin raportointia ei jatkettu, mutta implementointiprosessi jatkuu käytännössä. Herkaman ym. (2023, 58) mukaan implementointitutkimukseen liittyviä viitekehyksiä, käsitteitä ja malleja on hyödynnetty vähän viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksen kentällä. Niitä voitaisiin kuitenkin hyödyntää tulevaisuudessa vuorovaikutuksen kehittämiseen erilaisissa yhteisöissä.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyö on väline identiteettityöhön, työllistymiseen, työn kehittämiseen ja korkeakoulun menestymiseen (Vanhanen-Nuutinen 2022, 84). Heikkisen (2010, 226) mukaan tiedon intressinä toimintatutkimuksessa voidaan pitää praktista orientaatiota (hermeneuttista), jossa korostuu itseymmärrys, tietoisuustaitojen lisääntyminen, ammatillinen kehittyminen, tehokkuus ja vaikuttavuus. Tutkijan roolina voidaan pitää ulkopuolista asiantuntijan roolia, sekä ominaisuudeltaan rohkaisevaa, sekä osallistumiseen ja itsereflektioon kannustavaa työtettä. Jantunen, Naaranoja, Piippo, Mäkelä, Valtanen ja Sankelo (2014, 33) kuvaa toimintatutkimusta työyhteisön kehittämistapana, joka edellyttää yhteisöltä muutosvalmiutta, sekä edellytyksiä oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun. Lisäksi se edellyttää kehitysprosessin kokonaisuuden ymmärtämistä työyhteisön oppimisprosessina.

Pohdinnassa tarkastellaan opinnäytetyön tekijän ammatillista kehittymistä, sekä toimintatutkimus- ja opinnäytetyöprosessin luotettavuutta ja eettisyyttä. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet on kuvattu kappaleen lopussa.

### 7.1 Luotettavuus

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että satunnaiset tai epäepäolennaiset tekijät eivät vaikuta tutkimustulokseen. Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu luotettavuuden arviointi eli esitetään ne perusteet, joiden perusteella tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Aaltio & Puusa 2020, 169.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuteen haluttiin vaikuttaa hyvällä toimintatutkimuksen raportoinnilla ja tutkimuksen taustojen avaamisella, sekä tutkimuksen etenemisen kuvaamisella. Jokaisessa syklissä määriteltiin myös syklin tarkoitus ja kehittämiskysymykset. Johdonmukaisuus sykleissä voi myös lisätä luotettavuutta. Vilkan (2021, 36) mukaan tieteelliseltä tutkimukselta edellytetään täsmällisyyttä niin, että tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tavoitteet, tutkimusmenetelmä, aineiston kerääminen, teoreettinen viitekehys, analyysitapa sekä tutkimustulokset ja johtopäätökset on käsitelty perustellusti ja raportoitu selkeästi ja aukottomasti. Selkeällä tutkimuksen teon raportoimisella lukija voi arvioida luotettavuutta (Alasuutari 2011, 222).

Heikkinen ja Syrjälä (2008; 147,149) kuvaa, että luotettavuutta voi arvioida. Mittareina voi pitää historiallista jatkuvuutta, reflektiivisyyttä, havahduttavuutta, dialektisuutta ja toimivuutta, mutta

silti kokonaisuus määrittää teoksen laatua enemmän, kuin yksittäiset tekijät. Historiallinen jatkuvuus korostuu tässä toimintatutkimuksessa esihenkilöiden empatiaosaamisen suunnitelman implementoinnin jälkeen, kun suunnitelmassa olevat asiat on voitu vakiinnuttaa työyhteisöön ja sen voidaan näin ajatella muodostuvan yrityksen kulttuurin osa-alueeksi. Empatiaosaamisen osa-alueiden kehittämisestä jokainen löytää itselleen sopivan kehitysalueen, jota voi hyödyntää tulevaisuudessa. Empatiaosaamisen kehittämissuunnitelman osa-alueet aiheuttivat kiinnostusta myös opinnäytetyön esitysseminaarissa.

Toinen luotettavuuden arviointikriteeri on reflektointi. Toimintatutkimukselle on ominaista reflektointi koko prosessin ajan. Reflektointi on auttanut ymmärtämään aihetta opinnäytetyön prosessin alusta loppuun. Aaltio ja Puusa (2020, 169) kuvaa, että tutkijan subjektiivisuus ja reflektointi ovat välttämättömiä edellytyksiä luotettavalle tutkimukselle. Niska & Olakivi (2023, 178) kannustaa työelämän tutkijoita arvioimaan menetelmän lähtökohtia, rajoituksia ja mahdollisuuksia. Laadullisen sisällönanalyysin laatu riippuu siitä, kuinka hyvin tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu lukijalle. Sisällönanalyysin tulkintaan liittyy haasteita, joita tutkijan täytyy reflektoida. Kiinnostava tapa lähestyä aineistoa on keskittyä siihen, mitä aineistona oleva kommunikatio saa aikaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Virtuaalisen työpajan heikkoutena tässä opinnäytetyössä oli aineiston määrän rajaaminen 8\*8-menetelmällä, voidaan päätellä, että jotkin ideat tai aiheet eivät päässeet aineistoon. Virtuaalinen työpaja koettiin tässä tutkimuksessa hyväksi aineistonkeruumenetelmäksi, vaikka vuorovaikutusta sen aikana voitiin arvioida vasta palautekeskustelussa. Virtuaalisessa työpajassa on kuitenkin monet mahdollisuudet, kunhan tasapainona on riittävästi myös sitä ”tavallista” läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Laajempi hybriditoteutus olisi voinut tuottaa aineistoon enemmän ideoita.

Henkilöstöjohtaminen koskettaa ihmisiä, joten aihe kiinnostaa ja se saa työyhteisöä ajattelemaan. Havahduttavuus on yksi luotettavuuden arvioinnin kriteeri. Toimivuutta voidaan arvioida vasta sitten, kun tulokset on saatettu osaksi organisaatiota. Yhtenä strategisena toimenpiteenä yrityksessä oli empatiataitojen kehittäminen, ja toimivuutta arvioidaan parhaiten sitten, kun strategian toteuttamista arvioidaan. Opinnäytetyöprosessissa oli kuitenkin myös muita kehittämisen menetelmiä ja työpajoja, josta osallistujat kehittivät osaamistaan. Opinnäytetyöntekijä toimi muutosagenttina ja loi aloitteita vuorovaikutustaitojen ja aineettoman palkitsemisen käytänteiden edistämiseksi koko prosessin ajan.

Tässä toimintatutkimuksessa aineistoina käytettiin erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, jotka kuvattiin raporttiin. Tuloksiin lisättiin myös suoria lainauksia aineistosta, jotta lukija voi saada paremman ymmärryksen alkuperäisen aineiston ja tulosten vuorovaikutuksesta. Elo ym. (2022, 224)



kuvaa, että onnistuminen sisällönanalyysin raportoinnissa on olennainen osa luotettavuuden todentamista. Kirjoittajan tulee esimerkiksi aukikirjoittaa tulokset, kuvata riittävästi aineistonkeuruun toteuttaminen ja analyysiprosessin eteneminen.

Tieteelliset lähteet ovat oleellisia opinnäytetyön tietoperustan laadinnassa. Opinnäytetyön tekijän tulee olla tietoinen uusimmasta kansallisesta ja kansainvälisestä tutkimustiedosta. Tietoperustalla kuvataan, mitä tutkimuksen kohteesta on aiemmin tutkittu, miten ja millä tuloksilla. (Perttula 2018.) Luotettavuuteen voitiin vaikuttaa lähteiden avulla. Tutkija etsii lähdeaineistoista samansuuntaisia tuloksia ja havaintoja eri tekijöiltä, jolloin asiaa voidaan pitää luotettavana (Alasuutari 2011, 33). Dialektisuuteen pyrittiin monipuolisella tutkimusten, artikkeleiden ja muiden lähteiden vuoropuhelulla ja erilaisilla näkökulmilla. Tiedetään, että useita eri menetelmiä hyödyntävä tutkimustieto ja yhteistyö tieteiden välillä tuottavat tietoa, joka tukee eriarvoisuuden vähentämistä (Pietilä & Terkamo-Moisio 2019, 28). Opinnäytetyössä pyrittiin avoimesti valitsemaan lähteitä ja aineistoa eri tieteenaloilta.

Havahduttavuudella voidaan mitata sitä, saako kehittämistyö ihmisiä ajattelemaan tai tuntemaan asioita uudella tavalla. Kehittämistyöllä tulee pyrkiä siihen, että raportointi ja tulokset ovat uskottavia, ymmärrettäviä ja avaa uusia näkökulmia kohdeyleisössään. (Heikkinen & Syrjäjä 2008, 149, 160.) Aiheen ajankohtaisuus ja merkittävyys voi edistää sitä, että toimintatutkimus on kiinnostava ja tuo lukijalleen uusia näkökulmia. Ennakointi ja innovointi ja prosessin virtuaaliset ratkaisut voi aiheuttaa innovointia.

Opinnäytetyösuunnitelmassa luotiin riskienhallintasuunnitelma ja aineistonhallintasuunnitelma, sekä budjetti. Riskienhallinnassa arvioitiin eri riskityyppejä, joita oli tekniset riskit, aikatauluriskit, taloudelliset riskit, organisaatioon liittyvät riskit, henkilöstöön liittyvät riskit, ulkopuolisiin tahoihin liittyvät riskit, asiakkaisiin liittyvät riskit, ympäristöön liittyvät riskit, poliittiset riskit ja sosiaaliset riskit. Vaikutusta ja toteutumisen todennäköisyyttä arvioitiin jokaisen riskin kohdalla asteikolla pieni, keskisuuri ja suuri. Lisäksi kuvattiin riskienhallintatoimenpiteet. Riskeistä yksi toteutui, joka vaikutti opinnäytetyöprosessiin aikatauluun merkittävästi. Riski oli arvioitu vaikuttavuudeltaan suureksi ja toteutumisen todennäköisyys oli keskisuuri. Riskienhallintatoimenpiteillä ei voitu vaikuttaa toteutuneeseen riskiin. Riskin toteutuminen ja aikataulun venyminen aiheutti raportointiin haasteita ja saattoi siksi vähentää luotettavuutta.

Luotettavuutta pyrittiin lisäämään huolellisella suunnittelulla opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa. Aineistonhallintasuunnitelma (Data Management Plan, DMP) on dokumentti, jossa tutkija

määrittelee tutkimusaineiston elinkaarta tutkimuksen aikana sekä sen jälkeen (Tutkimusaineistojen hallinta: suunnittele 2022). Aineistohallinnan suunnittelun tarkoituksena on varmistaa, että tutkimusaineisto ei vaarannu projektin aikana ja sen suhteen noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Suunnittelun tavoitteena on myös mahdollistaa aineistojen jatkokäyttö. (Aineistohallinnan suunnittelu 2022.) Tutkimusaineiston käyttöarvo perustuu pitkälti tutkimuksen aikana tehtävään aineistohallintatyöhön. Kun se on tehty suunnitelmallisesti, aineisto voi olla hyvin käyttökelpoinen opinnäytetyön päätyttyä jatkotutkimuksissa tai menetelmien opetuksessa. (Aineistohallinnan suunnittelu 2022.)

## 7.2 Eettisyys

Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan sekä pyrkii edistämään hyvää sille, jota tutkimus koskee (Juuti & Puusa 2020, 168). Tässä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä periaatteita, lakien ja ohjeistuksien huolellista seuraamista, arvojen mukaista, sekä vastuullista toimintaa ja päätöksentekoa. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Keiski, Hämäläinen, Karhunen, Löfström, Näreaho, Varantola, Spoof, Tarkiainen, Kaila & Aittasalo 2023, 12).

Tutkimuslupa haettiin ja myönnettiin 28.3.2022, tutkimusluvassa kuvattiin opinnäytetyön tiedot sekä sitouduttiin hyvän tieteellisen käytännön ja organisaation arvojen mukaiseen toimintaan. Lisäksi tutkimusluvassa sitouduttiin tietosuoja-asetuksen ja tietosuojalain mukaisiin säännöksiin henkilötietojen käsittelystä ja salassapidosta. Opinnäytetyössä kerättyjä tietoja ei käytetä vahingoksi. Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma oli päätöksen liitteenä.

Hyväksyttävä, luotettava, sekä uskottava tieteellinen tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön (HTK) edellyttämällä tavalla. Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita on luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Hyvä tieteellinen käytäntö huolehtii sellaisista menettelytavoista, joita sovelletaan koko tutkimusprosessin ajan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 11.) Toimintatutkimuksen eri vaiheissa toiminta on ollut avointa ja rehellistä. Tutkimukseen osallistujille on kerrottu tutkimuksen taustoista, tavoitteista, menetelmistä, sekä painotettu tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja mahdollisuutta myös keskeyttää osallistuminen niin halutessaan.

Virtuaalisen työpajan loppukeskustelussa käytiin aineistoa ja sen osia läpi ja kaikki kokivat tulensa nähdyksi, vaikka fyysistä yhteyttä koko työpajatyöskentelyn aikana ei ollutkaan. Hyvä palaute voi johtua siitä, että prosessi oli selkeä alusta loppuun ja lopputilaisuus pidettiin hyvässä yhteishengessä. Osallistujat halusivat myös osallistua ja he pitivät aihetta mielenkiintoisena ja ajankohtaisena työssään. Asiantuntijahaastattelu koettiin palautteen perusteella myös hyvänä. Haastattelutilanteessa otettiin huomioon asiantuntijan riittävä tietämys opinnäytetyöstä, osallistumisesta ja aineistonkeruusta ja -käytöstä. Toimintatutkimuksen ominaisuuksiin kuuluu pyrkiä dialogisuuteen, tasavertaiseen osallistumiseen ja yhdessä ajattelemiseen, sekä perehtymiseen asiaan tai toimintaan (Jantunen ym. 2013, 29).

### 7.3 Ammatillinen kehittyminen

Työelämän kehittäminen ja keskittyminen sellaisiin asioihin, jotka ovat merkityksellisiä myös yhteiskunnallisesti tekee työstä merkityksellistä ja mielenkiintoista. Opinnäytetyöprosessin aikana kohdattiin kriisejä, jotka vaikuttivat ihmisiin ja työelämään. Terveys- ja sosiaaliajaa koskevat haasteet, Covid-19 pandemia ja Ukrainan sodan vaikutukset ovat koskettaneet laajasti. Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan uudistumisen ja säilymisen kannalta on ratkaisevaa, miten organisaatiot, työyhteisöt ja niiden verkostot onnistuvat omassa kehittämis- ja uudistumistyössään (Alasoini, Antila, Hakala, Kulmala, Lautala, Lyly-Yrjänäinen, Närhinen & Rissanen 2023, 3). Muutokset ovat aiheuttaneet työelämään haasteita, mutta myös tuoneet uusia käytänteitä ja välineitä. Opinnäytetyön yksi tavoite oli luoda uutta tietoa yhteiskunnalle, sekä seurata ja vastata yhteiskunnallisiin haasteisiin.

Yhteiskunnalliset haasteet ja tavoitteet näkyvät organisaatioissa. Työelämän kehittäminen on merkittävä osa yhteiskunnan toimintaa. Organisaatioiden tavoitteet liittyvät yhtä lailla haasteiden kartoittamiseen ja kehityskohteiden selvittämiseen. Tällä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöllä pyrittiin vaikuttamaan hyvään johtamiseen kehittämällä organisaation henkilöstöjohtamista ja yksilöiden vuorovaikutustaitoja. Hallitusohjelman tavoitteena on hyvä työelämä, mikä edellyttää ihmisten työkyvyn ja työhyvinvoinnin vahvistumista sekä työn ja perheen yhteensovittamista. Hallitus haluaa edistää osaltaan työelämän tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä kitkeä kaikenlaisen syrjinnän työelämästä. Hallitus haluaa varmistaa riittävät resurssit ja huolehtia työhyvinvoinnista esimerkiksi hyvällä johtamisella. Hyvällä johtamisella ja työjärjestelyillä vähennetään psyykkistä kuormitusta, ylläpidetään työkykyä ja edistetään työssäjaksamista ja työurien jatkuvuutta. (Valtioneuvosto 2023, 64, 69.)

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää yrityksen strategista henkilöstöjohtamista. Jokaisessa syklissä johtopäätöksenä oli jollain tavalla esihenkilön merkityksellisyys työssä. Tärkeän tästä tutkimuksesta tekee se, että aihe edistää vastuullisuutta ja eettisyyttä työssä kehittämällä esihenkilöiden tietoja, taitoja ja asenteita. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja ohjasivat myös tämän opinnäytetyön tekemistä. Toimeksiantajayrityksen arvoja olivat hauskuus, jämäkkyys, avoimuus ja huolenpito. Henkilöstöjohtaminen sopeutuu organisaation kulttuuriin ja määrittyy siinä vallitsevien arvojen mukaan, mutta samalla se voi myös luoda, uudistaa ja säilyttää vallitsevaa kulttuuria ja arvomaailmaa (Viitala 2014, 33).

Tavoitteena oli myös kehittää vastuullista ja taloudellisesti järkevää henkilöstöjohtamista, sekä johtaa poikkialaisia projekteja erilaisin menetelmin. Vastuulliseen johtamiseen kuuluu, että johtaja kantaa vastuun siitä, että töissä toimitaan yhteisten arvojen ja periaatteiden mukaan. Ratsulan, Rombergin ja Kvammen (2019, 7;22) mukaan epäkunnioittava käytös, arvojen vastainen tai välinpitämätön johtaminen, työturvallisuuslainlyönnit, tietojen väärinkäyttö ja häirintä ovat yleisiä eettisiä tilanteita työssä. Nordic Business Ethics Surveyn mukaan (n=500) 20 % suomalaisista oli tehnyt eettisen kompromissin, kun oli kohdannut vastaavia tilanteita työssä. Huolestuttavaa on se, että tutkimuksen mukaan työntekijät olivat tehneet kompromissin, koska esihenkilö oli ohjeistanut toimimaan niin.

Opinnäytetyön tekijän tavoitteena oli osata kehittää toimiva ja hyvinvoiva työorganisaatio, soveltaa tutkittua tietoa toiminnan kehittämiseksi ja käyttää erilaisia menetelmiä liiketoiminnan tehostamiseksi ja kehittämiseksi. Tässä opinnäytetyössä käytettiin erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä ja monipuolisia aineistonkeruu – ja analysointimenetelmiä, joilla voitiin edistää opinnäytetyön ja organisaation tavoitteita.

Ylemmän ammattikorkeakoulun, sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutuksessa on välttämätöntä kiinnittää huomiota terveydenhuollon tilanteeseen, sekä työelämässä vallitsevaan pahoinvointiin. Johtamisen kehittäminen yhdessä riittävään mielenterveyden osaamiseen onkin alasta riippumatta tärkeää. Myös ennakkoinnilla on entistä tärkeämpi merkitys työelämässä. Entistä laajemmin viestityt poikkialaiset työelämäntutkimukset voisivat auttaa organisaatioita ennakkointityössä sekä varautumisessa. Esimerkiksi Covid-19 näytti, miten viestintä tavoitti koko yhteiskunnan muuttaen toimintatapoja ja ajatteluamme.

Terveyden edistämisessä ja ennaltaehkäisevässä työssä ennakkointitoiminta auttaa varautumaan tuleviin asiakkuuksiin sekä kansanterveydellisiin riskeihin. Tämä myös voi helpottaa resurssien

suuntaamista oikeisiin asioihin tulevaisuudessa. On nähtävissä, että suunnittelu- ja päätöksentekokulttuurissa ei vielä käytetä kaikkia yhteisötasoisien, ennakoivan ja vaikutustietoisien toiminnan mahdollisuuksia, joita on olemassa hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. (Nelimarkka & Kauppinen 2006, 93–94.) Terveyden edistämällä en halua viitata pelkästään sosiaali- ja terveysalaan vaan korostaa, että terveyden edistäminen ja hyvinvointi on yhteiskunnallinen tehtävä. Työelämä on menossa oikeaan suuntaan siinä, että halutaan keskittyä terveyden edistämisen osa-alueisiin. Tämän hetken totta on se, että muutos on jo käynnissä. Työelämän, tutkimustoiminnan ja terveys- ja hyvinvointiosaamisen vahvempi yhteensovittaminen eri tasoilla voisi olla yksi ratkaisu tulevaisuuden haasteiden kohtaamisessa.

Yhtenä opinnäytetyöntekijän tavoitteena oli tuottaa uusia innovaatioita. Teknologiaosaamisen kehittyminen on mahdollistanut tämän opinnäytetyön innovaatioita, joita oli mm. virtuaalinen työpaja, sekä palaverikäytänteet, jotka on toteutettu täysin etäyhteyksin. Kirjastot olivat pitkään suljettu koronapandemian aikana, mikä pakotti kehittämään tiedonhakuosaamista internetistä. Opinnäytetyön tiedonhauk on toteutettu lähes kokonaan verkosta. Tulevaisuuden megatrendeiksi on määritelty esimerkiksi datan kasvu, digitalisaatio, älykkäät tietojärjestelmät ja virtuaalisympäristöt (Megatrendit 2021). Myös Patja (2021) arvioi, että tulevaisuudessa on selkeää, että tiedon etsiminen helpottuu ja sen arviointi mutkistuu. Muutokset opinnäytetyöprosessin aikana ovat osoittaneet osaamisen kehittämistä, muuntautumiskykyä ja innovointikykyä.

On tärkeää, että organisaatiot ja yritykset osallistavat työntekijöitään strategian suunnitteluun ja tekevät strategian niin näkyväksi, että toiminnassa mukana olevilla on helppo ymmärtää asetettuja tavoitteita. Santalainen (2009; 257, 48) toteaaakin, että strategisen ajattelun ja toiminnan syvin vaikuttavuus ilmenee kulttuurissa. Hän pitää organisaatioiden johdon olennaisina kysymyksiä; miten voimme omalla toiminnallamme luoda hyvän tulevaisuuden, näkemyksen tulevasta menestymisen mallista sekä mistä löytää uusia, avarakatseisia tulevaisuuden ajatuksia. Lehto ja Viitala (2020, 128) nostavat tutkimuksessaan esille, että esihenkilöiden osaamista tulee kehittää ja johtamisjärjestelmiä työkaluineen on tarjottava johtamistyön tueksi. Esihenkilöiden tukeminen on henkilöstöammattilaisten työtä. Tehokkuus- ja hyvinvointikeskusteluun kaivataan ajattelutapaa, jossa kehittämisen keinoista käydään dialogia johdon ja lähijohdon, henkilöstöammattilaisten sekä työntekijöiden välillä. Työhyvinvointi voidaan nostaa organisaatioiden kehityksen voiman lähteeksi. Innostuneet ja toimintakykyiset työntekijät saavat haastavatkin muutokset toteutumaan.

Toimintatutkimus voidaan määritellä arvosidonnaiseksi ja subjektiiviseksi lähestymistavaksi. Toimintatutkimuksessa saavutetaan tietoa, joka on tulkintaa tietystä näkökulmasta, vaikka tutkijan

oma ääni on vahva, tulee raportoinnissa ottaa huomioon mahdollisimman kattavasti myös muiden asianomaisten äänet. (Heikkinen 2010, 223) Tutkimuksella vaikuttaminen vaatii tutkijalta avointa mieltä ja uusia taitoja. Tutkijan on lisäksi opeteltava huolehtimaan tieteellisen asiantuntijatietonsa ja tutkimustulosten välittymisestä eri yleisöille. Tämä tarkoittaa kykyä löytää sopivat viestinnän keinot ja yhteistyön muodot niille, jotka tuloksista hyötyvät. Viestintä ja vuorovaikutus ovat keinoja, joilla parannetaan tutkimuksen vaikuttavuutta. Tutkimusartikkelin vaikuttavuutta voidaan arvioida vasta sitten, kun arvioidaan mitä vaikutuksia sillä on ollut lukijan ymmärrykseen tai käytökseen. (Koskinen, Ruuska & Suni 2018; 37, 46.)

Opinnäytetyön näkökulmana oli henkilöstöjohtaminen ja toimintatutkimuksen yksi olennaisista osista on osallistaminen yhteiskehittämisen menetelmin. Ihmisten johtamisessa on tärkeää tuntee myös itsensä ja osata johtaa itseään. Itsensä johtamisen taidot korostuvat yrittäjyydessä tai muissa vastuullisissa johtotehtävissä. Salmimiehen ja Ruudun (2014) mukaan itsensä johtamisen perusta on itsetuntemuksen lisääntymisessä. Jollei kykene ymmärtämään ja johtamaan itseään, on vaikeaa kuvitella, että osaisi johtaa muitakaan niin, että kykenisi hyödyntämään johdettaviansa potentiaalin ja motivoimaan heitä tehtävässään. Keskittymällä omaan, sekä työyhteisön hyvinvointiin, voidaan saada parempaa tulosta aikaan.

#### 7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamista strategialähtöisesti. Toimintatutkimuksen eri menetelmillä voitiin kehittää henkilöstöjohtamista työelämälähtöisesti. Jokaisessa syklissä voitiin tuottaa yritykseen tietoa, osaamista ja konkreettisia välineitä henkilöstötyön ja strategian edistämisen tueksi. Toimintatutkimus tuotti yritykseen empatiaosaamisen kehittämissuunnitelman, mikä voidaan implementoida osaksi HR-toimenpidesuunnitelmaa. Manka & Manka (2023, 114) kuvaa, että työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii systemaattista johtamista, johon kuuluu strateginen suunnittelu, toimenpiteet henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvan arviointi. Työhyvinvoinnille tulee asettaa tavoitteet, jotta niiden saavuttamista voi arvioida osana strategiatyötä.

Toimintatutkimuksen raportoinnin myötä tietoa voidaan myös levittää. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen avulla voitiin muodostaa työelämälle tietoa aineettomasta palkitsemisesta henkilöstöjohtamisessa ja viimeisessä syklissä luoda kehittämissuunnitelman myötä uusia toiminta-

tapoja ja menetelmiä työn kehittämisen tueksi. Uudenlaisten toimintatapojen kehittäminen työelämässä on tärkeä osa työ- ja innovaatiopolitiikkaa, työhyvinvointia ja kilpailukykyä. Työelämäkehittämisen ytimessä ovat luottamus ja yhteistyö, joiden avulla voidaan jakaa tutkimustietoa, erilaisia toimintamalleja, uutta teknologiaa, sekä hyviä käytäntöjä. Tulevaisuuden johtajuus on yhteisöllisyyttä, verkostojen hyödyntämistä ja avoimuutta, sekä kykyä mahdollistaa reilu ja merkityksellinen työyhteisö. (Alasoini ym. 2023, 20.)

Talous ja nuoret TAT (2022) teettämän nuorten tulevaisuusraportin mukaan merkittävimmät tekijät tulevaisuuden alaa valitessa ovat kohtuulliset työajat, turvallinen ja viihtyisä työympäristö, sekä hyvät työkaverit ja johtajat. Lähes 90 % nuorista haluaa tehdä töitä ympäristössä, jossa kaikkia ihmisiä arvostetaan ja kohdellaan yhdenvertaisesti. Tutkimuksen tuloksia tukee näkemys siitä, että nuorten mielenterveysongelmien nousu on ollut erityisten suurta nuorilla. Koronapandemian ohella yksilökeskeisyys, yhteiskunnan asettamat paineet, sosiaalinen media ja yleinen epävarmuus ovat vaikuttaneet vallitsevaan pahoinvointiin.

Opinnäytetyön johtopäätöksinä on, että vuorovaikutteisella esihenkilötoiminnalla, empatiaosaamisella, sekä henkilöstöjohtamisen aineettoman palkitsemisen edistämisellä voidaan kehittää henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, jonka myötä voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen. Johtajan ja työntekijän välinen arkinen vuorovaikutussuhde ja säännöllinen kohtaaminen on tärkeä osa organisaation toimintaa ja siihen tulisi kiinnittää huomiota.

Opinnäytetyöllä voitiin vastata organisaation strategisiin tavoitteisiin. Toimintatutkimusten sykeleistä ja niiden johtopäätöksistä muodostui kolme jatkotutkimusaihetta, jotka ovat

1. Miten työyhteisön empatiaosaaminen koettiin organisaatiossa implementoinnin jälkeen?
2. Esihenkilöiden ja johdon kohtaamisaosaamisen kehittäminen organisaatiossa työntekijän palkitsemiskokemukseksi
3. Virtuaalisten työympäristöjen soveltaminen organisaatioiden arkeen

## 8 Lähdeluettelo

8 x 8-menetelmällä 64 uutta ideaa. (2013). THL. Työkalu-esimerkki - 8x8.pdf. Saatavilla 18.11.2023.

<https://innokyla.fi/sites/default/files/2021-09/Ty%C3%B6kalu-esimerkki%20-%208x8.pdf>

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (169–180). Helsinki: Gaudeamus.

Aarnikoivu, H. (2008). Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum

Aineistonhallinnan suunnittelu. (2022). Tampereen yliopisto. Tietoarkisto. Saatavilla 18.11.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/aineistonhallinnan-suunnittelu/>

Alasoini, T., Antila, J., Hakala, L., Kulmala, S., Lautala, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A. & Risänen, M. (2023) Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ2023-ohjelma. Työterveyslaitos. Helsinki. Saatavilla 18.11.2023.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-096-6>

Alasoini, T. (2011). Hyvinvointia työstä Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes Raportteja 76. Helsinki. Saatavilla 29.8.2022.

<https://docplayer.fi/62541-Raportteja-76-hyvinvointiatyostaxxx-kuinka-tyoelamaa-voi-kehittaaxxx-kestavalla-tavalla-xxx-tuomoalasoini.html>

Alastalo, M., Åkerman., M. & Vaittinen, T. (2017). Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. & Aho, A. L. Tutkimushaastattelun käsikirja. (181–197). Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Andersen, J. T. & Minbaeva, E. (2013). The Role of Human Resource Management in Strategy Making. *Human Resource Management* 52(5), 809–827.

Boyd, D. (2014). How to Run an Innovation Pilot Program. Saatavilla 18.11.2023.

<https://www.industryweek.com/innovation/product-development/article/21962308/how-to-run-an-innovation-pilot-program>

Buur, J. & Larsen, H. (2010). The quality of conversations in participatory innovation. SPIRE Research Centre, Mads Clausen Institute University of Southern Denmark. *CoDesign* 6(3), 121–138. <https://doi.org/10.1080/15710882.2010.533185>

Cope, D. (2015) Conducting Pilot and Feasibility Studies. *Methods & Meanings. Oncology Nursing Forum*, 42(2), [196–197].



<https://doi.org/10.1188/15.ONF.196-197>

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 24(4), 215-225.

Fink, A. (2014) Conducting research literature reviews: From the internet to paper. Two: Searching and screening *The Practical Screen and methodological Quality*. Sage publications 47–54.

Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli* 39(1), 3–21.

<https://doi.org/10.23997/pk.69722>

Grant, A., & Varis, U. (2019). Rakentava vuorovaikutus mielenterveyden tukena. *Kuntoutus* 42(2), 32–36.

<https://journal.fi/kuntoutus/article/view/97245>

Gruman, J. & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.09.004>

Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal on management studies*, 24(5), 503–521.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. (2019). Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Saatavilla 22.11.2023.

<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272>

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. (2015). Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Heilman, P. & Taipale, T. (2019). Koulutusta vai jatkuvaa kehittymistä? – Oppivan pienyrityksen askelmerkit. Työterveyslaitos. Saatavilla 7.11.2023.

<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/koulutusta-vai-jatkuvaa-kehittymista-oppivan-pienyrityksen-askelmerkit>

Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L. & Manka, M-L. (2015). Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura. Hallinnon tutkimus, 34(2), 143–161.

<http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1763331>

Heikkinen, H. (2010). Toimintatutkimus – enemmän kuin tutkimusta? Teoksessa Aaltola J, Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. (214–229). 1, metodin valinta ja aineiston keruu / virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 3. uud. ja täyd. p. ed. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, HLT. & Syrjälä, L. (2008). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa HLT., Heikkinen, E. Rovio & L., Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. (147–161). Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Herkama, S., Harjuniemi, I., Repo, J., & Valkiaranta, M. (2023). Kiusaamisen vastainen työ kouluissa: Laadukkaan ja pitkäkestoisen toimeenpanon tukeminen. Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti, 19(1), 43–61. Saatavilla 18.11.2023.

<https://doi.org/10.33352/prlg.127445>

Hoitotyön tutkimussäätiö. (2023). Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). Saatavilla 18.11.2023.

<https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>

Holopainen, M. (2023). Toivottava tulevaisuus ja miten siihen päästäisiin. Signum, 56(1), 3.

<https://doi.org/10.25033/sig.128663>

Holopainen, M., Kivelä, S. & Tuominen, A. (2007). Luova ajattelu, innovatiivisuus ja tulevaisuuden ennakointi. Futura, 26(4), 94–99.

Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

<urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2>

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. (2015). Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – yhteys arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede 27(3), 213–224. Saatavilla 22.11.2023.

<https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128336>

Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi, 11(1), 135–151. Saatavilla 18.11.2023.

<https://doi.org/10.33352/prlg.95906>

Isokuortti, N. & Aaltio, N. (2021). Implementointitutkimuksesta tukea sosiaalityön tutkimuksen ja käytännön kehittämiseen. Yhteiskuntapolitiikka, 86(2), 229–234. Saatavilla 22.11.2023.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041310310>

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (256–270). Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (168). Helsinki: Gaudeamus.

Järnlström, M. & Kallio, K. (2015). Henkilöstöosaston suorituskyky ja sen mittaamisen käytänteet ja ongelmat. *Hallinnon tutkimus*, 34(1), 43–60. Saatavilla 10.10.2023.  
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100060>

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi? 1. painos*. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos*. Helsinki: Kauppakamari Oy.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos*. Helsinki: Talentum Media Oy.

.

Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän työskentelyyn kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2013(50), 59–70. Saatavilla 18.11.2023.  
<https://journal.fi/sla/article/view/8563>

Kivimäki, M., Elovainio., Vahtera, J., & Virtanen, M. (2002). Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa: Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: Tutkittua tietoa ja haasteita. (44–52)*. Helsinki: Työterveyslaitos

Knopf, J. W. (2006). Doing a literature review. *PS: Political Science & Politics*, 39(1), 127–132. Saatavilla 10.9.2023.  
<https://www.jstor.org/stable/20451692>

Koivula, U. (2020). Tulevaisuuden ennakkointia. Teoksessa Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. (256–280)*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kokkonen, L., & Almonkari, M. (2015). Teaching networking: an interpersonal communication competence perspective. In J. Jalkanen, E. Jokinen, & P. Taalas (Eds.), *Voices of pedagogical development: expanding, enhancing and exploring higher education language learning*. *Research-publishing.net*, (31–56). Saatavilla 17.11.2023.  
<https://doi.org/10.14705/rpnet.2015.000286>

Kouvonen P, Tani S, Kurki M, Hamari L. (2023). Miten onnistun implementoinnissa? Opas psykososiaalisten menetelmien vaikuttavaan implementointiin. Toim. Koskenalho N. Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö. Saatavilla 22.11.2023.

<https://kasvuntuki.fi/wp-content/uploads/2023/06/itla-implementointiopas-2023.pdf>

Kumpulainen, K. (2013). Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 61. Saatavilla 12.11.2023.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1215-2>

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904–915. Saatavilla 22.11.2023.

<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>

Knopf, J. (2006). Doing a Literature Review. *PS, Political Science & Politics*, 39(1), 127. ProQuest Research Library. Saatavilla 22.11.2023.

[https://writingcenter.commons.gc.cuny.edu/wp-content/blogs.dir/3005/files/2019/04/Doing\\_a\\_Literature\\_Review-1.pdf](https://writingcenter.commons.gc.cuny.edu/wp-content/blogs.dir/3005/files/2019/04/Doing_a_Literature_Review-1.pdf)

Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. (2018). Tutkimuksesta toimintaan Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Art House. Tallinna: AS Pakett.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Almatalent Oy. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). *Hoitotiede*, 11(1), 3–11.

Laajalahti, A. (2015). Tutkijoiden vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen työssä oppimalla. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja*, 10(1), 65–71. Saatavilla 17.11.2023.

<https://doi.org/10.33352/prlg.95896>

Laaksonen, M., Kuusisto-Niemi, S., & Saranto, K. (2010). Sosiaalityön tiedonhallinnan tutkimus – kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodinä. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 2(1), 26–32. Saatavilla 10.8.2023.

<https://journal.fi/finjehew/article/view/2632>

Laitinen, K. (2020). Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. 2020 Media- ja viestintätieteellinen seura MEVI ry. *Media & viestintä*, 43(4), 415–419. Saatavilla 22.11.2023.

[www.urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202012227306](http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202012227306)

Lahti-Kotilainen, L. (1996). Mielekkyyys, toiveikkuus johtamistyön keskeisinä elementteinä. *Aikuiskasvatus*, 16(4), 259–265, 342. Saatavilla 18.11.2023.

<https://doi.org/10.33336/aik.92406>

Lauri, R. (2006). Mikä meitä motivoi, aineeton vai aineellinen palkitseminen? Case: Atria Oy. Vaasan yliopisto. Osuva open Science. Pro-gradu -tutkielmat ja diplomityöt -kokoelma.

Lehto, K. & Viitala, R. (2020). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus*, 2016, 35(2), 117–131. Saatavilla 17.11.2023.  
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464>

Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V. Käsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M. & Ylitolva, M. (2014). Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto, Työterveyslaitos ja TEKES. Saatavilla 23.10.2023.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5838-2>.

Leinonen, M. (2017). Osaamisen kehittäminen. Teoksessa Ahonen, E., Ahopelto, M., Heikkinen, M., Huovinen-Tervo, M., Mäntymäki, E. (toim.) Näin tehdään saumaton sote -Kainuun hiljainen tieto 2003–2017. Kunnallisan kehittämissäätöön julkaisu, 2017 (11), 137–140. Saatavilla 22.11.2023.  
[https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/12/nain-tehdaan\\_saumaton\\_sote\\_kainuun\\_hiljainen\\_tieto\\_2003-2017.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/12/nain-tehdaan_saumaton_sote_kainuun_hiljainen_tieto_2003-2017.pdf)

Lempinen, P. (2014). Työelämä muuttuu, entä koulutus? Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 16(2), 74. Saatavilla 22.11.2023.  
<https://journal.fi/akakk/article/view/113691>

Maksuttomia sovelluksia virtuaalifasilitoinnin tueksi. (2023). Innokylä. Saatavilla 18.11.2023.  
<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/maksuttomia-sovelluksia-virtuaalifasilitoinnin-tueksi>

Manka, M-L. & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Mikkelson, A.C., York, J.A., & Arritola, J. (2015). Communication Competence, Leadership Behaviors, and Employee Outcomes in Supervisor-Employee Relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78, 336–354. Saatavilla 12.11.2023.  
<https://doi.org/10.1177/232949061558854>

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). Voittajan strategia. Lyhytjäteisyydestä kestäväan kehitykseen. Helsinki: Alma Talent.

Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. (2006). Miten palkitseminen muuttuu Suomessa, palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Nelimarkka, K. & Kauppinen, T. (2006). Onko kunnissa tulevaisuutta? – tulevaisuusorientaatio käyttöön sosiaali- ja terveysalalle. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2006(1), 88–95.

Niska, M. & Olakivi, A. (2023). Laatu sisällönanalyttiseen työelämän tutkimukseen. *Työelämän tutkimus*, 21(2), 175–180.

Nummelin, T. (2008). Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Näytön asteen määrittäminen. (2023). Hoitotyön tutkimussäätiö. Saatavilla 20.7.2023.  
<https://www.hotus.fi/naytonasteen-maarittaminen/>

Ojala, S., Pyöriä, P., Järvinen, K-M, Peutere, L., Lipiäinen, L. & Saari, T. (2017) Organisaation taloudellinen tilanne, oikeudenmukainen kohtelu ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen aikakauskirja, 2017(3), 24–33. Saatavilla 17.11.2023.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-276-7>

Opinnäytetyön ohjaus. (2021). Opinnäytetyö 30 op sote ylempi (AMK). Kajaanin ammattikorkeakoulu DevMoodle. Saatavilla 6.2.2022.

Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet. (2022). Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 22.11.2023.  
[https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Ylempi-amk-\(Soteli\)/Opinnaytetyoprosessi/Lahtokohdat-ja-tavoitteet](https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Ylempi-amk-(Soteli)/Opinnaytetyoprosessi/Lahtokohdat-ja-tavoitteet)

Pakarinen, T. & Hakonen, N. & KT Kuntatyönantajat. (2018). Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen. Kuntaliiton julkaisusarja. Uutta kunnista 9/2018. Suomen Kuntaliitto. ISSN 2342-2157 (pdf). Helsinki.

Pakarinen, T. (2016). Kokeilukulttuuri ja HRM ne yhteen soppii? Työn tuuli, 2016(2), [28–35] Henry ry. Saatavilla 22.11.2023.  
[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2\\_2016.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2_2016.pdf)

Peltonen, T. (2001). Strateginen Henkilöstöjohtaminen Organisaation määrittelykamppailussa – Analyysi Henkilöstöjohtajien Puheesta. Hallinnon tutkimus, 20(3), 55–75. Saatavilla 11.5.2022.  
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101720/59190>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). Työterveyslaitos. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Saatavilla 18.11.2023.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [141–152]. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [99–112]. Helsinki: Gaudeamus.

Perttula, S. (2018). Luotettavat lähteet – hyvä opinnäytetyön tietoperusta. Saatavilla 23.10.2023. <https://www.kreodi.fi/arkisto/artikkelit/luotettavat-lahteet-hyva-opinnaytetyon-tietoperusta.html>.

Pietilä, A. & Terkamo-Moisio, A. (2019). Näkökulmia terveyteen ja sen edistämiseen. Kuopio: University of Eastern Finland. Publications of the University of Eastern Finland. General Series, 26. Saatavilla 22.11.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3108-5>

Pratiwi, R., & Arifin, A. (2023). The Effects of Financial Compensation, Non-Financial Compensation, and Workload on Employee Performance with Work Motivation as a Moderating Variable. *Proceeding of International E-Conference On Management & Small Medium Enterprise*, 1(1), 385–400. Saatavilla 18.11.2023. <http://prosiding.uika-bogor.ac.id/index.php/ICMSME/article/view/438>

Prisma Flow Diagram. (2023). Prisma. Transparent reporting of systematic reviews and meta-analyses. Saatavilla 18.11.2023. <http://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/FlowDiagram?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

Ratsula, N., Romberg, A. & Kvamme, H. (2019). Nordic Business Ethics Survey. Code of Conduct Company Oy and Anchor Integrity Oy. Saatavilla 20.10.2023. [https://www.nordicbusinessethics.com/wp-content/uploads/2020/05/7b729f\\_faf452631ddb465698774b6027ac5e14.pdf](https://www.nordicbusinessethics.com/wp-content/uploads/2020/05/7b729f_faf452631ddb465698774b6027ac5e14.pdf)

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. (2015). Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ritakallio, T. & Vuori, T. (2018). Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities*. Saatavilla 22.11.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3759-1>

Rouhiainen-Neunhäuserer, M., & Tuikka, S. (2011). Haitallinen johtamisviestintä: Kiusaaminen johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteessa. *Aikuiskasvatus*, 31(2), 120–127. Saatavilla 22.11.2023. <https://doi.org/10.33336/aik.93923>

Ruuska, A. (2013). Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 66. Väitöskirja. Saatavilla 19.11.2023.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1259-6>

Ruusuvuori & Tiittula. (2017). Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. (Toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. (39–65). Tampere: Vastapaino.

Ryymin, E., & Korhonen, K. (2004). Virtuaalinen työpaja opettajan ammatillisen kehittymisen tukena. *Aikuiskasvatus*, 24(3), 257–264. Saatavilla 22.11.2023.

<https://doi.org/10.33336/aik.93573>

Saari, E., Koivisto, T., Koskela, I., Käsälä, M., Rydman, & Turunen, J. (2022). Enemmän aikaa empatialle? Hoivatyön teknologiavälitteinen viestintä ja työhyvinvointi. Tampere: Työterveyslaitos.

Salminen, A. (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Opetus julkaisuja* 62, *Julkisjohtaminen* 4. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

Salonen, E. (2017). Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Santalainen, T. (2009). Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Alma Talent.

Seitovirta, J. (2018) Sairaanhoidtajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Shujaat, S., & Alam, R. (2013). Impact of non-monetary rewards on employees' motivation: a study of commercial banks in karachi. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 2(2).

Sipilä, R., Mäntyranta, T., Mäkelä, M., Komulainen, J. & Kaila, M. (2016). Implementointia suomeksi. *Lääketieteellinen aikakauskirja duodecim*, 132(9), 850–857.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139.

Storvang, P., Mortensen, B., & Clarke, A. H. (2018). Using workshops in business research: A framework to diagnose, plan, facilitate and analyze workshops. I P.V. Freytag, & L. Young (red.), *Collaborative Research Design: Working with Business for Meaningful Findings* Springer, 155–174. Saatavilla 18.11.2023.

<https://doi.org/10.1007/978-981-10-5008-47>

Suomen tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehys. (2022). Opetushallitus. Saatavilla 13.3.2022. Saatavilla 18.11.2023.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-viitekehukset>



Syväjärvi, A. & Leinonen, J. (2020). Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä. *Hallinnon tutkimus*, 39(1), 52–66. Saatavilla 18.11.2023.

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98078>

Taipale, T. & Janhonen M. (2017). Johtotähti Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Helsinki. Työterveyslaitos. Saatavilla 22.11.2023.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131989/Johtot%C3%A4hti%20Ty%C3%B6ntekij%C3%A4l%C3%A4ht%C3%B6isen%20kulttuurin%20luotsaajan%20opas.pdf?sequence=1>

Talous ja Nuoret TAT. (2022). Nuorten tulevaisuusraportti 2022. Tutkimus: Nuoret haluavat työelämältä työaikojen kohtuullisuutta ja turvallisuutta – pelko työelämän kuormittavuudesta lisääntynyt. Tiedote 25.5.2022. Saatavilla 18.11.2023.

<https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00468/42939a97-d54d-4b90-94d1-9a1c18427ee5.pdf>

Tilev, K. & Vanhala, S. (2012). Joustavien työjärjestelyiden yhteys sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen pohjoismaisessa ja germaanisessa maaklusterissa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 10(1), 22–37.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2015). *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Tutkimusaineistojen hallinta: suunnittele. (2022). Tampereen yliopiston kirjasto. Saatavilla 22.11.2023.

<https://libguides.tuni.fi/tutkimusaineistojen-hallinta/suunnittele>

Tutkintojen tasot – Tutkintojen ja muun osaamisen viitekehys. (2023). Kajaanin ammattikorkeakoulu. (PDF). Saatavilla 22.11.2023.

<https://www.kamk.fi/loader.aspx?id=cfdb34b6-284f-490f-935c-bcca69732ea0>

Valtioneuvosto. (2023). Vahva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvosto. Saatavilla 24.10.2023.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vanhanen-Nuutinen, L. (2022). Opinnäytetyö haastaa ja palkitsee: Vilka, Hanna (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. 224 sivua. PS-kustannus. *Aikuiskasvatustutkimus*, 42(1), 84–85. Saatavilla 22.11.2023.

<https://doi.org/10.33336/aik.115558>

Vataja, K. (2012). Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Tutkimus* 86. 228 sivua. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Saatavilla 22.11.2023.

<https://journal.fi/hallinno...e/view/99316>

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja muodostaminen. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House.

Virtanen, P. (2009). Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Kauppinen, I. (2008). Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. Hallinnon tutkimus. 27(2). 1–2. Saatavilla 22.11.2023.  
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100681>

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja–20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Walden-Hartikainen, M. (2018). Hyvän työpaikan johtamiskäytännöt: työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt Suomen parhaissa työpaikoissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla 18.11.2023.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201807032248>

Yhteiset osaamistavoitteet (kompetenssit). (2022). Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinto-opas. Saatavilla 13.3.2022. Saatavilla 22.11.2023.  
<http://opinto-opas.kamk.fi/index.php/fi/68148/fi/68298>

Zeb, A.; Rehman, S.; Saeed, G. & Hamidullah. (2018). A Study of the Relationship between Reward and Recognition and employees Job Satisfaction: A Literature Review. Abasyn Journal of Social Sciences, 7(2), 278–291.

Åkerblåm, S. & Martikainen, V. (2014). Tuotteiden ja ratkaisujen pilotointi asuinrakennushankkeissa -käsikirja. Culminatum Innovation Oy Ltd.

Ørngreen, R. & Levinsen, K. (2017). Workshops as a research methodology. The electronic journal of e-learning. 15(1), 70–81. Saatavilla 19.11.2023.  
<https://eric.ed.gov/?id=EJ1140102>

## Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten arviointi

Tutkimuksen tekijä, vuosi, nimi, julkaisupaikka	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	Tutkimustyyppi ja aineisto	Tulokset, keskeiset johtopäätökset	Näytön aste	Laatu (JBI)
Perhoniemi, R. (2015). Työstä saatava kiitos – ajallinen muutos ja yhteys palkansaajien työtyytyväisyyteen 2000-luvun Suomessa. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 13 (2) – 20	Tutkimuksen tarkoitus on ollut lisätä ymmärrystä työstä annetun kiitoksen roolista Suomessa. Tarkennetusti tutkittiin esimieheltä sekä työtovereilta tai asiakkailta saatavan kiitoksen kokemuksia vuosina 2003, 2008 ja 2013. Tutkimuksessa selvitettiin näiden sosiaalisiksi voimavaroiksi luettavien työolotekijöiden ajallista muutosta ja niiden yhteyttä palkansaajien työtyytyväisyyteen.	Aineistona oli Työolotutkimus-aineisto, joka koostuu erillisistä poikkileikkausotoksista.	Kiitoksen saaminen sekä esimieheltä että työtovereilta tai asiakkailta yleisty hitaasti Suomen työpaikoilla. Nämä kiitokset vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen, kun otettiin huomioon taustatekijät, työolojen kokemukset ja yleinen tuki. Kiitoksen antaminen voi edistää työhyvinvointia ja positiivisia työsuorituksia. Työn sosiaalisen voimavaran vaikutusta voidaan lisätä koulutuksella sekä esimiesten ja henkilöstön aktiivisilla toimilla.	B	9/11
Haider, M.; Aamir, A.; Hamid, A-B. & Hashim M. (2015). A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees' Job Satisfaction. Abasyn University Journal of Social Sciences. 2015, Vol. 8 Issue 2, p341-354. 14p.	Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kirjallisuutta erilaisten ei-rahallisten palkkioiden merkityksestä työntekijän tyytyväisyydelle ja suorituskyvyille. Tarkoituksena on lisätä tietoa ei-rahallisten palkkioiden merkityksestä organisaation menestykselle.	Kirjallisuuskatsaus neljästä teoriasta (Maslow's need hierarchy theory (1943, 1954), Herzberg two factor theory (1959), Aldefer ERG theory (1972) and most recently Vroom's Valence, Instrumentality and Expectancy Theory (1964).)	Palkitsemisen ja tunnustamisen, sekä työntekijöiden työtyytyväisyyden välillä on merkittävä yhteys. Tutkimuksessa tarkastellut neljä motivaatioteoriaa korostavat kaikki palkitsemisen ja tunnustamisen vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen. Lisäksi havaittiin, että organisaatioissa yksilöt valitsevat roolit, jotka tuovat heille suurimmat hyödyt. Lisäksi arvioitiin, että työntekijät pyrkivät saavuttamaan toivottuja palkkioita työskennellessään ahkerasti.	C	7/11
Päivi Lohikoski: Aineettoman pääoman uudistuminen.: 2006. Tapaustutkimus it-alan yrityksestä (2016) [Renewal of intellectual capital: Case study in an it-company] Infor-maatio tutkimus 25(2), p. 27-40.	Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Oulussa toimipaikkaa pitävän it-alan organisaation aineettoman pääoman uudistumisen ominaispiirteitä keväällä 2005. Tarkoitus on selvittää aineettoman pääoman uudistumisen tavat ja kanavat, joiden avulla muutostarve välittyy. Lisäksi keskeisenä tutkimusongelmana on uudistuminen suhteessa organisaation tavoitteisiin. Tutkimuksessa selvitetään myös partnerisuhteiden tila tutkimushetkellä organisaation jäsenten näkökulmasta.	Laadullinen tutkimus, Teemahaastattelut n=37	Tutkimuksen mukaan asiakkaan tiloissa työskentelevät työntekijät pystyivät vaikuttamaan omiin työolosuhteisiinsa ja työn sisältöön. He olivat myös tyytyväisempiä työhönsä, oppivat enemmän ja tehokkaammin kuin muut sekä kokivat pystyvänsä palvelemaan asiakasta paremmin lisäarvon tuomisen kautta. Aineettoman pääoman uudistuminen alkaa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Menestyksekkään uudistumisen kannalta keskeistä on tiimin ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tukeminen. Tarvitaan myös koulutusta, selkeitä oppimistavoitteita, vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön sekä kannustavia arvioinnin, palautteen antamisen ja palkitsemisen prosesseja. Lisäksi tarvitaan yhteinen strategia ja tavoitteet asiakkaan kanssa, joihin kaikki osapuolet voivat osallistua.	B	9/11
Seitovirta, J. (2018) Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja selittää sairaanhoidajien kokemuksia ja käsityksiä palkitsemisesta julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Tavoitteena oli syventää hoitotyön toimintaympäristössä tapahtuvan palkitsemisen tietope-	Monimenetelmällinen tutkimus, kuvaileva ja selittävä poikkileikkaustutkimus, jossa on kaksi peräkkäistä osatutkimusta. Tiedonhankintamenetelminä olivat puolistrukturoitu haastattelu ja kysely	Terveydenhuollon eri sektoreiden sairaanhoitajilla oli yhtenevät näkemykset palkitsemisesta. Sekä aineellinen että aineeton palkitseminen olivat myönteisiä kokemuksia. Palkitseminen ohjasi työtä ja lisäsi tyytyväisyyttä, mutta aiheutti myös kielteisiä tunteita. Palkitsemattomuus toi pettymystä. Tutkimus kehitti luotettavan "Sairaanhoitajien käsityksiä palkitsemisesta" -mittarin. Erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisellä	A	9/10

Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta Publications of the University of Eastern Finland. Dissertation in Health Sciences 491. 58 s.	rustaa ja tuoda esille sairaanhoitajien palkitsemisen mahdollisuuksia terveydenhuollon organisaatioille, hoitotyön johtajille sekä sairaanhoitajille itselleen.	tutkimuksessa kehitetyn Sairaanhoitajien käsityksiä palkitsemisesta -mittarilla. Aineiston hankintamenetelmänä on ollut harkinnanvarainen otos	puolella käytettiin erilaisia palkitsemistapoja, kuten koulutusta, kokemusliisää ja ammatillista kehittymistä. Aineettomia palkitsemistapoja arvostettiin. Tulokset kannustavat organisaatioita sisällyttämään aineettomat palkitsemistavat paremmin palkitsemismalleihinsa. Ymmärrys palkitsemisen merkityksestä auttaa sairaanhoitajia päivittäisjohtamisessa.		
Handolin, V-V. (2013) Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Kustantaja: Vaasan yliopisto	Tutkimuksen tavoitteena on tutkia työhön ja työyhteisöön liittyviä aineettoman palkitsemisen tekijöitä, jotka valtionhallinnossa työskentelevät upseerit ja tutkijat kokevat palkitseviksi. Tarkoituksena on tulosten perusteella esittää aineettomaan palkitsemiseen liittyviä näkökulmia, jotka auttaisivat ymmärtämään, miten toimialakohtaiset erityispiirteet tulisi huomioida vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutuksessa.	Laadullinen, fenomenografinen tutkimus. Aineistona haastattelu (n=8) ja kysely (n=67)	Tutkimus laajentaa aineettoman palkitsemisen kirjallisuutta. Upseerit korostivat harvinaisempia seikkoja, kuten yhteiskunnallista hyötyä, työn merkitystä ja tarpeellisuutta. Tutkimus syventää myös ymmärrystä itseohjautuvuusteorian perustarpeiden ilmenemisestä upseerien ja tutkijoiden konteksteissa sekä työn imun ja JD-R -mallin vaatuvuustekijöiden ja voimavarojen erottelusta.  Tutkimuksen keskeinen havainto on, että palkitseminen on voimakkaasti sidoksissa kontekstiin. Valtionhallinnon henkilöstö ei ole yhtenäinen ryhmä, jonka motivaatio, palkitseminen ja työhyvinvointi olisivat samat.	A	9/10
Kumpulainen, K. (2013). Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi Pitkittäis seuranta muuttuvassa koulutusorganisaatioissa. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 61 Itä-Suomen Yliopisto Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta Kuopio 2013	Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvointia organisaation yhdistymisen ja muutosten jälkeen vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön kokemaa johtamisen oikeudenmukaisuutta, sekä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta vuonna 2010. Tutkimuksessa tutkitaan myös, onko henkilöstön työhyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välillä yhteyttä.	Kvantitatiivinen tutkimus, sekundaariaineistona työyhteisökysely vuosilta 2006, 2007, 2008 ja 2010.	Henkilöstön työhyvinvointi oli vuonna 2010 hyvällä tasolla organisaatiomuutoksista huolimatta. Työhyvinvoinnissa oli eroja ammattiaseman ja tulosalueen mukaan. Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli alle tyydyttävän tason vuonna 2010. Tulosten perusteella havaittiin yhteys henkilöstön työhyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välillä kyseisenä vuonna. Tärkeä tulos oli myös TOB-mittarin validointiprosessi.	A	9/11
Ruuska, A. (2013). Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. University of Eastern Finland Faculty of Social Sciences and Business Studies, 2013 Publications of the	Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä lisäämään ymmärrystä palkitsemisen diskursiivisesta todellisuudesta terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää diskurssianalyysin keinoin julkisen terveydenhuollon palkitsemisen diskursseja ja tulkita niitä strategisen henkilöstövoimavarojen käytäntöjen ja todellisuuden rakentajina.	Laadullinen tutkimus, Diskurssianalyysi tekstimuotoisista palkitsemisdiskursseista viidestä suomalaisesta yliopistollisesta sairaalasta sekä teemahaastattelut.	Tutkimuksen empiiristen aineistojen valossa terveydenhuollon organisaatioissa tuotettiin palkitsemista valtaosin kuutena diskurssina, jotka muodostivat kolme päädiskurssia: velvoitediskurssit (legalistinen, hallinnollinen), edistyksen diskurssit (tulorientoitunut, kehitysoptimistinen) ja ihmillisyyden diskurssit (arvolähtöinen ja yksilölähtöinen). Havaittona oli, että terveydenhuollon BSC ja strategiakeskeinen toiminnan suunnittelukäytäntö on supistanut palkitsemisen määrittymistä, myös strategisen	B	9/11

University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 66			henkilöstövoimavarojen johtamisen teorialat ovat edesauttaneet palkitsemisajattelun pelkistymistä.		
Pankaj M. Madhani. (2021). The Rewards Value Chain: Optimal Mix Of Tangible And Intangible Rewards For Enhancing Business Performance. The Journal of Total Rewards. No 2.	Artikkelin tavoitteena on vertailla ja kuvailla aineellista ja aineetonta palkitsemista. Tavoitteena on kuvata, miten aineettoman ja aineellisen palkitsemisen yhdistämisellä voi vaikuttaa sitoutumiseen, asiakassuhteiden säilyttämiseen ja parantaa yleistä liiketoiminnan suorituskykyä.	Tieteellinen artikkeli, lähdeaineistona 16 tieteellistä julkaisua tai tutkimusta.	Organisaatioiden ei tulisi matkia muiden organisaatioiden palkitsemiskäytäntöjä, koska tehokas palkitsemisstrategia edellyttää yhteensovittamista organisaation kulttuuriin sekä liiketoimintastrategiaan. Optimaalinen sekoitus konkreettisia ja aineettomia palkintoja palkitsemisarvoketjussa lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tyytyväiset työntekijät tarjoavat hyvää palvelua, mikä johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin, joilta saadaan voittoa.	C	7/11
Zeb, A.; Rehman, S.; Saeed, G. & Hamidullah. (2018). A Study of the Relationship between Reward and Recognition and employees Job Satisfaction: A Literature Review. Abasyn Journal of Social Sciences. Vol: 7 Issue: 2	Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kirjallisuuskatsauksen avulla palkitsemista ja tunnustamista, sekä niiden vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Tavoitteena on osoittaa, että palkitsemisella ja tunnustamisella on merkittävä yhteys työtyytyväisyyteen ja parempaan suorituskykyyn.	Motivaatioteoriat: Maslow's Theory (1943, 1954), Herzberg Theory (1959), Alderfer's Theory (1972) and Vroom's (1964) ERG theory.	Työntekijän palkitsemisen, tunnustamisen sekä työtyytyväisyyden välillä on merkittävä yhteys. Toivotun käyttäytymisen palkitseminen ja tunnustaminen johtaa työtyytyväisyyteen, mikä parantaa suorituskykyä. Tutkimus osoitti, että työntekijöiden motivaatio organisaatioissa riippuu kannustimista, arvostuksesta, konkreettisista palkkioista ja tunnustuksesta.	B	8/11
Grynko, T.; Krupskiy, O., Koshevyi, M. & Maximchuk, O. (2016). Journal of Applied Economic Sciences Volume, Issue, 2016	Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ravintola-alan ja vähittäiskaupan henkilöstön motivoimisen prosessia sekä tutkia ulkomaista käytäntöä hotellihenkilöstön motivoimisessa. Tavoitteena on laatia suositus aineellisten ja aineettomien palkitsemisjärjestelmien parantamiseksi palveluyrityksissä, jotka perustuvat ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin.	Tieteellinen artikkeli. Lähdeaineistona 17 tieteellistä julkaisua tai tutkimusta.	Käytännön suositusten laatimisen aineellisten ja aineettomien palkkioiden mekanismin parantamiseksi palveluyrityksissä, jotka perustuvat ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Artikkelissa kiinnitetään erityistä huomiota myös väitteeseen, että taloudelliset kannustimet tulisi perustua keskeisiin suorituskyvyn mittareihin (KPI).	B	7/11

## Induktiivinen sisällönanalyysi tutkimuksista A-J

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<p>A1 Kiitoksen saaminen esimieheltä, työtovereilta ja asiakkailta</p> <p>A2 Sosiaalisten voimavarojen merkitys</p> <p>A3 Kiitoksen saaminen esimieheltä</p> <p>A4 Henkilöjohtamisen arvon nousu</p> <p>A5 Esimiehen keskusteleva ote</p> <p>A6 Esimiehen kyky johtaa ihmisiä</p> <p>A7 Työtovereilta ja asiakkailta saatava kiitos</p> <p>A8 positiivinen palaute</p> <p>A9 kommunikointitaidot</p> <p>A10 Arvostus työpaikalla</p> <p>A11 työilmapiiri</p> <p>A12 toimiva työyhteisökulttuuri</p> <p>A13 Tuki esimieheltä</p> <p>A14 Tuki työtovereilta</p> <p>A15 tasapuolinen kohtelu työpaikalla</p> <p>A16 työn arvostus työpaikalla</p> <p>A17 tunnustus työstä</p> <p>A18 Eksplisiittisesti ilmaistu kiitos</p> <p>A19 yksilölle ja yhteisölle suunnattu kiitos työpanoksesta</p> <p>A20 työssä saatava kiitos</p> <p>A21 esimieheltä saatava kiitos</p> <p>A22 työtovereilta saatava kiitos</p> <p>A23 asiakkailta saatava kiitos</p> <p>A24 positiivisen palautteen taito työpaikalla</p> <p>A25 työntekijöiden välinen positiivinen käytös</p> <p>A26 työn autonomia</p> <p>A27 työn mielekäs ja vastuullinen sisältö</p> <p>A28 arkinen, ystävällinen käytös</p> <p>A29 palautteen saamisen mahdollisuus</p> <p>A30 arvostus kiitoksen saaminen</p> <p>A31 kokemuksena kiitoksen vastaanottaminen</p> <p>A32 arvostavan eleen vastaanottaminen</p> <p>B1 Tunnustaminen</p> <p>B2 sopiva rooli</p> <p>B3 energia työssä</p> <p>B4 kannustava ympäristö</p> <p>B5 motivointi työpaikalla</p> <p>B6 ylennys</p> <p>B7 Hyvä esihenkilö</p> <p>B8 saavutusten huomioiminen ja tunnustaminen</p> <p>B9 arvostus</p> <p>B10 suotuisa työympäristö</p> <p>C1 henkilöstön yhdessä oppiminen</p> <p>C2 helposti lähestyttävä ja samanarvoisen esihenkilö</p> <p>C3 esimiehen kyky motivoida ja kannustaa uuden oppimiseen</p> <p>C4 mukavat esihenkilöt</p>	<p><b>Tunnustaminen:</b> A17, B1, B8, D22, D33, E24, E27, F12, H2, I1, I7, J5</p> <p><b>Palaute ja arvostus työssä:</b> A8, A10, A16, A24, A29, A30, A32, B9, C26, C27, D1, D3, D4, D14, D19, D20, E1b, E3a, E3b, E3c, E3d, E3e, E6b, E7d, E7f, E13a, E13b, E15, E28, G3, G4, G6, G9, G10a, G10b, G12, I9</p> <p><b>Kiitos työstä:</b> A1, A3, A7, A18, A19, A20, A21, A22, A23, A31, D21, D32, E25,</p> <p><b>Johtaminen:</b> A4, A5, A6, B7, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, D7, D28, D29, D30, D31, E26, E31, F2, G11, G14, G17, G22, I6</p> <p><b>Tuki ja vuorovaikutus:</b> A2, A9, A13, A14, A25, A28, B4, C18, D27, E32, F4, F6, F7, G5, G7, G8, I4</p> <p><b>Motivaatio:</b> B5, E12a, I3, I5, J1, J4,</p> <p><b>Osaamisen kehittyminen:</b> C1, C11, C24, D12, E11b, F1, F8, F10, G15, G16, G20, H4, H5, J8, H6</p> <p><b>Osallistuminen ja vaikuttaminen:</b> C19, C20, C21, C22, C25, D13, D24, D25, D26, E1c, E4, E9, E20, E34, E36, F9, F11, J7</p> <p><b>Työhyvinvointi:</b> A11, D17, E8b, F14, G1, G18, G21</p> <p><b>Työn sisältö ja Työolosuhteet</b> A26, A15, A27, B2, B3, B10, C9, C10, C12, C13, C14, C15, C16, C17, D2, D5, D6, D10, D11, D15, D16, D18, E1d, E5, E6a, E7a, E7b, E7e, E10a, E10b, E11a, E12b, E14, E18, E19, E22, E23, E35, G2, G19, H1, I2, J9</p> <p><b>Työnantajamielikuva ja yritys</b> D8, E6c, E7c, F3, F13, G1, H7, J2, J3</p> <p><b>Urakehitys ja ammatillinen kehittyminen:</b> B6, C9, C23, D9, D23, E1a, E2a, E2b, E2c, E17, E21, E30, E33, I8, J6</p> <p><b>Yhteisöllisyys:</b> A12, E6c, E8a, E11c, E16, E29, F5, G10c, G13, H3, H8, I10</p>	<p><b>I Työntekijän huomioiminen ja arvostamisen kokeminen</b> Tunnustaminen Palaute ja arvostus työstä Kiitos työstä</p> <p><b>II Vuorovaikutteinen ja osaava johtaminen</b> Johtaminen Tuki ja vuorovaikutus Motivaatio</p> <p><b>III Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet</b> Osaamisen kehittyminen Urakehitys ja ammatillinen kehittyminen</p> <p><b>IV Aktiivinen ja yhteisöllinen ilmapiiri työssä</b> Osallistuminen ja vaikuttaminen Yhteisöllisyys</p> <p><b>V Mielekäs työ ja hyvinvointia edistävä yrityskulttuuri</b> Työhyvinvointi Työn sisältö ja työolosuhteet Työnantajamielikuva ja yritys</p>

<p> C5muutosten ennakointi  C6 esihenkilön neuvottelutaito  C7 jämäkkä esihenkilö  C8 kokonaisvaltainen hallinta esihenkilöllä  C9 tavoitteet  C10 oppimisen toimintakulttuuri rutineissa  C11 työ ja oppiminen arjessa  C12 kykyjen ylärajoilla työskentely  C13 vapaus innovoida  C14 vapaus kokeilla ja epäonnistua välillä  C15 ei tarkkaan rajattuja tehtäviä tai sopimuksia  C16 mahdollisuus kehittää uusia toimintatapoja asiakkaan kanssa  C17 avoin, kannustava ja yhteistyötä tukeva viestintäilmapiiri  C18 hyvät suhteet työkavereihin ja lähimpiin esihenkilöihin  C19 henkilöstön hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä ja suunnittelussa  C20 vastuu ja valta suhteessa asiakkaaseen  C21vaikuttaminen työolosuhteisiin  C22 vaikuttaminen työn sisältöön  C23 koulutus  C24 lyhyen ja pitkántähtäimen oppimistavoitteita  C25 vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön  C26 kannustava arvioiminen  C27 palautteen antaminen  D1 arvostus  D2 työn varmuus  D3 arvostus työyhteisöltä  D4 palaute työyhteisöltä  D5 asiakastyö  D6 työympäristö ja työilmapiiri  D7 tukea antava johtaminen  D8 työnantajan arvot ja maine  D9 ammatillisen kehittymisen tuki  D10 työajan järjestelyt  D11 työn sisältö  D12 mahdollisuus kehittyä  D13 vaikuttaminen ja osallistuminen  D14 asiakkailta tai potilailta saatu palaute  D15 työajan järjestelyt  D16 joustavat työaikajärjestelyt  D17 työn ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen  D18 työympäristö ja työilmapiiri  D19 arvostus  D20 palaute  D21 kiitos  D22 tunnustus  D23 mahdollisuus kehittyä  D24 mahdollisuus vaikuttaa  D25 mahdollisuus osallistua  D26 osallistuminen päätöksentekoon ja päivittäiseen toimintaan </p>		
---	--	--

D27 tukea antava johtaminen D28 motivoiva johtaminen D29 sitoutunut johtaja D30 palkitseva johtaja D31 tukea antava johtaja D32 sanallinen kiitos D33 julkinen tunnustus E1a urakehitys E1b palaute E1c vaikutusmahdollisuudet E1d työn suunnittelu Organisaatiossa E2a urakehitys E2b mahdollisuus asiantuntijuuteen E2c sotilasarvon ylentäminen E3a tilannekohtainen palaute E3b selkeä palaute E3c riittävä palaute E3d julkinen palaute E3e rakentava palaute E4 vaikuttaminen työajan järjestelyihin E5 työsuhteen pysyvyys E6a työn merkitys E6b koettu arvostus E6c arvojen yhteensopivuus E7a työyhteisön myönteinen ilmapiiri E7b toiminnan vapaus E7c organisaation toimivuus ja tiedon- kulku E7d arvostaminen E7e tehtävien haastavuus ja tulokselli- suus E7f palaute E8a toimiva työyhteisö E8b yhteinen virkistäytyminen E9 vaikutusmahdollisuudet E10a pysyvä työsuhde E10b joustava työsuhde E11a luovutusta tukeva ilmapiiri E11b osaamisen kehittyminen E11c ammatilliset verkostot E12a onnistumisen kokemukset E12b mahdollisuus esitellä tuloksia E13a rakentava palaute E13b julkinen palaute E14 työn merkityksellisyys E15 arvostus työssä E16 työyhteisö ja työilmapiiri E17 ammatillinen kehittyminen E18 työn organisointi E19 vakaa arvopohja ja yhteiskunnalli- nen tehtävä E20 mahdollisuus kehittää työtä E21 urakehitys ja ylentäminen E22 mahdollisuus tulla kuulluksi E23 mahdollisuus esitellä tuloksia julki- sesti E24 ylemmän henkilön huomion osoi- tus E25 esimiehen kiittäminen E26 esimiehen kannustaminen E27 esimiehen tunnustuksen antami- nen		
--	--	--



<p>E28 selkeä, luonteva tilannekohtainen palaute</p> <p>E29 yhteisöllinen työyhteisö</p> <p>E30 ammatillinen kehittyminen ja osaamisen karttuminen</p> <p>E31 perehdyttäminen</p> <p>E32 erityisiä tukitoimia tehtävänmuutoksissa</p> <p>E33 ammatillisen osaamisen syventäminen ja kehittäminen</p> <p>E34 vaikuttaminen päätöksiin ja tavoitteisiin</p> <p>E35 työsuhtejousto</p> <p>E36 tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen arviointi</p> <p>F1 työn kehittävyys</p> <p>F2 esimiestyö</p> <p>F3 tiedonkulku</p> <p>F4 vuorovaikutus</p> <p>F5 yhteisöllisyys</p> <p>F6 sosiaalinen tuki</p> <p>F7 esimiehen tuki</p> <p>F8 työn kehittävyys</p> <p>F9 itsenäinen toiminta</p> <p>F10 itsensä kehittäminen</p> <p>F11 omaa työtä koskevien muutosten suunnittelu</p> <p>F12 työntekijöiden huomioiminen yksilönä</p> <p>F13 toimintaympäristö ja työpaikka</p> <p>F14 työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen ylläpitäminen</p> <p>G1 tasa-arvoinen ja yhdenmukainen kohtelu</p> <p>G2 työn inhimillinen sisältö</p> <p>G3 johdolta saatu arvostus</p> <p>G4 työn arvostus</p> <p>G5 työntekijöiden ja johtajien välinen vuorovaikutus ja sosiaalisuus</p> <p>G6 johdolta saatu arvostus</p> <p>G7 johtajien ja työntekijöiden kohtaaminen</p> <p>G8 johtajien ja työntekijöiden vastavuoroisuus ja kohtaaminen</p> <p>G9 sosiaalisuus ja arvostus työntekijöiden ja johtajien välillä</p> <p>G10a johtaminen palautteen antamisena</p> <p>G10b johtaminen työntekijän arvostuksen ilmaisemisena</p> <p>G10c johtaminen yhteisöllisyytenä ja vastavuoroisuutena</p> <p>G11 johtajan vuorovaikutus ja läsnäolo</p> <p>G12 arvostaminen</p> <p>G13 yhteisöllisyys</p> <p>G14 osaava johtaminen</p> <p>G15 osaamisen kehittäminen</p> <p>G16 koulutus</p> <p>G17 johtamisen kehittäminen</p> <p>G18 työhyvinvointi</p> <p>G19 oikeudenmukaisuus toiminnassa</p> <p>G20 osaamisen kehittäminen</p>		
---	--	--

G21 henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen G22 hyvä johtaminen H1 merkityksellinen työ H2 tunnustaminen H3 tiimi H4 koulutus H5 koulutus ja oppiminen organisaatiossa H6 kehittyminen H7 houkutteleva organisaatiokulttuuri H8 tiivis, perhehenkinen ilmapiiri I1 tunnustaminen I2 hyödyllinen rooli I3 energia työssä I4 tukeva ympäristö I5 motivaatio I6 johtajat I7 tunnustamisen tavat I8 ylennys I9 arvostus I10 suotuisa työympäristö J1 tunne emotionaalisesta tai henkilökohtaisesta yhteydestä töihin J2 omien ja organisaation tavoitteiden yhdenmukaisuus J3 autonomia ja yhteys yritykseen J4 esihenkilön motivointi J5 tunnustaminen J6 kasvumahdollisuudet J7 mahdollisuus työskennellä erilaisissa ympäristöissä eri asiakkaiden ja alojen kanssa J8 taitojen parantuminen J9 joustavat työolosuhteet		
--	--	--

Esimerkki JBI-arviointi kriteereistä järjestelmälliselle katsaukselle



29.11.2018

### JBI: Arviointikriteerit järjestelmälliselle katsaukselle

Tätä tarkistuslistaa käytetään järjestelmällisen katsauksen metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 11 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on lyhyesti kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA).

Arvioija Tiia Karekivi Päiväys 13.8.2023

Tekijä(t) Seitovirta, Jaana Vuosi 2018 Nro 4

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Onko katsauksen kysymys esitetty selvästi ja yksiselitteisesti?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko mukaanottokriteerit asianmukaiset verrattuna tutkimuskysymykseen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Onko hakustrategia asianmukainen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko käytetyt tiedonlähteet riittäviä?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimusten laadun arvioinnissa käytetyt kriteerit asianmukaiset?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko vähintään kaksi arvioijaa itsenäisesti toteuttanut tutkimusten kriittisen laadun arvioinnin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tietojen uuttamisvaiheessa käytetty menetelmiä virheiden minimoimiseksi?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimustulosten yhdistämisessä käytetty tarkoituksenmukaisia menetelmiä?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko katsauksessa arvioitu julkaisuharhan todennäköisyyttä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ovatko katsauksessa esitetyt käytännön suositukset linjassa katsauksen tulosten kanssa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ovatko katsauksessa esitetty jatkotutkimusehdotukset linjassa katsauksen tulosten kanssa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

**Esimerkki dioja virtuaalisen työpajan sisällöstä**

**Dia 1/17**

Tervetuloa mukaan opinnäytetyöni virtuaaliseen työpajaan! Työpaja on auki 5.-16.10.2023, 24/7. Joten voit täydentää vastauksiasi aikataulujesi mukaan. Lämmin kiitos, että olette löytäneet mukaan kehittämään toimintaa! Virtuaalinen työpaja koostuu neljästä vaiheesta.

Työpajan aikataulu:  
Osa 1: 5.-8.10 (DIAT 1-4) Tutustuminen verkkotyöpajaan, opinnäytetyön aiheeseen ja 8x8 menetelmään. Deadline 8.10 klo 18

Osa 2: 9.-11.10 (DIAT 5-12) Palataan verkkotyöpajaan ja edetään diasta 5 eteenpäin ja tehdään diat 5-12 8x8 menetelmää hyödyntäen. Deadline 11.10. klo 18

Osa 3: 12.-13.10. (DIAT 13-15) Alustus organisaation strategiaan, Dia 14 työstö sekä palaute dialle 15 Deadline 13.10.klo 18 mennessä.

Osa 4: 16.10. (DIAT 16-17) klo 16 mahdollisuus osallistua verkkotyöpajan tulosten läpikäymiseen ja palautetilaisuuteen Meetsillä. Tervetuloa!

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön toimintatutkimuksen kolmannessa syklissä tarkoituksena oli kuvata vuorovaikuteista johtamista henkilöstön palkitsemisen menetelmänä. Opinnäytetyön tavoite on kehittää yrityksen henkilöstöjohtamista strategialähtöisesti.

Tässä verkkotyöpajassa kerätään aineistoa toimintatutkimuksen 3. syklin, jossa kehittämiskysymyksenä on: mitä vuorovaikuteinen johtaminen on henkilöstön palkitsemisen menetelmänä?

Emme näe, mitä toiset kirjoittavat lappuihin, joten voit olla innovatiivinen! Siirry eteenpäin!

**Dia2/17**

Lämmitellään!

Ohessa on ryhmiteltyjä sanapilviä, jotka on vuoden -23 henkilöstökyselystä kohdasta "mitä tuttuja toimintatapoja toivoisit, että esihenkilösi jatkaisi myös tulevaisuudessa"

Mieti, minkälainen johtaminen tai esihenkilötyö tuottaa sinulle hyvinvointia, parantaa tehokkuuttasi? Mitkä teot ja toimintatavat ovat niitä, jotka saavat sinut heräämään töihin joka aamu nyt ja vielä ensi vuonna?

Tihursta ja zoomaa, kyllä sä pystyt siihen!

Siirry sitten seuraavalle dialle!



**Dia 4/17**



## Dia 13/17

Upeaa, kiitos! Lueppa sitten seuraava seuraava alustus.

Yrityksen visioksi on kuvattu, että organisaatio haluaa olla paras betonirakentaja mitattuna työntekijätyytyväisyydellä. Onnistumisen edellytykseksi on kuvattu, että uusien työntekijöiden hankintaan panostetaan ja kehitetään edelleen tehokkaita perehdytys-, sekä koulutusohjelmia.

Yrityksen arvoksi on määritelty huolenpito, jonka mukaan yritys pitää huolta työkaverista sekä asiakkaista. Arvoon kuuluu myös arvostus ja ymmärrys toisia kohtaan, sekä hyvän olon ja turvallisuuden tunne työssä. Yritys haluaa myös ymmärtää empatian merkityksen työssä ja haluaa kehittyä siinä. Strategiassa on kuvattu myös, että tiedonkulku on sujuvaa ja avointa, jotta toiminta on arvojen mukaan avointa.

Seuraavaksi valitsen yhden muistilapun, jonka äärelle voitte koota villeimmätkin ideat siitä, miten asiaa voitaisiin yrityksessä kehittää! Sama systeemi jatkuu, eli jokainen keksii kaksi asiaa (eli kaksi muistilappua)

Deadline 13.10.klo 18 mennessä.

## Dia 14/17



Deadline 13.10.klo 18 mennessä.