

## **Tunneäly työkaluna tulevaisuuden HR- ja HRD-työssä**

Ida Puustinen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten koulutus  
ohjelma

2020



<b>Tekijä(t)</b> Ida Puustinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tunneäly työkaluna modernissa HR- ja HRD-työssä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55 + 7
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tunneälyn käytettävyyttä työkaluna osana modernia HR- ja HRD-työtä. Opinnäytetyön tavoitteena oli koota työntekijöiden ja HR-ammattilaisten kokemuksia aihepiiristä ja sitä kautta löytää konkreettisia keinoja, joilla tunneälyä hyödyntämällä henkilöstötyötä voitaisiin kehittää vastaamaan tulevaisuuden tuomiin haasteisiin.</p> <p>Tutkimuksen teoriapohja käsittelee tunneälyä ja sen saamaa kritiikkiä, HRD-työtä sekä yrityskulttuuria yhtenä tyytyväisyyden tukitekijänä. Teoriaosuus on muodostettu lukuisista aihepiirin tutkimuksista viimeisen 50 vuoden ajalta, kirjalähteistä sekä verkkojulkaisuista.</p> <p>Opinnäytetyö laadullinen, ja tiedonkeruutavaksi valikoituivat kysely- ja haastattelututkimus. Kyselytutkimus suoritettiin avoimena internet-kyselynä, haastattelut taas toteutettiin etäyhteyden avulla COVID-19-pandemian takia. Kyselyssä keskityttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin kysymällä aikuisilta, työelämässä olevilta ihmisiltä heidän yrityskulttuuristaan, kokemuksistaan HR-työstä, heidän arvoistaan sekä työelämään heidän mielestään eniten vaikuttavista muutosvoimista. Haastattelut keskityttiin HR-asiantuntijoiden näkökulmaan samoista teemoista.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että pehmeiden arvojen arvostus on noussut ja ajankohtaisimpia aspekteja työelämässä ovat työhyvinvointiin, yksilöllisyyteen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat. Sekä kyselyyn vastanneet työntekijät, että HR-alan ammattilaiset korostivat tunneälykkään johtamisen ja HR-työn merkitystä.</p> <p>Analysoimalla tutkimustuloksia ja vertaamalla niitä soveltavasti teoriapohjaan opinnäytetyössä onnistuttiin löytämään kolmen kohdan lista keinoista, joilla tunneälykästä HR-työtä voidaan organisaatioissa entistä tehokkaammin ilmentää.</p>	
<b>Asiasanat</b> Tunneäly, HR, HRD, HRM	

# Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat .....	2
1.2	Tutkimuksen rajaaminen.....	3
2	Tunneäly.....	4
2.1	Tunneällyn määritelmä.....	4
2.2	Tunneällyn saama kritiikki .....	5
3	HRD ja yrityskulttuuri.....	7
3.1	HRD:n määritelmä ja viitekehys tässä tutkielmassa .....	7
3.2	Yrityskulttuurin määrittelyä .....	9
4	Työelämän tulevaisuuden muutosvoimat .....	11
4.1	Neljäs teollinen vallankumous.....	11
4.2	Työnkuvan muutos: innovaation ja luovuuden arvonnousu.....	12
4.3	Työnkuvan muutos: patkätyöt.....	14
5	Metodologia .....	15
5.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusrajaukset.....	15
5.2	Kyselytutkimuksen rakentaminen .....	16
5.3	Kyselytutkimuksen otannan valinta ja levitys .....	17
5.4	Kyselytutkimuksen analysoinnin välineet ja eteneminen.....	18
5.5	Haastattelututkimuksen rakenne ja asiantuntijoiden valinta.....	19
5.6	Haastattelujen toteutus .....	21
6	Tulokset.....	23
6.1	Kyselyn tulokset.....	23
6.2	Kyselyvastauksien yhteenveto .....	27
6.3	Haastattelujen tulokset .....	28
6.4	Haastettujen yhteenveto .....	34
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	36
7.1	Johtopäätökset.....	36
7.2	Oma pohdinta .....	43
7.3	Jatkokehitysehdotuksia .....	46
7.4	Tutkimuksen tuloksen ja toteutuksen luotettavuus .....	47
7.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	49
8	Lähteet.....	53
9	Liitteet.....	56

<b>Liite 1 Kyselyn kysymykset</b> .....	56
<b>Liite 2 Haastattelukysymykset</b> .....	58
<b>Liite 3 Haastattelupyynnön saateviesti</b> .....	59

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä olen tutkinut tunneälyn käytettävyyttä työkaluna osana modernia henkilöstötyötä. Tutkimuksessani olen pyrkinyt kartoittamaan työntekijöiden ja HR-ammattilaisten arvomaailmaa ja kokemuksia laadukkaasta henkilöstö- ja henkilöstön kehitystyöstä, sekä löytämään konkreettisia keinoja, joilla HR-alan ammattilaiset voisivat entistä tehokkaammin hyödyntää tunneälyä työssään ja strategisissa ratkaisuissaan.

Työn tarkoitus on kartoittaa tunneälykkään HR:än olennaisia piirteitä ja tutkia tunneälyn potentiaalia HRD:n apuna muuttuvassa toimintaympäristössä. Tarkoituksena on yhtäältä selvittää työntekijöiden arvomaailmaa ja kokemuksia HR-työstä, sekä selvittää millaisena HR-asiantuntijat näkevät tunneälyn todellisen potentiaalin.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää konkreettisia keinoja, joilla tunneälyä hyödyntämällä HR- ja HRD-työtä voitaisiin kehittää vastaamaan tulevaisuuden tuomiin haasteisiin. Tutkimuksen tuloksena on näin ollen siis teoriaa hyödyntävä, aineistolähtöinen lista tunneälyä ilmentävistä toimintatavoista, joilla työntekijöiden tyytyväisyyttä voidaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä pyrkiä turvaamaan.

Vaikka puolet tutkimuksestani kohdistuikin työntekijöihin ilman HR-kytköksiä tai -taustaa, opinnäytetyön tuloksista voivat potentiaalisesti hyötyä parhaiten nimenomaan HR-asiantuntijat ja -ammattilaiset, sekä ylin- ja keskijohto strategiatyössään.

Tutkimusongelmani työssä on: Miten tunneäly voisi osana modernia HR- ja HRD-työtä auttaa työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämisessä?

Yllä mainitulla pääkysymyksellä pyritään selvittämään tunneälyn välinearvoa annetussa viitekehyksessä. Pääkysymyksen tukena olen käyttänyt seuraavia apukysymyksiä:

- Millaisia arvoja ruohonjuuritason työntekijät liittävät työympäristöönsä?
- Mitä HR-alan ammattilaiset ajattelevat tunneperäisestä henkilöstöhallinnosta?
  - Kuinka suuri merkitys tunneperäisellä henkilöstöjohtamisella on henkilöstön tyytyväisyyden ylläpitämisessä?

Koska niin pääkysymys kuin apukysymyksetkin ovat pitkälti hyvin subjektiivisia, tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka pyrkii noihin kysymyksiin vastaamaan teoriapohjaan tukeutuvan empiirisen kysely- ja haastattelututkimuksen avulla. Työssä on

myös määrällisen tutkimuksen piirteitä, mutta pääpaino on laadullisissa piirteissä nimenomaan aiheen subjektiivisuuden takia.

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö on tehty ilman toimeksiantoa. Työharjoittelupaikkani sekä nykyinen työantajani ei kokenut omaavansa valmiuksia tai vaadittua mielenkiintoa lähteä keksimään toimeksiantoa tai tukemaan opinnäytetyöprosessia muutenkaan muutoin kuin tiettyjen työaikajousten merkeissä. Näin ollen päädyin siis valitsemaan aiheen, joka minua on henkilökohtaisesti kiinnostanut jo vuosia ja jonka yhteys työelämään on helposti havaittavissa, ja muuntamaan sen työelämälähtöiseksi tutkimukseksi tunneälystä HR-työn työkaluna.

Päädyin juuri tähän aiheeseen, koska uskon henkilöstön kokevan tunneperäisen henkilöstöstrategian positiivisena myötävaikuttajana omaan ammattityytyväisyyteensä, ja uskon tuon ajatuksen sisällyttämisen käytännön HRD-strategioihin olevan iso harppaus kohti tyytyväisempää henkilöstöä ja tehokkaampaa HR-työtä.

Useat tutkimukset ovat jo aikaisemmin kartoittaneet kyseistä toimintakenttää ja sen vuorovaikutuksia, kuten miten korkeaksi koettu tunneäly korreloi positiivisesti työssä ilmenevän stressin kokemisen kanssa (Nikolaou & Tsaousis, 2002). Myös artikkeleita ja julkaisuja HRD:n tulevaisuuden ennustamisen ympäriltä on julkaistu paljon, keskittyen esimerkiksi osakkeenomistajien tyytyväisyyteen isona HRD-työn strategisena mittarina (Sagepub Journal, Human Resource Development Review, 2008).

Tunneälykäs henkilöstöhallinto ja henkilöstön johtaminen voivat parhaimillaan madaltaa työntekijöiden kokemaa emotionaalista dissonanssia (Abraham, 1998), joka mitä yleisimmin johtuu muun muassa risteävistä henkilökohtaisista ja organisaation omista arvoista (Rafaeli & Sutton, 1987). Ennako-oletukseni onkin, että kun työntekijöiden palautetta arvostetaan ja henkilöstöä osallistetaan aktiivisesti yrityksen arvojen määrittelyyn, emotionaalista tyytyväisyyttä voidaan lisätä ja sitä kautta mahdollisesti myös työntekijöiden tulokellisuutta.

Tutkimusta niin tunneällyn olemuksesta ja työelämäyhteyksistä (Goleman, 1995, 2001) kuin myös HRD-työstä ja sen eri aspekteista on tehty paljon jo 90-luvulta lähtien. Digitalisaatio ja pehmeiden arvojen arvostus työmarkkinoilla ja kansainvälisillä kilpailukentillä robotiikan ja tekoällyn nousun myötä ovat kuitenkin avanneet ovia jatkotutkimukselle, jota peräänkuulutetaan useissa aihepiirissä uusimmassa julkaisuissa.

## 1.2 Tutkimuksen rajaaminen

Tunneäly on tässä opinnäytetyössä abstraktio. Se on piirre, jota tarkastellaan sekä erillisenä, että sellaisenaan, kun työn tavoite on löytää keinoja sitä enenevissä määrin hyödyntää. Tunneäly luonnollisesti on jo osa osaavaa HR- ja HRD-työtä, jonka vuoksi tässä työssä pyritään sen tavoitetta käsitellessä käyttämään ilmaisuja kuten 'entistä enemmän', 'tehokkaammin' tai 'enenevissä määrin'.

Tässä työssä puhutaan myös yrityskulttuurista. Sitä käsitellään lähinnä muuttujana ja vaikuttavana voimana, ei omana aiheenaan. Yrityskulttuurin vaikutus HR- ja HRD-työlle ja edelleen henkilöstön tyytyväisyyteen on hyvin ilmeinen, joten yrityskulttuurin käsite ja määritelmä on tähän työhön nostettu mahdollisimman täyden viitekehyksen saavuttamiseksi.

## 2 Tunneäly

Tunneäly itsessään on suhteellisen vanha tutkimuskohde. Terminä se esiintyi ensimmäisen kerran 1964 Michael Beldochin tutkimuksessa, sekä uudemman kerran samalla vuosikymmenellä vuonna 1966 B. Leunerin tutkimuksessa ”Emotional intelligence and emancipation which appeared in the psychotherapeutic journal: Practice of child psychology and child psychiatry”. Ensimmäisen kerran tunneälyä käsittelevä artikkeli julkaistiin vuonna 1987, kun Iso-Britannian Mensa julkaisi Keith Beasley'n artikkelin ”EQ”.

### 2.1 Tunneälyn määritelmä

Tunneälyn nykyisen määritelmän sysäsivät liikkeelle P. Salovey ja J. Mayer vuonna 1990. Heidän määritelmässään oli neljä tunneälyn kriteeriä: kyky hallita emootioita eli tunteita, kyky ymmärtää ja käyttää niitä, sekä kyky tunnistaa emootioita. Nämä neljä kriteeriä muodostivat ilmiön ensimmäisen dokumentoidun varsinaisen mallin, ’kykymallin’.

Tässä opinnäytetyössä pohjataan tuon Saloveyn ja Mayerin luoman mallin lisäksi myös myöhempään tunneälyn tutkimukseen mukailien D. Golemanin vuoden 1995 luomaa määritelmää tunneälyn nelikentästä, jossa on 12 ulottuvuutta:

<b>Itsetietoisuus</b> 1. Omien tunteiden tiedostaminen	<b>Sosiaalinen tietoisuus</b> 2. Empatia 3. Organisaatioymmärrys
<b>Itsehallinto</b> 4. Tunteiden itsekontrollointi 5. Tavoiteorientoituminen 6. Positiivinen katsomus 7. Joustavuus	<b>Suhdehallinto</b> 8. Vaikuttaminen 9. Coaching ja mentorointi 10. Konfliktin ratkaisu 11. Inspiraatiojohtaminen 12. Tiimityö

Taulukko 1, mukailien D. Goleman (1995)

Tarkentuneen määritelmän lisäksi tunneäly sai uuden mallin, ’sekamallin’, vuonna 1998 eli kolme vuotta Golemanin alkuperäisen tutkimuksen julkaisemisen jälkeen. Uusi malli on Golemanin itsensä näkemys konstruktioista, jotka tekevät vahvan johtajan. Malli sisältää viisi pääulottuvuutta, jotka voidaan listata seuraavasti:



1. Self-awareness – the ability to know one's emotions, strengths, weaknesses, drives, values and goals and recognize their impact on others while using gut feelings to guide decisions.
2. Self-regulation – involves controlling or redirecting one's disruptive emotions and impulses and adapting to changing circumstances.
3. Social skill – managing relationships to get along with others
4. Empathy – considering other people's feelings especially when making decisions
5. Motivation – being aware of what motivates them.

(Goleman, 1998)

Cooper & Sawaf (1997) sekä Ashkanasy & Jordan (1997) molemmat nostivat emotionaalisen resilienssin yhdeksi tärkeimmistä aspekteista tunneälyä: yksilön kyky monitoroida sekä omia että muiden tunteita antaa tunneälykkäille mahdollisuuden ymmärtää syitä stressin takana ja siten kehittää strategioita, joilla välttää tai vähentää negatiivisia seurauksia.

Sekä Salovey, Mayer että Goleman erottelivat tunneälyn perinteisestä avaruusspatiaalisesta älykkyydestä ja ammattiasiantuntijuudesta. Golemanin tutkimus (1998) väitti, että jopa 67% niistä piirteistä ja ominaisuuksista, jotka tekevät yksilöstä loistavan johtajan, johduvat tunneälystä. Tunneäly on sitä tutkivien tutkijoiden mielestä täysin erillinen ilmiö perinteisestä älykkyydestä, mutta myös osittain erillinen ilmiö sosiaalisesta älykkyydestä (Cantor & Kihlstrom, 2015). Vaikka nämä ilmiöt limittyvätkin joiltakin osa-alueiltaan, sosiaalinen älykkyys kytkeytyy vahvasti sosiaaliseen neurotieteeseen (Goleman, 2006) kun taas tunneäly on pääsääntöisesti opittavissa oleva sosiaalisesta kognitiosta juontuva tutkimuksen osa-alue.

Tähän opinnäytetyöhön Golemanin määritelmä valikoitui kolmesta eri syystä:

1. Sen yleisyys alan soveltavissa tutkimuksissa, viitteiden moninaisuus
2. Golemanin omat jatkotutkimukset tunneälystä työelämän viitekehysessä
3. Golemanin vakuuttava asema tutkijapiireissä
  - Golemanin uraauurtava asema tunneälyn nykytutkimuksessa tuo hänen tutkimuksilleen tiettyä painoarvoa

## **2.2 Tunneälyn samaa kritiikki**

Tunneäly ja Goleman itse ovat myös saaneet osakseen kritiikkiä teoriapohjan osittaisesta puutteesta, sillä tunneälyn mittaaminen on hyvin haastavaa ja parhaimmillaankin äärimmäisen subjektiivista:

"[Goleman] exemplifies more clearly than most the fundamental absurdity of the tendency to class almost any type of behavior as an 'intelligence'... If these five 'abilities' define 'emotional intelligence', we would expect some evidence that they are highly correlated; Goleman admits that they might be quite uncorrelated, and in any case, if we cannot measure them, how do we know they are related? So the whole theory is built on quicksand: there is no sound scientific basis."  
(Eysenck, 2000)

Myöhemmissä tutkimuksissa korrelaatio tunneälyn ja muiden ilmiöiden, kuten työhyvinvoinnin välillä on ainakin osittain todennettu (Tsaousis & Nikolaou, 2002), joten Golemanin määritelmä jäi valtaapitäväksi ja yleisesti tunnustetuksi teoriaksi.

Jotkin tutkimukset ovat erotelleet tavanomaisen älykkyydosamäärän määritelmästä alakäsitteen "G-tekijä", eli general intelligence factor, yleinen älykkyystekijä, joka näissä tutkimuksissa aiheuttaa Golemaninkin kuvaaman loistavan johtajuuden ilman tunneälyn myötävaikutusta omana käsitteenään (Jensen, 1998). Nämä tutkimukset usein kiistävät tunneälyn merkityksen ja erillisyyden yksilön normaaleista sosiaalisista taidoista, sillä G-tekijän katsotaan kattavan suuren osan näistä sosiaalista kognitioista. G-tekijää on käytetty älykkyyden määrittämiseen psykometrisessä tutkimuksessa jo pitkään kognitiivisten kykyjen kartoittamiseksi. Locke (2005) ehdottikin aiheeseen liittyen, että tunneälyä ei pidettäisi kukaan älykkyyden osa-alueena, vaan se nimettäisiin ja kategorisoitaisiin uudelleen 'tunnetaidoksi'. Myös Mensa ainakin näennäisesti tukee Locken käsitystä, todeten että "--on olemassa myös monia muita tarpeellisia persoonallisuuden piirteitä, joita älykkyydosamäärä ei mittaa – esimerkiksi ahkeruus, empatiakyky ja tunnollisuus." (Mensa Finland, 2013) mikä edelleen indikoisi tunneälyn olevan älykkyydestä erillinen tekijä, taito. Toisaalta Mensa myös esittää arvauksen g-tekijän kautta määritetyn älykkyyden ja tunneälykkyyden välisestä mahdollisesta korrelaatiosta: "Voidaan myös ajatella, että tunneäly on ominaisuus, jossa älykkyyttä sovelletaan sosiaalisessa tilanteissa sekä omien ja toisten tunteiden käsittelyssä. On jopa mahdollista, että älykkyyys on jonkinlainen korkean tunneälyn edellytys." (Mensa Finland, 2013).

Myös tunneälyn mallit, kuten kykymalli, ovat kärsineet kritiikistä käsitteen alkutaipaleesta asti. Tunneälyn mitattavuutta ja tutkimuksien validiteettia on kyseenalaistettu muun muassa testien mahdollisen vastausharhan takia: Brody (2004) argumentoi, että MSCEIT-testi, toisin kuin kognitioiden mittaukset, keskittyy testaamaan vastaajan tietoutta tunteista, ei välttämättä niinkään vastaajien kykyä toimia tietojensa ja vastauksiensa mukaan.

Jo ennen Brodyä, Paulthus väitti tutkimuksessaan vuonna 2002 että hyvyden teeskentely on vastausmekanismi jossa vastaajat ovat vastauksissaan systemaattisesti positiivisesti puolueellisia henkilökohtaisissa kyselyissä.

### **3 HRD ja yrityskulttuuri**

HRD, eli henkilöstön kehittäminen, on yksi painopiste tässä opinnäytetyössä. Henkilöstön kehittämistä kutsutaan toisinaan myös osaamisen kehittämiseksi, riippuen yrityksen lähestymistavasta. HRD on kokonaisuudessaan iso osa henkilöstöjohtamista, HR-työtä sekä osa-alue, joka olennaisesti liittyy työntekijöiden asiantuntijuuden lujittamiseen.

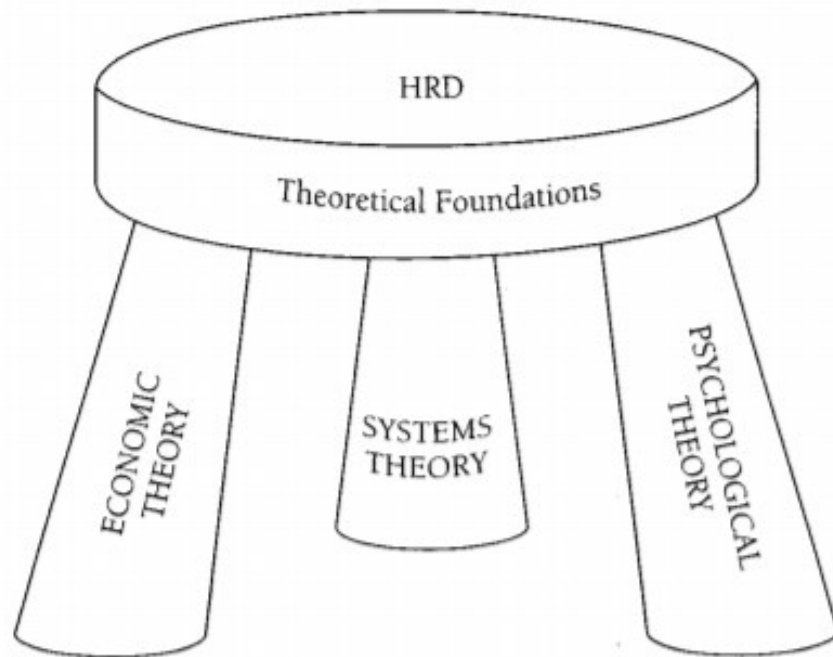
Tähän opinnäytetyöhön yrityskulttuuri on otettu mukaan yhdeksi tukikäsitteeksi, sillä se on läheisessä yhteydessä henkilöstön kokemaan tyytyväisyyteen sekä HRD-työhön. Sitä ei kuitenkaan ole tarkoitus itsessään ja erillisenä ilmiönä tutkia: sen olemassaolo tässä työssä on merkitykseltään ja tarkoitukseltaan vain viitekehyksen täydennystä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman täyteläinen ja autenttinen kuva.

#### **3.1 HRD:n määritelmä ja viitekehys tässä tutkielmassa**

Richard Swanson kiteytti HRD:n olevan:

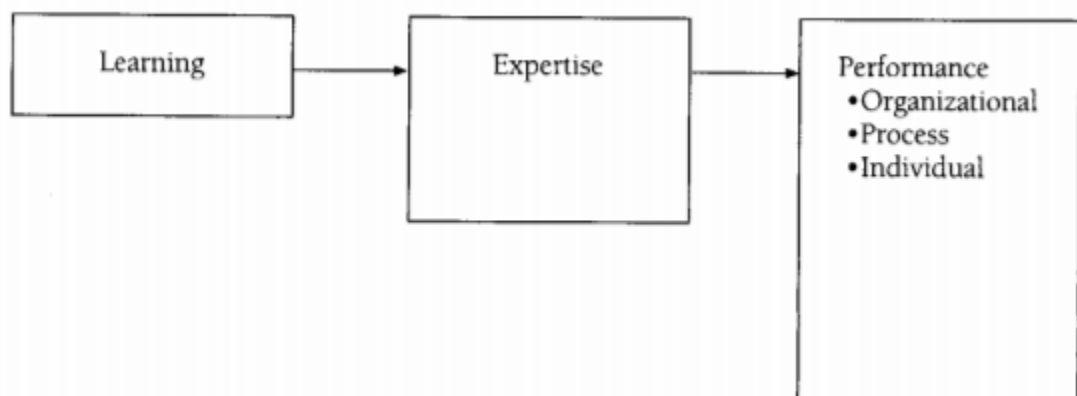
”prosessi ihmisasiantuntijuuden kehittämiseksi ja vapauttamiseksi koulutuksen ja kehityksen kautta sekä organisaation kehittämistä suorituskyvyn lisäämiseksi”. (mukaillen: Swanson, 1995)

Samaisessa tutkimuksessaan R. A. Swanson sanoi, että HRD:n teoriapohja on yhdistelmä psykologista, ekonomista ja systeemistä teoriaa. Lisäksi hän mainitsi kaikkien kolmen olevan tärkeitä osia HRD-työlle, jotta se olisi osa toimivaa liiketoimintaprosessia.



Kuva 2, HRD-teoriapohjan kolmijalkamalli. Swanson, 1992

Toisena fundamentaalisenä vaatimuksena HRD-työn muuntautumiseksi yrityksen ydinprosessiksi vaaditaan suorituskykyä ja sen mittaamista (Swanson, 1992). Tämän suorituskyvyn käsitteen Swanson jakaa kolmeen osa-alueeseen: yksilön omaan, prosessuaaliseen ja yrityksen suorituskykyyn.



Kuva 1, oppimisen, asiantuntijuuden ja suorituskyvyn suhde: Swanson, 1992

Tässä opinnäytetyössä keskitytään suurelta osin ensinnäkin HRD-työn psykologiseen puoleen sekä toisekseen varsinkin sen kehittämiseen ja henkilöstön koulutukseen asiantuntijuuden kehittämiseksi. Näistä metodeista lähimmässä tarkastelussa ovat 1) **henkilöstön orientoiminen**, jossa uusille työntekijöille siirretään yrityksen arvoja ja normeja, 2) **coaching**, jonka pääpointti on kannustaa henkilöstöä nostamaan esiin työhön liittyviä ongelmia ja ottamaan vastuuta työympäristössään, 3) **neuvonta**, jossa pyritään ymmärtämään ja tarjoamaan ratkaisuja henkilöstön ongelmiin jotka saattavat vaikuttaa yksilön työpanokseen, sekä 4) **johdon ja keskijohdon koulutukseen**, jonka tarkoitus on varmistaa,

että johtavissa asemissa olevilla toimihenkilöillä on käytössään riittävät työkalut olla tehokkaita positiossaan. (Melis, 2018).

HR:llä on elintärkeä rooli vahvan yrityskulttuurin luomisessa, aina uusien työntekijöiden rekrytoinnista alkaen. Rekrytoidessaan HR-asiantuntijat valitsevat ne yksilöt, jotka heidän nähdäkseen parhaassa tapauksessa omaavat yrityksen katsomuksen kanssa yhteneväiset arvot ja kukoistamaan sen sisäisessä kulttuurissa. HR myös yhtäältä kehittää perehdytykseen, urakehitykseen, koulutukseen ja kilpailukyvyn johtamiseen liittyviä ohjelmia ja suunnitelmia, jotka kiteyttävät ja selkeyttävät yrityksen ydinarvoja, sekä varmistavat että asianmukainen palkkio ja osaamisen todellinen tunnustaminen odottavat työntekijöitä, jotka ilmentävät näitä arvoja. (Society for Human Resource Management, 2018).

### 3.2 Yrityskulttuurin määrittelyä

Yrityskulttuuri teoriassa on malli arvoja, normeja, uskomuksia ja asenteita, jotka vaikuttavat yrityksen sisäiseen yhteisökäyttäytymiseen (Aktaş, Çiçek & Kiyak, 2011). Yrityskulttuuri mielletään usein itsessään neutraaliksi abstraktioksi, joka muovautuu jatkuvasti johtajiensa ja työntekijöidensä näköiseksi (Kurvinen 2016).

Yrityskulttuuri ilmentää pitkälti yrityksen henkilöstön moninaisuutta ja sosiaalisia käyttäytymismalleja. Jokaisen yrityksen sisäinen kulttuuri on erilainen, autenttinen ja herkkä konstruktio, johon voi positiivisesti vaikuttaa esimerkiksi osaavalla johtamisella ja kontrolloinnilla (esim. Schein, 1992). Yhtä ja ainutta 'oikeaa' yrityskulttuuria on tuskin mahdollista löytää, sillä kuten edellä mainittu, on jokaisen yrityksen oma yrityskulttuuri täysin uniikki ja paikallinen. (Kurvinen, 2016; Schein, 1992)

Muun muassa SHRM (Society for Human Resource Management) jakaa yrityskulttuurin käsitteen kolmeen alakäsitteeseen artikkelissaan '*Understanding and Developing Organizational Culture*' (2017)\*:

- **Sosiaalinen kulttuuri.** Tämä viittaa (työ)ryhmän jäsenten rooleihin ja vastuisiin. Tähän käsitteeseen sisältyy myös vallan jakautuminen ryhmän sisällä.
- **Materiaalinen kulttuuri.** Tämä sisältää kaiken, jota (työ)ryhmä tuottaa tai saavuttaa sekä tavat joilla yksilöt työskentelevät ja tukevat toisiaan tarjoamalla vastavuoroisesti apua ja tukea vaadittuihin palveluihin tai toimintoihin.
- **Ideologinen kulttuuri.** Tämä on sidoksissa (työ)ryhmän arvoihin, uskomuksiin ja ideaaleihin—asioihin, joita yksilöt pitävät fundamentaalisina.

Se sisältää emotionaaliset ja intellektuaaliset ohjesäännöt, jotka ohjaavat yksilöiden päivittäisiä vuorovaikutuksia ja yleistä olemista.

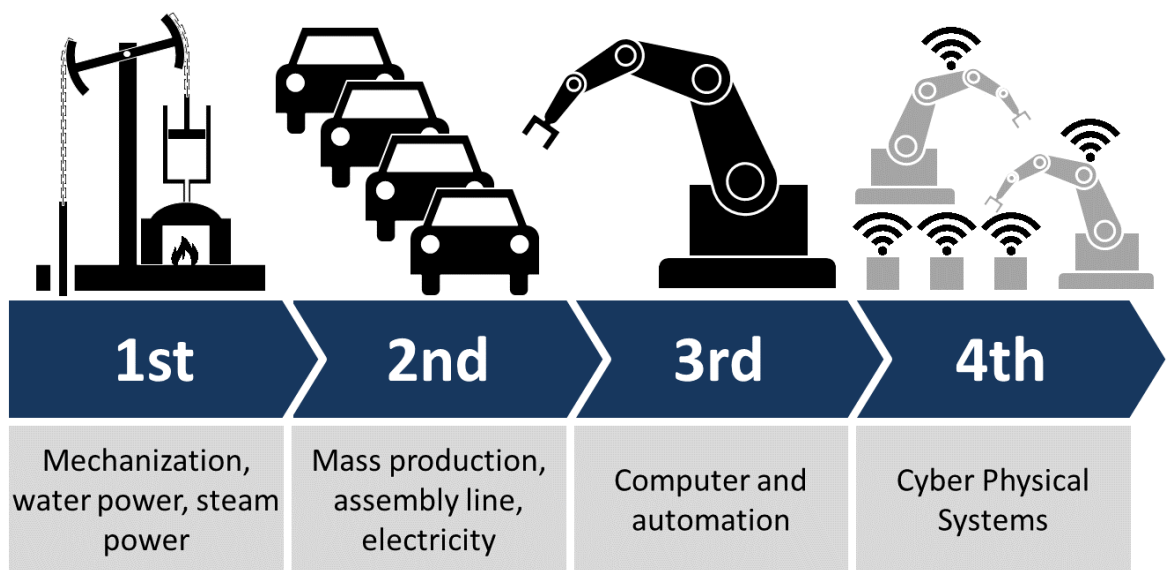
(\*mukaillen käännetty)

## 4 Työelämän tulevaisuuden muutosvoimat

Työelämän olemus muuttuu jatkuvasti. Koska tämän työn päätarkoitus on löytää keinoja tehostaa tunneälyn ilmentämistä HR- ja HRD-työssä, on tarpeen kartoittaa myös sitä ympäristöä, jossa yhteiskunta todennäköisesti tulee toimimaan tulevaisuudessa sekä sen aiheuttamia muutoksia tottumuksiimme. Tämä tarve nousee siitä periaatteesta, että toiminnan tehostamiseksi on osattava tehokkaasti tunnistaa ja tiedostaa ympäristön asettamia vaatimuksia sekä ennakoida niiden mahdollisia negatiivisia vaikutteita.

### 4.1 Neljäs teollinen vallankumous

Viimeisten vuosien ajan on puhuttu uudesta teollisesta vallankumouksesta, joka muuttaa työelämän olemusta: prosesseja, periaatteita ja käytettäviä teknologioita. (Renaix, 2019) Järjestyksessään käsillä oleva teollinen vallankumous on neljäs, kun aikaisemmat ovat olleet pääpainopisteiltään höyry, sähkö ja automaatio.



Kuva 2, *Industrial revolutions*, Christoph Roser, AllAboutLean.com

Jokaisella aikaisemmalla teollisella vallankumouksella on ollut omat, kauaskantoiset vaikutuksensa. Siinä missä ensimmäinen teollinen vallankumous aloitti maailman teollistumisen 1800-luvulla ja toinen mahdollisti kuluttajajhyödykkeiden massatuotannon, neljännen teollisen vallankumouksen on spekuloitu tulevan muuttamaan työskentelytapojamme ennennäkemättömällä tavalla (Renaix, 2019). Neljännen, käynnissä olevan teollisen vallankumouksen tunnuspiirteitä ovat teknologian fuusiot, jotka hämärtävät rajaviivoja fysiikan, biologian ja digitaalisen alojen välillä (Schwab, 2016).

Kun puhutaan teollisten vallankumouksien vaikutuksista, on helppoa nähdä positiiviset vaikutukset: teollisuuden ja tuotannon räjähdysmäinen nousu, hyvinvointivaltioiden ja supervaltojen kehittyminen, globalisaatio sekä kansainvälinen kaupankäynti ja ekonomia. Luonnollisesti yhteiskunnan ja työn olemuksen suurista muutoksista on koitunut myös negatiivisia vaikutuksia, joista osa on edelleen, 200 vuotta myöhemmin, äärimmäisen ajankohtaisia: ensimmäinen teollinen vallankumous aloitti ilmastokatastrofin hiilen suurkulutuksella ja epäinhimillisti monien työntekijöiden työolosuhteet vuosikymmeniksi. (History.com, 2009). Siinä missä käynnissä oleva muutos tuo mukanaan paljon hyväksi luokiteltavia aspekteja kuten esimerkiksi uusia lääketieteellisiä ja teknisiä saavutuksia, jotka parantavat ihmiselämän laatua, voidaan myös käydä keskustelua muutoksen jättämästä negatiivisesta jalanjäljestä työhömmä, elämäämmä ja ympäristöömmä.

Muun muassa Erik Brynjolfsson ja Andrew McAfee (Race Against the Machine, 2014) ovat arvioineet, että uusi teollinen vallankumous tulee lisäämään epätasa-arvoisuutta koska sillä on suuri potentiaali vääristää työmarkkinoita. Lisäksi he spekuloiivat, että tämä epätasa-arvoistuminen tulee lisäämään sosiaaliekonomisia paineita ja eroja, kun työmarkkinat jakautuvat entistä vahvemmin ”matalapalkkaisiin, matalien vaatimusten” töihin ja ”korkeapalkkaisiin, korkeiden vaatimuksien” asiantuntijatehtäviin. Työmarkkinatyhjiö taas jää näiden ääripäiden väliin. Siksi neljännen teollisen vallankumouksen suurimpia huolia eivät ole yleisessä keskustelussa olleet edellisten vallankumousten tavoin ilmasto- ja työoikeudelliset aspektit, vaan nimenomaan sosiaaliset ja ekonomiset ongelmat (Schwab, 2016).

#### **4.2 Työnkuvan muutos: innovaation ja luovuuden arvonnousu**

Neljäs teollinen vallankumous muuttaa työskentelytapojamme pysyvästi monin eri tavoin. Yksi syy tähän on muun muassa liiketoimintamallien muutos: kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut suuresti sosiaalisten medioiden nousun myötä, ja luonut tarpeen joustavalle ja ketterälle liiketoiminnan toteutustavalle. Kuluttajat ovat entistäkin enemmän tietoisia omista oikeuksistaan sekä eettisistä kysymyksistä kuten eläintestauksesta, he ovat entistäkin verkostoituneempia ja sitä kautta välittömämpiä reaktioissaan.

Tämä muutos valveutuneempaan kuluttajaan on sekä yksilö- että yhteiskuntatasolla yksi globalisaation tuomista positiivisista vaikutteista, mutta yrityksille ja organisaatioille se asettaa suuria paineita: yritys, joka ei kykene mukautumaan nopealla tahdilla ja vastaamaan kuluttajien tarpeisiin ja vaateisiin, on jatkuvassa vaarassa ajautua konkurssimenettelyiden äärelle.



Osittain sekä tästä, että neljännen teollisen vallankumouksen tuomista uusista teknologisista mahdollisuuksista johtuen myös vaatimukset työlle ja työntekijöille ovat muuttamassa. Innovaatio ja luovuus ovat suuressa arvossa joustavissa ja ketterissä organisaatioissa, kun inhimillisten taitojen arvo kohoaa manuaalisten töiden vähentymisen myötä.

**Table 1.5 Fastest declining occupations, 2019 and projected 2029  
(Numbers in thousands)**

2019 National Employment Matrix title and code	Employment		Change, 2019–29		Median annual wage, 2019(1)	
	2019	2029	Number	Percent		
Total, all occupations	00-0000	162,795.6	168,834.7	6,039.2	3.7	\$39,810
Word processors and typists	43-9022	52.7	33.5	-19.2	-36.4	\$40,340
Parking enforcement workers	33-3041	8.1	5.2	-2.9	-36.2	\$40,920
Nuclear power reactor operators	51-8011	5.3	3.4	-1.9	-35.7	\$100,530
Watch and clock repairers	49-9064	3.2	2.1	-1.0	-32.3	\$42,520
Cutters and trimmers, hand	51-9031	9.8	6.9	-2.9	-29.9	\$30,200
Telephone operators	43-2021	5.0	3.6	-1.4	-27.9	\$35,750
Travel agents	41-3041	82.0	60.8	-21.3	-25.9	\$40,660
Data entry keyers	43-9021	172.4	130.0	-42.4	-24.6	\$33,490
Electronic equipment installers and repairers, motor vehicles	49-2096	10.4	8.0	-2.4	-23.2	\$37,380
Switchboard operators, including answering service	43-2011	69.9	54.1	-15.7	-22.5	\$30,610
Manufactured building and mobile home installers	49-9095	2.9	2.2	-0.6	-22.3	\$33,890
Timing device assemblers and adjusters	51-2061	1.3	1.0	-0.3	-22.3	\$35,080
Legal secretaries and administrative assistants	43-6012	171.8	133.8	-38.0	-22.1	\$47,300
Postmasters and mail superintendents	11-9131	13.4	10.5	-2.9	-21.9	\$76,900
Forging machine setters, operators, and tenders, metal and plastic	51-4022	16.4	13.0	-3.5	-21.1	\$39,670
Prepress technicians and workers	51-5111	30.2	24.0	-6.3	-20.7	\$40,510
Executive secretaries and executive administrative assistants	43-6011	593.4	472.4	-121.1	-20.4	\$60,890
Floral designers	27-1023	51.8	41.4	-10.4	-20.1	\$28,040
Door-to-door sales workers, news and street vendors, and related workers	41-9091	72.9	58.3	-14.6	-20.0	\$27,420
Grinding and polishing workers, hand	51-9022	29.0	23.4	-5.6	-19.5	\$30,600
Photographic process workers and processing machine operators	51-9151	12.3	9.9	-2.4	-19.4	\$32,280
Refractory materials repairers, except brickmasons	49-9045	0.8	0.7	-0.2	-19.3	\$53,990
Desktop publishers	43-9031	10.4	8.4	-2.0	-19.0	\$45,390
Drilling and boring machine tool setters, operators, and tenders, metal and plastic	51-4032	11.2	9.1	-2.1	-19.0	\$38,910
Nuclear technicians	19-4051	6.7	5.4	-1.3	-18.9	\$82,080
Pressers, textile, garment, and related materials	51-6021	38.3	31.1	-7.2	-18.9	\$24,190
Coil winders, tapers, and finishers	51-2021	13.0	10.5	-2.4	-18.7	\$36,520
Milling and planing machine setters, operators, and tenders, metal and plastic	51-4035	19.2	15.6	-3.6	-18.6	\$43,210
Postal service mail sorters, processors, and processing machine operators	43-5053	98.5	80.9	-17.6	-17.8	\$60,140
Aircraft structure, surfaces, rigging, and systems assemblers	51-2011	43.9	36.3	-7.6	-17.4	\$54,210

**Footnotes:**  
(1) Data are from the Occupational Employment Statistics program, U.S. Bureau of Labor Statistics. Wage data cover non-farm wage and salary workers and do not cover the self-employed, owners and partners in unincorporated firms, or household workers.  
Note: Data is unavailable for values denoted with a “—”.  
Source: Employment Projections program, U.S. Bureau of Labor Statistics

*Taulukko 2, Fastest declining occupations, U.S. Bureau of Labor Statistics, 2019*

Kuten yllä olevasta taulukosta voimme huomata, laskusuhdanteessa olevat ammatit USA:ssa sisältävät lukuisia manuaalisen työn ammatteja, kuten postinlajittelija, kiertävät myyjät, kiillottajat, asentajat ja niin edelleen. Li, Hou ja Wu sanoivat tutkimuksessaan neljännen teollisen vallankumouksen vaikutuksista ja selviytymismekanismeista(2017), että uusien kuluttajavaatimusten ja teknologian kehityksen myötä yritykset tarvitsevat innovaatiota sekä osaamista johtaa sitä. He nostavat esiin tarpeen HR-ammattilaisille, joilla on kyky löytää, kouluttaa ja jalostaa innovatiivista inhimillistä pääomaa, työntekijöitä.

” Currently, efficient and high-quality skills training as well as innovative talent cultivation are getting more and more urgent since innovative human capitals are still in short supply.” (G. Li, Y. Hou & A. Wu, 2017).

Samaisessa tutkimuksessa Li, Hou ja Wu muistuttavat, että tekoäly ja inhimillinen älykkyys eivät ole täysin vastakkain aseteltavissa, jonka takia esimiesten ja johtoryhmien tulisi

panostaa työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen entistäkin enemmän. Yhtäältä sen ydin on varmistaa, että työntekijät pärjäävät tehtävissään uuden, älykkään teknologian parissa, sekä toisaalta pitää huolta, että yksilöiden henkilökohtaista innovaatiota ja luovuutta johdetaan asiantuntevasti ja ohjataan suuntaan, jossa se tuo lisäarvoa organisaatiolle.

### **4.3 Työnkuvan muutos: pätkätyöt**

Samalla kun teknologia ja kuluttajien valveutuneisuus ovat kehittyneet, käsityksemme työsuhteista on muuttunut. Ennen työntekijöitä ylistettiin ja palkittiin sitoutumisesta ja pitkä ura samassa tehtävässä oli tavoiteltu asia. Nykyään työmarkkinat ovat siirtyneet entistä enemmän kohti määräaikaista työtehtäviä sekä pätkätyöitä, koska vakauden sijaan ideaalio-organisaatio on nyt joustava ja ketterä (Wiens & E. Hills, 2002).

Väestöliitto toteutti vuonna 2006 tutkimusta muun muassa määräaikaisen työn haitoista. Tutkimus paljasti, että suurimmiksi määräaikaista työsuhteista koituviksi haitoiksi koettiin henkilöstöhallinnon ja organisaation itsensä kuormittuminen: jatkuva rekrytointi, koulutus ja perehdytys koettiin työtehoa ja -tuloksia laskeviksi tekijöiksi, ja asetelma jossa ”jatkuvasti aloitetaan alusta” laskee työntekijöiden motivaatiota oman osaamisensa ja työnsä kehittämiseen.

Jatkuvasta määräaikaisuudesta ja varsinkin keikkatyöstä aiheutuvat henkiset haasteet yksilölle nousivat myös esiin tutkimuksessa. Suurimpia tekijöitä olivat muun muassa taloudellinen epävarmuus sekä stressi, joiden koettiin heijastuvan negatiivisesti niin työhön, sen laatuun kuin koko työyhteisöönkin. Toisaalta asiantuntijat kokivat, että määräaikaisten työsuhteiden käyttö auttaa vastaamaan akuuttiin työvoiman ja osaamisen tarpeeseen, mikä edelleen auttaa vastaamaan työelämän nopeaan muutostahtiin sekä kansainvälistyneen talouden asettamiin haasteisiin. (Väestöliitto, 2006).

## 5 Metodologia

Tässä työssä pyritään tutkimaan ja analysoimaan, voiko tunneäly osana modernia HR- ja HRD-työtä auttaa yrityskulttuurin kehityksessä ja sitä kautta tuottaa lisäarvoa organisaation työntekijöille. Näitä kokemuksia tutkimalla voidaan tehdä karkeita johtopäätöksiä tunneällyn mahdollisista vaikutuksista organisaation arvonnousuun.

Työssä ja tutkimuksen suunnittelussa sekä toteutuksessa on käytetty apuna uutta painosta Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven teoksesta 'Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi' (Tammi, 2018).

Työn ja tutkimuksen tavoite on selvittää, mitä yhtäältä satunnaiset eri alojen työntekijät sekä HR-alan ammattilaiset ajattelevat tunneälystä, nykyisestä HR-työstä ja HRD-työn mahdollisuuksista sekä uhkista. Työn kehitystehtävänä on tarjota yrityksille ja organisaatioille näkökulma siihen, miten pehmeät arvot kuten tunneäly voivat tulevaisuudessa muuttaa merkitystään ja mahdollisesti tarjota kannattavankin strategiatyön painopisteen.

Yksi merkittävä ongelma aiheen lähestymisessä on tutkittavien sisältöjen subjektiivisuus. Koska tunneälykkyyttä voidaan parhaimmillaankin vain arvioida, luotetaan kyselytutkimuksessa työntekijöiden henkilökohtaisiin arvioihin omista organisaatioistaan. Näin ollen tutkimuksen uskottavuutta ei välttämättä voida täysin luotettavasti arvioida.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusrajaukset

Tutkimuskysymykseni oli: Miten tunneäly voisi osana modernia HR- ja HRD-työtä auttaa työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämisessä?

Yllä mainitulla pääkysymyksellä pyrittiin selvittämään tunneällyn välinearvoa annetussa viitekehityksessä. Pääkysymyksen tukena käytin seuraavia apukysymyksiä:

- Millaisia arvoja ruohonjuuritason työntekijät liittävät työympäristöönsä?
- Mitä HR-alan ammattilaiset ajattelevat tunneperäisestä henkilöstöhallinnosta?
  - Kuinka suuri merkitys tunneperäisellä henkilöstöjohtamisella on henkilöstön tyytyväisyyden ylläpitämisessä?

Koska tunneälyn ja sen vaikutusten mittaaminen on hyvin subjektiivista, tämä työ on laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, sen laatua ja ominaisuuksia, niinpä se sopii tutkimusmenetelmänä työssä esitettäviin kysymyksiin. Tutkimus lainaa menetelmiä myös määrällisen tutkimuksen puolelta kyselytutkimuksen osilta, sillä tarkoitus on kartoittaa kyselyyn vastanneiden työntekijöiden yleiskäsitystä tutkimuksen aiheiden kytkeytymisestä työelämään ja niiden vaikutuksista työn mielekkyyteen.

Tutkimuksen toteutuksen menetelmäksi valikoituivat kysely- ja haastattelututkimus, jossa havaintoyksikköinä kyselyssä toimivat yksittäiset, vapaaehtoiset ihmiset sekä haastatelluissa HR-alan asiantuntijat erilaisista lähtökohdista. Heidän vastauksiensa kautta pyrin saamaan ja luomaan edes jonkinlaisen kuvan työelämässä tällä hetkellä vaikuttavista arvoista ja kokemuksista.

Kyselyyn saatiin 87 vastausta. Vastauksia saatiin siis kerättyä tarpeeksi laadullisen tutkimuksen toteuttamiseksi, joskaan kyselyn tuloksia ei voida yleistää, sillä se oli kysymyksiltään hyvin suppea ja avovastausmahdollisuuden takia vastauksien variaatio oli suurta.

Haastattelututkimukseen osallistui kolme (3) asiantuntijaa eri organisaatiosta. Joidenkin vastauksien ollessa hyvin luottamuksellisia, he toivoivat nimettömyyttä. Näin ollen sekä tässä opinnäytetyössä, että haastattelujen litteraatioissa, kaikki tunnistetiedot on sensuroitu: asiantuntijoista puhutaan vain heidän titteleillään identiteettisuojaan säilyttämiseksi ja vastauksien erottamiseksi toisistaan. Asiantuntijoiden titelit haastattelun aikaan olivat palvelupäällikkö, yksikön päällikkö ja prosessikoordinaattori.

## **5.2 Kyselytutkimuksen rakentaminen**

Kyselyn alustaksi valikoitui Google Forms, Google LLC:n ilmaistyyökalu, jolla voidaan tuottaa ja toteuttaa yksinkertaisia kyselytutkimuksia. Alustavalinta johtui ensinnäkin olettamasta, että vastaajien tietotekniset taidot voivat vaihdella suuresti satunnaisen vastaajajoukon sisällä, joten Forms'in helppokäyttöisyys palvelee laajempaakin joukkoa. Toisekseen valinta kohdistui Google LLC:n tuotteeseen, koska tutkimuksen toteutukseen turvattu ekonominen vahvuus oli työn toteutushetkellä minimaalinen.

Kyselyn kysymykset ovat muotoiltu olemaan mahdollisimman neutraaleja sekä säilyttämään vastaajan objektiivisuus. Kysymyksiä kirjoittaessani vältin tarkoituksellisesti mainitsemasta itse kysymyksessä termiä 'tunneäly', jotta tutkimusharha voitaisiin niiltä osin välttää. Tunneäly on kuitenkin yksi vastausvaihtoehdoista arvoja määrittävissä kysymyksissä, sekä alakäsite kysymyksissä, jossa kartoitetaan työympäristön sosiaalisia ja

emotionaalisia toimintatapoja. Näin pyrittiin välttämään vastaajan ohjaaminen suuntaan tai toiseen: mikäli tunneäly nousee tuloksissa pintaan, se on valikoitu käsitejoukkiosta ns. 'sokkona'.

Kyselyn eteneminen osioittain oli seuraava: perustiedot, HR-työ, yrityskulttuuri. Kysymyksissä (kts. liite 1) kysyttiin esimerkiksi vastaajien näkemystä ideaalikollegasta, vastaajien arvoja laadukkaassa HR-työssä, kokemuksia omasta yrityskulttuuristaan sekä näkemyksiä siitä, millainen tulevaisuuden henkilöstön kehitysstrategian tulisi olla.

Vastaustapoja kyselyssä oli useita. Sisällytin kyselyyn niin monivalintoja, avoimia vastauksia kuin arvoasteikkojakin. Joissakin kysymyksissä vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon monivalintakysymyksissä, joissakin vain yhden. Vastaustapojen variaatio oli tietoinen valinta, koska tiesin jo kyselyn rakentamisvaiheessa sen levityskanavan olevan sosiaalinen media, jossa pääsääntöisesti sisällön tulisi olla aktivoivaa ja monipuolista. Pyrin siis kyselyn strukturilla pitämään vastaajien mielenkiintoa yllä, jotta saisin mahdollisimman laajan otannan. Avokysymyksien sisällyttäminen auttaa monipuolistamaan näytettä sekä säilyttämään vastauksien yksilöllisyyden ja autenttisuuden sekä saamaan kuvan tutkittavasta ilmiöstä: ne ovat laadullisen tutkimuksen ydin.

### **5.3 Kyselytutkimuksen otannan valinta ja levitys**

Valmisteltuani kyselylomakkeeni, aloin levittää sitä netissä. Päädyin julkaisemaan linkin kyselylomakkeeseeni yhteen suureen, suosittuun Facebook-ryhmään osuvien saatesanojen kera. Tuossa ryhmässä on yli 100.000 jäsentä.

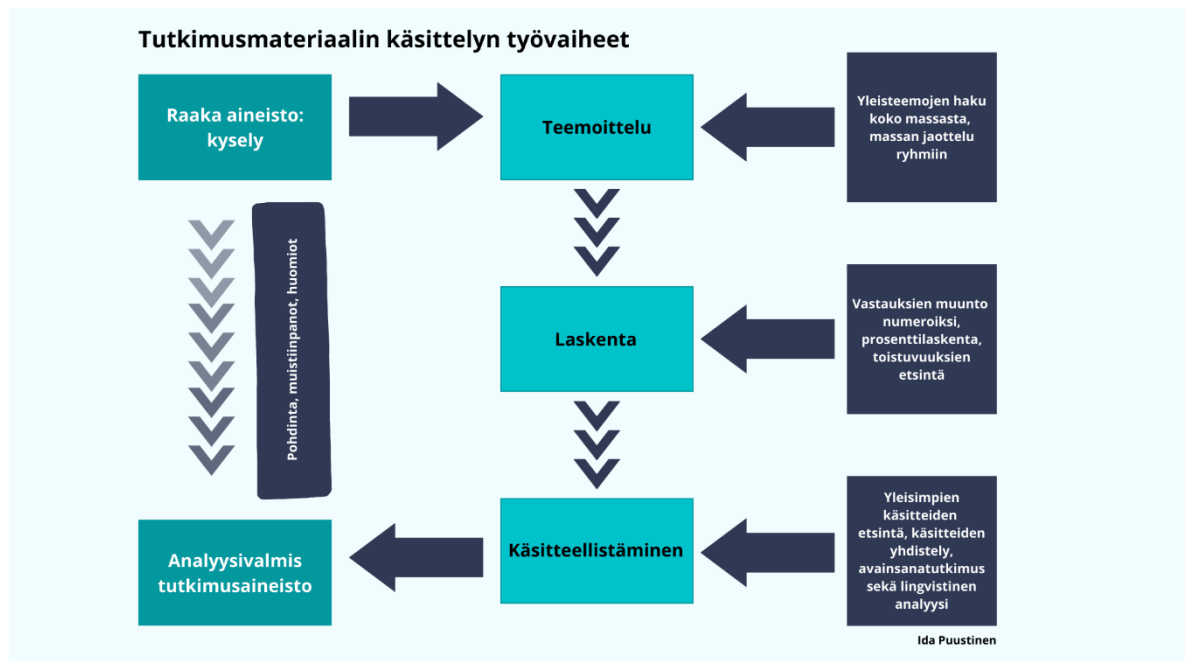
Päädyin internetlevitykseen, koska toivoin mahdollisimman suurta vastaajamäärää. Suurella vastausmäärällä toivoin saavani mahdollisimman paljon vertailu- ja analyysikelpoista dataa, jota hyödyntää tässä työssä. En myöskään kokenut satunnaisen otannan olevan haitta, sillä kyselyni kohderyhmä oli rajauksiltaan mahdollisimman yleinen ja laaja: työssäkäyvät aikuiset. Näin ollen suurin osa aikuisesta populaatiosta kuuluu kyselyn kohderyhmään, joten pystyin keskittymään otannan koon varmistamiseen.

Koska kysely on julkaistu suureen ryhmään hyvin löyhillä otantarajauksilla (työssäkäyvät, täysi-ikäiset), en voinut vaikuttaa esimerkiksi vastaajien kansallisuuteen, äidinkieleen tai sukupuoleen. Sekä ryhmä että kysely ovat suomenkielisiä, joten oletettavasti valtaosa kyselyyn vastaajista ovat suomalaisia. Sukupuolta en kyselyssä edes kysynyt, koska sillä ei tutkimusongelman kannalta ole merkitystä: tässä tutkimuksessa ei keskitytä tarkastelemaan ja kuvailemaan sukupuolten välisiä eroja.

Lopullinen otanta jäi levikkiryhmän kokoon nähden pieneksi. Koska ryhmässä on yhteensä 100 000 jäsentä, oli vastausprosentti näin ollen  $(87/100\ 000 \times 100)$  0,09% eli vastaukset eivät siten yllä yleistettävyydellään edustamaan edes näiden ryhmien kokonaispopulaatiota. Tämä opinnäytetyö on kuitenkin laadullinen tutkimus, joten otanta riittää aiheen kattavan tarkastelun pohjaksi.

#### 5.4 Kyselytutkimuksen analysoinnin välineet ja eteneminen

Kootulle näytteelle on tehty muun muassa sisällönanalyysiä kartoittamalla kyselyn vastauksissa esiin nousevia teemoja, trendejä ja toistuvuuksia, sekä laskemalla havaintojen prosenttiosuuksia näytteen koko-otannasta. Näytteelle on tehty myös avainsanatutkimusta perehtymällä suoraan tunneälyyn assosioitujen ilmaisujen ja adjektiivien esiintyvyyttä avoimien kysymyksen vastauksissa.



Kaavio 1, prosessikuvaus: työvaiheet

Analysointi ja purku aloitettiin teemoittelulla. Valikoin ensin kysymykset, jotka niputin yhteen näennäisten yhtäläisyyksien perusteella (unelmien kollega, arvot HR-työssä), jonka jälkeen näytettä suodatettiin esimerkiksi vastaajan sektorin ja ikähaarukan mukaan helpommin käsiteltävämmän vastausjoukon saavuttamiseksi. Tällä metodilla kävin näytettä läpi prosessin ensimmäiset vaiheet.

Jatkoin purkua käsittelemällä näytettä numeroina, pureutumatta sen tarkemmin yksittäisten vastausten analysointiin. Tarkoitus tässä työvaiheessa oli selvittää kokemuksien (vastauksien) prosentuaalinen määrä verraten muihin kokemuksiin, eli selvittää, mikä on yleisin kokemus annetuista aiheista.

Seuraavaksi aloin käsitellä yksittäisiä vastauksia verraten niitä jatkuvasti myös toisiin vastauksiin. Pyrin selvittämään näytteen läpileikkaavia trendejä ja toistuvuuksia, muun muassa avainsanatutkimuksen ja sisällönanalyysin keinoin. Tässä vaiheessa havainnoin muun muassa tunneälyyn liittyvien sanojen tiheyden vastauksien joukossa, yleisen mielikuvan annetussa kontekstissa sekä käytettyjen tuki- ja apusanojen sävyn: sävyn selvittämisellä pyrin ymmärtämään enemmän vastauksen asenteesta, kuin mitä ehkä ensisilmäyksellä lyhyestä avovastauksesta käy ilmi.

Kyselyvastauksien purku oli monivalintakysymysten osalta helppoa, koska prosentuaaliset osuudet olivat suoraan laskettavissa. Avovastauksien osuuksien laskenta ja jaottelu oli haastavampaa, sillä ilmaisua ei ohjastettu kyselylomakkeessa juurikaan: näin ollen olen jonkun verran yhdistellyt käsitteitä yhden matriisin alle kuten 'sosiaaliset taidot', jonka alle liitin mainittuja käsitteitä kuten 'helposti lähestyttävyyttä', 'sosiaalinen' ja niin edelleen. Yksi tärkeimmistä matriiseista tutkimuskysymyksen kannalta oli luonnollisesti tunneälykkyyteen suoraan liitännäiset ilmaisut, joiden haravoimisen tukena käytin D. Golemanin (1995; 1998) määritelmiä tunneälyn olemuksesta. Avovastauksien osalta prosenttimäärät on laskettu manuaalisesti siirtämällä ensin koko näyte Exceliin, jossa vastauksia on suodatettu ja jaoteltu muun muassa ilmenneiden sanojen perusteella, vastaajien sektorin ja tyytyväisyyskuvauksien mukaan.

Tutkimuksessa ei ollut tarkoitus pureutua sektorien välisiin mahdollisiin eroihin ja niiden taustasyihin tai vaikuttajiin, vaan sektorijaottelua on käytetty pääsääntöisesti näytteen pilkkomiseksi helpommin käsiteltävään muotoon, kuten edellä kuvattukin. Myöskään vastaajan iällä ei ollut tutkimuksen tuloksien tai analyysin kannalta merkitystä, vaan sekin oli yksi suodatusta ja käsittelyä helpottava muuttuja.

## **5.5 Haastattelututkimuksen rakenne ja asiantuntijoiden valinta**

Kun kyselytutkimukseni tarkoitus oli kartoittaa työntekijöiden omia kokemuksia yrityskulttuurista, HR-työstä sekä kartoittaa heidän arvomaailmaansa, haastattelututkimukseni (liite 2) tarkoitus oli saada hieman syvempi kuva siitä, miten HR-alan ammattilaiset itse näkevät alansa tulevaisuuden haasteet ja tunneälyn potentiaalin sekä siitä, miten heidän organisaatioissaan HRD-työ on jalkautettu ja arvotettu. Päädyin puolistrukturoituun teemahaastatteluun, koska koin sen parhaiten tukevan kyselylläni kerättyä aineistoa. Lisäksi haastattelemani asiantuntijat olivat alansa ehdottomia ammattilaisia, joten hyvien nostojen sivuuttaminen ilman lisäkysymyksiä olisi ollut epäedullista produktia ajatellen.

Haastatteluosiot etenivät seuraavasti:

1. **Perustiedot**, eli tiedot millä sektorilla, missä organisaatiossa ja missä roolissa henkilö työskentelee

2. **HR-alan haasteet**, jossa kysyttiin henkilön näkemyksiä alan konkreettisista haasteista ja suurimmista muutosvoimista

3. **HRD**, jossa kysyttiin henkilön oman organisaation HRD-työn lähtökohtia sekä sen suunnittelun ja toteutuksen tapoja

4. **Tunneäly**, jossa kysyttiin henkilön näkemyksiä tunneällyn hyödyntämisestä HR- ja HRD-työssä, sen etuja ja/tai haittoja sekä heidän näkökulmiaan tunneällyn vaikutuksista yrityskulttuuriin

Jälleen kerran, kuten myös kyselytutkimuksessa, haastattelu on rakennettu strategisesti tutkimusharhan välttämiseksi niin suurilta osin, kuin mahdollista. Tavoitteeni oli ensin käydä läpi henkilöiden näkemyksiä, kokemuksia ja ajatuksia muista osioista ennen kuin siirtyisin tunneälyyn, jotta henkilöt eivät nostaisi tunneälyä esiin keinotekoisesti muissa osioissa.

Henkilöille kuitenkin toimitettiin sekä haastattelukysymykset että haastatteluissa käytetty tunneällyn määritelmä etukäteen, joten keinotekoisien merkityksien antamista ei ole voitu täysin niiltä osin estää. Olisi kuitenkin vastausten lievää vääristymistä suurempi haitta, jos henkilö ei olisi tietoinen haastattelussa ja tutkimuksessa käytetystä määritelmästä, sillä se saattaisi aiheuttaa eettisiä ongelmia.

Valikoin haastateltavat asiantuntijat toivoen, että saisin esiin hieman erilaisia näkökulmia henkilöstöhallintoon: haastateltavat edustavat niin johtoporrasta kuin keskijohtoakin. Alla olevassa taulukossa on esitetty haastateltujen asiantuntijoiden tiedot, jotka ovat julkaistavissa:

Haastateltava	Rooli, aika roolissa	Sektorisijoittuminen	Sukupuoli
<i>Asiantuntija 1</i>	Palvelupäällikkö, reilu vuosi	Valtiovallinto	Nainen
<i>Asiantuntija 2</i>	Yksikön päällikkö/johtoryhmän jäsen, reilut 2 vuotta	Finanssisektori, taloussektori	Nainen
<i>Asiantuntija 3</i>	Prosessikoordinaattori, puoli vuotta	Julkinen sektori	Nainen

*Taulukko 3, asiantuntijoiden tunnistetiedot*



## 5.6 Haastattelujen toteutus

Alla olevassa kuvassa on karkeasti jaoteltu haastatteluprosessin vaiheet ja eteneminen.



Kuva 3, haastatteluprosessin vaiheet

Tämän opinnäytetyön aktiivivaiheen aikaan vallitsevan COVID19-pandemian takia aiemmin lähitapaamisiksi tarkoitettut haastattelutilanteet muuttuivat pakon edessä etähaastatteluiksi. Haastattelut toteutettiin kokonaisuudessaan etäyhteyspalvelu Skype:n välityksellä.

Asiantuntijoiden ensikontaktointi tapahtui sähköpostin välityksellä (liite 3; kuvan kohta 2). Ennen itse haastattelua jokaiselle haastateltavalle toimitettiin kysymykset etukäteen sekä pyydettiin suostumusta haastattelutilanteen taltiointiin litterointia varten. Kaikki haastateltavat suostuivat haastattelujen taltiointiin, joten tarvetta kirjoittaa vastauksia ylös itse tilanteessa ei ollut. Näin ollen pystyin keskittymään ymmärtämään haastateltavien vastauksia ja tekemään niistä omia muistiinpanojani analyysiä varten.

Kaikki tallenteet litterointiin kirjallisiksi haastattelujen jälkeen. Analyysi kerätylle informaatiolle tehtiin siis litteroidun, kirjallisen materiaalin avulla. Litterointi oli muodoltaan peruslitteraatio, eli litterointi tehtiin sisällyttämällä siihen kaikki puhuttu materiaali, mutta jättäen siitä pois täytesanat, toistot ja turhat äännähdykset. Lisäksi puhuttu materiaali selkokielistettiin, mutta sen sisältöön ei kieliasun korjauksen lisäksi puututtu lainkaan.

Haastateltavien omasta pyynnöstä kaikki tunnistetiedot jätettiin litterointivaiheessa pois. He kokivat nimellä vastaamisen mahdolliseksi mainehaitaksi, sekä kokivat sen potentiaalisesti rajoittavan heidän ilmaisuaan. Litteroinneissa kaikki maininnat yksittäisistä

organisaatioista on merkattu merkinnällä (organisaatio X/Y/Z), nimet korvattu merkinnällä (titteli) ja tunnistettavat, pienen joukon käyttämät IT-ratkaisut sensuroitu merkinnällä (järjestelmä X/Y/Z). Asiantuntijat on yksilöity numeroin 1-3 haastattelujen toteutusjärjestyksessä, sekä heidän titteleidensä avulla.

## 6 Tulokset

Tässä pääluvussa esitellään ensin kyselytutkimuksen tuloksia, sitten haastattelututkimuksen. Kyselyn vastaajat koostuivat täysi-ikäisistä, aktiivisesti työelämässä olevista vapaaehtoisista ihmisistä, jotka valikoituivat satunnaisesti internettiin levitetyn kyselyn kautta. Haastattelututkimuksessa keskiössä olivat kolme eri tavoin HR- ja HRD-työtä tekevää asiantuntijaa, jotka valittiin erilaisten rooliensa ansiosta.

### 6.1 Kyselyn tulokset

Kyselyssä pyrittiin kartoittamaan yleiskuvaa siitä, millaisia arvoja työntekijät liittävät työympäristöönsä, millaista HR-työtä he kaipaavat ja mitkä he kokevat tulevaisuuden suurimmiksi muutosvoimiksi työelämässä (liite 1). Tuloksia on avattu laskemalla prosenttiosuudet vastauksille tulkintojen yleisyyden määrittelemiseksi, jonka jälkeen aineistolle on tehty avainsanatutkimusta sekä sisällönanalyysiä.

Vastaajista valtaosa, 63.2% raportoi työskentelevänsä julkisella sektorilla. Näistä julkisella sektorilla työskentelevistä vastaajista 47.6% valitsi unelmiensa HR-ammattilaisen kuvaukseksi 'tehokkaan ja laadukasta työtä tekevän aikaansaajan'. Sana 'tehokkuus' ja sille läheiset ilmaukset kuten 'ahkeruus' ja 'reippaus' nousivat esiin myös avoimissa vastauksissa, 33.3% julkisella sektorilla työskentelevistä kertoi heidän unelmakollegansa olevan 'tehokas', 'reipas' ja 'ahkera'. 52.4% julkisen sektorin vastaajista myös koki HR:än tärkeimmäksi tehtäväksi palkan ja palkitsemiseen liittyvät asiat, ja alan suurimmaksi muutosvoimaksi 57.1% valitsi 'digitalisaation ja teknologian kehityksen'. Henkilöstön kehitystrategialta tämä vastaajien joukko toivoi eniten oman ammattitaidon kehittämiseen liittyvää suunnittelua, joka olisi myös kaikille tasavertaista.

" Selkeä kehityssuunnitelma kaikille tasapuolisesti"

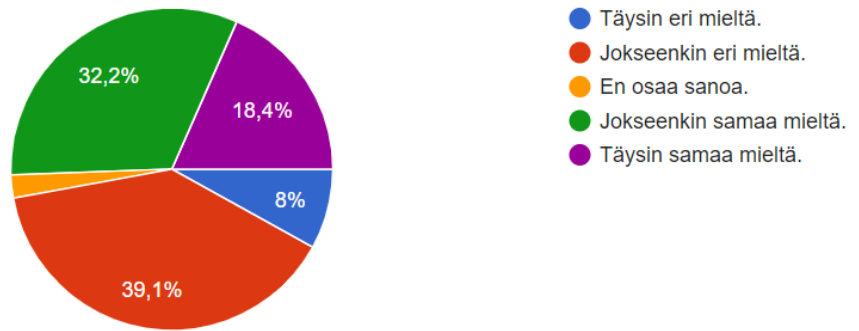
" Henkilöstön työn sisältöön ja vaativuuteen perehtyvän"

" Säännöllinen oman ammattitaidon kehittäminen"

Huomattavaa on, että julkisella sektorilla työskentelevistä vain 14.3% vastasi olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että heidän työryhmässään tai -tiimissään roolit ja vastuut jakautuisivat tasa-arvoisesti. Tässä he edustavat vähemmistöä, kun koko näytettä tarkkailtaessa voidaan huomata, että valtaosa vastaajista (39.1%) oli 'jokseenkin eri mieltä' väitteen kanssa.

Koen, että työryhmässäni tai -tiimissäni roolit ja vastuut jakautuvat tasa-arvoisesti.

87 vastausta

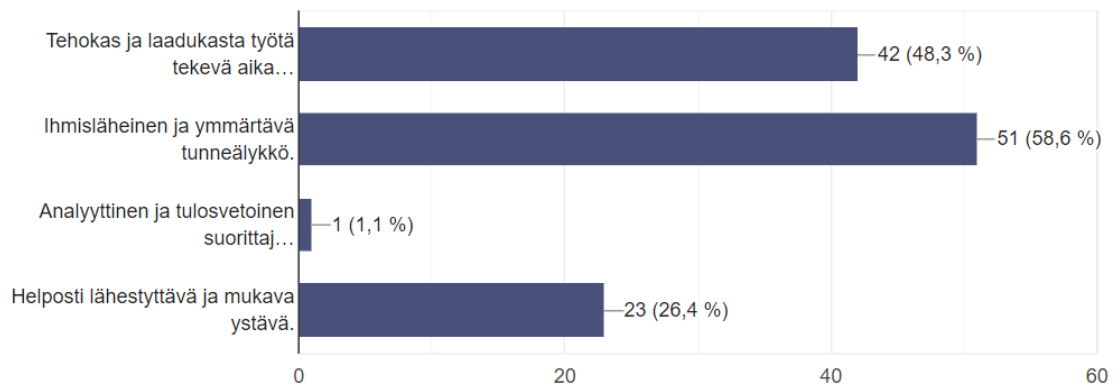


Kaavio 2, vastaajien kokemus tasavertaisuudesta (n=87)

Yksityisellä sektorilla kertoi työskentelevänsä 63.2% vastaajista. Tästä vastaajajoukosta 47.3% vastasi julkisen sektorin työntekijöiden kaltaisesta unelmiensa HR-asiantuntijan olevan 'tehokas ja laadukasta työtä tekevä aikaansaaja'. Vastaavasti valtaosa, 60.0% vastasi samaan kysymykseen unelmakuvauksensa olevan 'ihmisläheinen ja ymmärtävä tunneälykkö'. Näin ollen yksityisen sektorin vastaajat kuuluvat enemmistöön, kun 58.6% kyselyn kokonaisvastaajamäärästä arvottivat ihmisläheisen ja ymmärtävän tunneälykön tehokasta aikaansaajaa ylemmäs.

Mitä seuraavista kuvaisi parhaiten ideaalista HR-asiantuntijaa?

87 vastausta



Kaavio 3, vastaajien ideaalisen HR-asiantuntijan piirretyypit (n=87)

Yksityisen sektorin vastaajista 12.7% mainitsi avokysymyksessä unelmien kollegan piirteistä sanan 'tehokas' tai sisarkäsitteen 'ahkera', 'reipas', kun julkisen sektorin osilta vastaava luku oli 33.3%. Sen sijaan yksityisellä sektorilla työskentelevien vastaajien vastauksissa korostuivat auttavaisuus ('avulias', 'auttavainen') sekä sosiaaliset taidot ('sosiaalinen', 'helppo tulla toimeen', 'helposti lähestyttävä'). Auttavaista kollegaa kuvaili 14.5%

vastaajista ja sosiaalisesti taidokasta kollegaa 23.6%. Lisäksi yksityisen sektorin vastauksissa toistui luonnehdinnat kuten 'empatia', 'motivaatio', 'ymmärtäminen' ja 'kuunteleminen'. Alan suurimmaksi muutosvoimaksi yksityisellä sektorilla 44.8% mainitsi 'pehmeiden arvojen arvonnousun ja entistä välittömämmän toimintaympäristön'. Unelmiensa tulevaisuuden henkilöstön kehitysstrategiaa kartoittavassa avokysymyksessä yksityisen sektorin vastaajien luonnehdinnoissa korostuivat teemat työhyvinvointi ja yksilöllisyys (21.8% vastauksista).

" Työhyvinvointiin panostaminen erilaisin keinoin, henkilöstön osallistaminen hyvinvoinnin ja jaksamisen parantamiseen ja tukemiseen."

" Työntekijän yksilöllisten vahvuuksien korostaminen ja huomioonottaminen työnteossa yrityksen tavoitteita hyödyttäen."

" Mielestäni työpaikoilla tulisi panostaa enemmän työhyvinvointiin ja työntekijöitten koulutamiseen yksilötasolla."

"Sellaisen joka tukee työntekijän jaksamista ja työhyvinvointia ja motivaatiota."

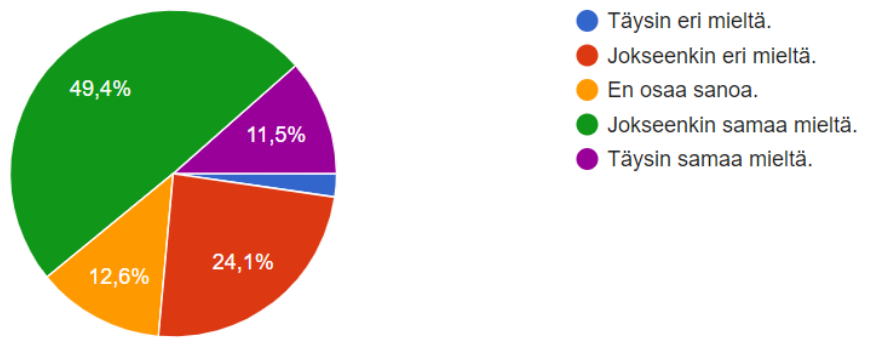
Yksityisen sektorin vastaajista 32.7% koki olevansa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, jossa todettiin 'työryhmässäni tai -tiimissäni roolit ja vastuut jakautuvat tasa-arvoisesti'.

Kolmannella sektorilla ilmoitti työskentelevänsä 12.6% vastaajista. Heidän vastauksissaan ei esiintynyt yhtä suurta variaatiota unelmien HR-asiantuntijan luonnehdinnan vastauksissa, sillä vain vaihtoehdot 'ihmisläheinen tunneälykkö' ja 'tehokas aikaansaaja' esiintyivät vastauksissa, jälkimmäisen ollessa noin kolmen neljäsosan ensimmäinen valinta. Tehokkuus ja sen sisarkäsitteet 'reippaus' ja 'ahkeruus' näkyivät myös kolmannen sektorin unelmakollegan kuvauksissa (36.4%). Kuten julkisella sektorilla, myös kolmannella sektorilla suurimmaksi muutosvoimaksi nostettiin digitalisaatio (63.6%), mutta myös kahdella muulla sektorilla vähemmälle huomiolle jäänyt 'työnkuvan muutos ja muovautuvat henkilöstöstrategiat' (54.5%). Kolmannen sektorin osalta vertailukelpoista dataa unelmien henkilöstön kehitysstrategioista ei saatu, koska 2/3 vastaajista vastasi joko tyhjää tai 'en tiedä'.

Yrityskulttuurin koki ihan hyväksi omassa yrityksessään/organisaatiossaan valtaosa kaikista vastaajista, vastaten väitteeseen 'jokseenkin samaa mieltä': joskin noin yksi neljäsosa vastaajista oli 'jokseenkin eri mieltä'. Ääripäiden määrä vastaajista jäi osuudeltaan pienimmäksi, mutta huomioitakoon se, että 'täysin samaa mieltä' olevia oli noin viisinkertainen määrä verrattuna 'täysin eri mieltä' oleviin.

Koen, että yrityksessäni/organisaatiossani on hyvä yrityskulttuuri.

87 vastausta

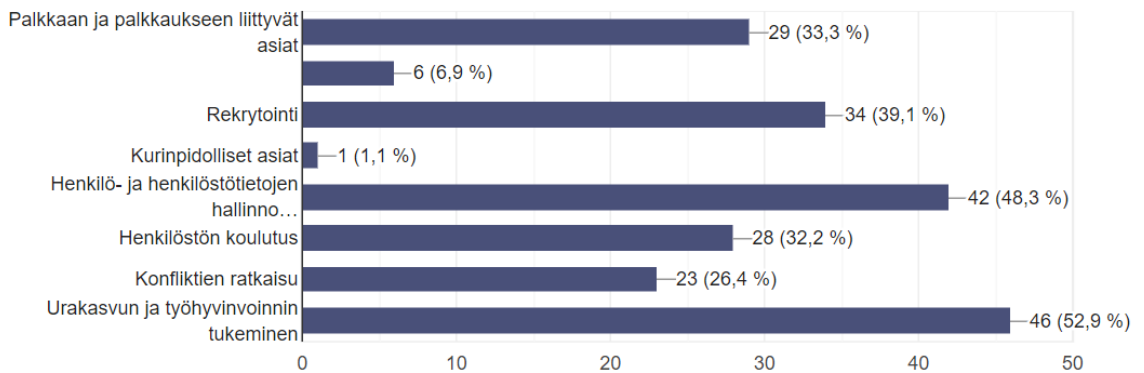


Kaavio 4, vastaajien kokemus yrityskulttuurin laadusta (n=87)

Tarkasteltaessa koko näytteen vastauksia kysymykseen, jossa pyydettiin määrittelemään HR-työn tärkein osa-alue, työtehtävä, nousi yleisesti tärkeimmäksi mielletyksi aspektiksi 'urakehityksen ja työhyvinvoinnin tukeminen'. Seuraavaksi tärkeimmäksi nousivat 'henkilö- ja henkilöstötietojen hallinnointi' sekä rekrytointi. Vähiten ääniä, vain yhden äänen 87:stä, sai 'kurinpidolliset asiat'. Kuva jakaumasta alla.

Minkä koet HR-työn tärkeimmäksi työtehtäväksi?

87 vastausta

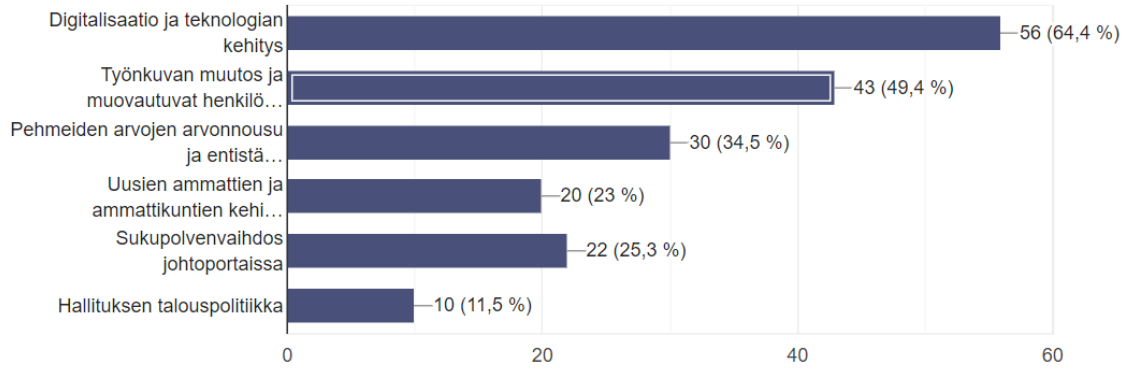


Kaavio 5, vastaajien käsitys HR-työn tärkeimmistä tehtävistä (n=87)

Viimeisenä kyselyssä pyrittiin saamaan kuva siitä, mitä työntekijät pitävät työympäristönsä suurimpana muutosvoimana tulevaisuudessa. Tällä kysymyksellä pyrittiin hakemaan vastauksille 'miksi'-tekijää, eli syytä muiden vastauksien laadulle. Vastaajat vaihtoehdoista nostivat esiin digitalisaation ja teknologian kehityksen (64.4%), työnkuvan muutoksen ja henkilöstöstrategiat (49.4%) sekä pehmeiden arvojen arvonnousun ja entistä välittömämman toimintaympäristön (34.5%).

Mikä/mitkä seuraavista näet suurimpina vaikuttajina tulevaisuuden työpaikalla?

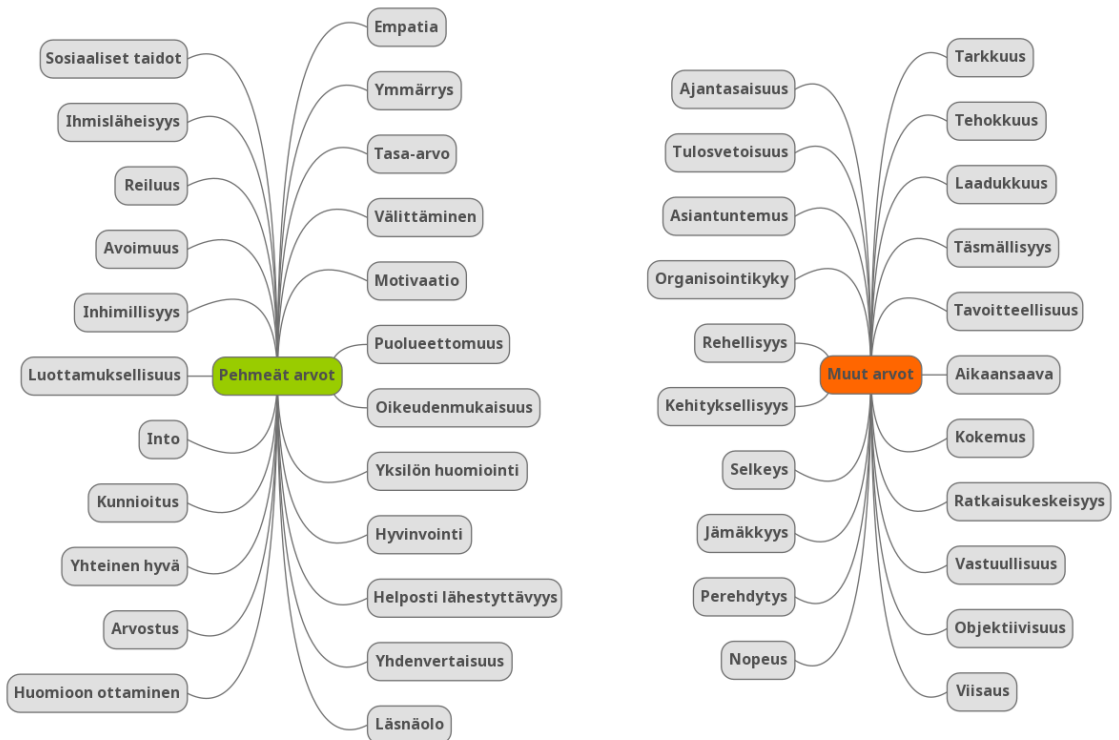
87 vastausta



Kaavio 6, tulevaisuuden muutostekijät

## 6.2 Kyselyvastauksien yhteenveto

Arvokysymyksessä nelmakollegasta yhtenä läpileikkaavana teemana näkyi pehmeiden arvojen korostuminen. Pehmeitä arvoja ilmentäviä vastauksia oli määrällisesti enemmän, kuin muita arvoja korostavia vastauksia. Vaikka vaihtelua sektoreiden välillä olikin, huolimatta julkisen ja kolmannen sektorin klassisten, muiden arvojen voitokkuudesta, nousivat pehmeät arvot silti eniten esiin koko näytettä tarkasteltaessa. Jakauma ja käytetyt uniikit ilmaukset ovat ilmaistuna alla näkyvässä mieliekartassa.



Kuva 4, käytettyjen arvoilmauksien jakauma (n=87)

Pehmeiden arvojen tiheä esiintyminen vastauksissa omilta osin tukenee myös vastaajien näkemystä siitä, että unelmien HR-asiantuntija on 'tunneälykäs, ihmisläheinen ja ymmärtävä' (kaavio 3).

Tutkimuskysymyksien kannalta huomattavaa on, että myös tunneälyä, tai siihen suoraan yhdistettävissä olevia ilmauksia (Goleman 1995, 1998), kuten 'empatia', 'ystävällisyys', 'ymmärrys', 'motivaatio', 'joustavuus', 'tavoitteellisuus', 'kunnioitus', 'positiivisuus' ja 'sosiaalisuus' käytti arvovastauksissaan 62 vastaajaa 87:stä.

Suurimmiksi teemoiksi vastauksissa nousivat työhyvinvointi ja yksilöllisyys. Vastaajille oli tärkeää, että heidän työhyvinvointiaan tuetaan muun muassa tukemalla jaksamista, kuuntelemalla heidän toiveitaan ja tavoitteitaan sekä osallistamalla henkilöstöä työhyvinvointiin liittyvien asioiden suunnittelu- ja päätäntätyössä.

Yhtäältä vastaajat kokivat itselleen tärkeäksi yksilöllisyyden, ja mainitsivat keinoiksi edesauttaa sitä muun muassa yksilökohtaisen koulutus- ja urakehityssuunnittelun, yksilön omia piirteitä huomioonottavan ryhmäytämisen, monimuotoisen työn huomioimisen sekä yksilöiden vahvuuksien hyödyntämiseen yrityksen strategiatyössä.

Alla vielä tiivistelmätaulukko vastauksista ja havainnoista:

<b>Tärkeät teemat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työhyvinvointi</li> <li>- Yksilöllisyys</li> </ul>
<b>Keinot toteuttaa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivaation ja jaksamisen tukeminen</li> <li>- Työhyvinvointiin ja koulutukseen panostaminen yksilötasolla</li> <li>- Yksilön vahvuuksien huomioonottaminen organisaation tavoitteet huomioiden</li> </ul>
<b>Arvomaailma</b>	Pääsääntöisesti <b>pehmeä</b>
<b>Ilmentyminen</b> (käytetyt ilmaukset)	<i>Kuva 4, käytettyjen arvoilmauksien jakauma (n=87)</i>

Taulukko 4, havaintokoonti kyselyvastauksista

### 6.3 Haastattelujen tulokset

Kyselyn lisäksi tässä opinnäytetyössä haluttiin tehdä laadullista tutkimusta myös puolistrukturoitujen yksilöhaastatteluiden kautta. Kysymykset oli jaoteltu teemoittain kolmeen osaan, jotka olivat:



- Perustiedot
- HR ja HRD
- Tunneäly ja yrityskulttuuri

Kysyttäessä tulevaisuuden oletetuista haasteista ja muutosvoimista, haastateltavat asiantuntijat tukivat osittain lausunnoillaan kyselyiden tuloksia, mainiten toistuvasti suureksi haasteeksi ja muutosvoimaksi toimintaympäristön nopean muutostahdin. Vastauksissa nousivat esiin myös automaatio ja robotiikka, sekä jatkuva kehityksen ja osaamisen tarve.

*”Näkisin, että muutosvoimat liittyvät siihen, että miten saadaan kyvykkyyksiä houkuteltua organisaatioon. Osaamisen kilpailu on todella kovaa. Myös se, että miten saadaan sitoutettua ihmiset, pitämään heidät talossa ja saamaan heidät kukoistamaan niissä tehtävissä, joita heillä on. Muutostahti on todella nopea. Työelämän tavat tehdä työtä muuttuvat jatkuvasti. Pitää vastata aina vaan suurempiin vaateisiin, mitä ulkopuolelta tulee: esimerkiksi asiakkailta tai teknologian puolelta. Se muutostahti on kova, ja se ihan rakenteellisestikin muuttaa työelämän tapoja.”*

- Prosessikoordinaattori

*”Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, niin erityisesti korostuu se, että kun henkilöstönkin pitää koko ajan oppia jatkuvasti työssä lisää ja jatkuvasti pitää kehittyä, niin sitten henkilöstöhallinnon pitäisi jotenkin pystyä tukemaan niitä vaatimuksia, mitä se jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö tähän omaan kehittymiseen tai koulutautumiseen tai jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen tuo. Eli tämän tukeminen olisi henkilöstöhallinnolle yksi tulevaisuuden keskeinen asia, kun perinteisesti on ollut niitä ”hei tuossa on noita kursseja, käy siellä ja kerro sitten meille muille oliko hyvä kurssi”, joka ei tässä nyky maailmassa ja tulevaisuudessa riitä, niin henkilöstöhallinnon pitäisi jotenkin saada siihen semmoiseen strategiseen oppimiseen ja sen kehittämiseen jotakin uutta puhtia.”*

- Yksikön päällikkö

*”Haasteita henkilöstöhallinnolle ovat esimerkiksi nopea muutostahti ja erityisesti nyt tälläkin hetkellä automaation lisääntyminen: pysyykö kaikki siinä vauhdissa mukana? Ja sitten ne jäljelle jäävät tehtävät ovat entistä enemmän asiantuntijatehtäviä, niin tietyllä tapaa myös se on tietynlainen haaste. Myös siitä näkökulmasta, että onko kaikista asiantuntijatehtäviin.”*

- Palvelupäällikkö

Yksi asiantuntijoista halusi syventää vastaustaan tulevaisuuden haasteista ja erityisesti siitä, mitä haittoja nopeasti muuttuva toimintoympäristö tuo mukanaan:

*”Työelämässä yleensäkin se iso haaste on se, että jotenkin ne vaatimukset vaan kasvavat koko ajan. Informaation määrä kasvaa koko ajan. Tuntuu, että kaikkien työntekijöiden pitäisi ymmärtää, osata ja tietää entistä laajemmin kaikesta kaikkea ja kuitenkin olla sitten jonkun tietyn osa-alueen syväosaaja. Ja sekin vain syvenee koko ajan. Me hukutaan sekä siihen tiedon tulvaan että siihen ajatteluun, että nyt olisi näin paljon kaikkea mielenkiintoista ja pakko olla näissä kaikissa jutuissa mukana koska muuten tipun ehkä jostain kelkasta ja en ehkä tiedäkään tarpeeksi ja oma asiantuntijuus ei kehitykään vaaditulla tavalla.”*

- Yksikön päällikkö

Kun asiantuntijoilta taas kysyttiin keinoja ehkäistä ja torjua heidän mainitsemaansa muutostoimien mahdollisesti aiheuttamia negatiivisia seuraamuksia, nostoja tehtiin aiheista kuten työhyvinvointiin panostaminen ja osaamisen kehittäminen, sekä HR-työn jalkauttaminen myös vertikaalisesti ja esimiesten keskuuteen.

*”Näkisin, että henkilöstöjohtajien pitäisi entistä enemmän välittää omista alaisistaan ja työntekijöistään, niistä ihmisistä. Pitäisi olla aidosti kiinnostunut alaisten hyvinvoinnista ja motivaation ylläpitämisestä, pitäisi olla halua löytää uusia toimintatapoja osaamisen kehittämiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi: jos esimiehet ei ole kiinnostuneita siitä, miten alaiset jaksaa ja miten he selviytyvät omista tehtävistään, miten heillä säilyisi hyvä motivaatio jatkossakin, niin se priorisointi jätetään helposti tekeväksi. Sanotaan vain alaisille että saadaan tosi hyvät toimintakertomukset ja tulosraportin tulokset kun me ollaan tehty näitä kaikkia juttuja ja sitten vielä noitakin kaikkia juttuja. Ja alaiset vaan venyy ja venyy kun he ajattelevat, että tämän on pakko varmasti olla tärkeää koska se on heille niin vahvasti näkyvillä. Esimiesten ja henkilöstöhallinnon pitäisi olla tuijottamatta pelkäämään niitä tuloksia. Tulostavoitteet ovat tärkeitä, niihin pitää pyrkiä ja ne pitää asettaa realistisesti mutta samalla on tärkeää se ihmisistä välittäminen ja sen motivaation ylläpitäminen.”*

- Yksikön päällikkö

*”Se ’HR-hömpä’-stigma pitäisi saada pois ja se tulee siitä, että ylin johto sanoittaa sen, että tämä (HR-työ) on todella tärkeä juttu ja tähän me panostetaan, jolloin kaikki substanssiesimiehetkin on siinä työssä mukana. Se on se ydinjuttu.”*

- Yksikön päällikkö

*”Henkilöstöjohtajien pitää elää ajassa. Pitää tarkalleen tunnistaa muutostoimia, jotka työelämässä vaikuttavat ja mitä on ennustettu tulevaksi. Eli periaatteessa ne realiteetit, mitkä tulevat olemaan se uusi normisto.”*

- *Prosessikoordinaattori*

*”Konkreettisenä keinona ylipäättensä työhyvinvoinnin lisääminen, siihen panostaminen, ihmisten kouluttaminen, ja sen tukeminen. Pitää osata nähdä, että osaamisen kehittäminen se on jatkuvaa.”*

- *Palvelupäällikkö*

Yhdessä kysymyksessä kartoitettiin asiantuntijoiden näkemystä siitä, miten HRD-suunnittelua ja toteutusta voitaisiin tehostaa. Lisäksi asiantuntijoilta kysyttiin heidän oman organisaationsa lähtökohtia työntekijöiden onnistuneelle orientoimiselle. Asiantuntijat käsittelivät orientoimista sanan laajassa merkityksessä. Vastauksissa nousivat esiin aiheet kuten motivaatio ja luottamus, tasa-arvoinen ja avoin keskustelukulttuuri sekä työntekijälähtöinen, tavoitteellinen johtaminen.

*”Tärkein lähtökohta kaikkeen tekemiseen on mielestäni luottamus: kun työntekijöihin luotetaan, niin näkisin että se varmasti innostaa ja motivoi.”*

- *Palvelupäällikkö*

*”Me ollaan tasa-arvoisia, meillä on hyvät välit ja turvallinen ilmapiiri. Kun me tuomme jotain muutoksia pöydälle, niistä voi avoimesti keskustella ja saa jopa kyseenalaistaa, että onko tässä mitään järkeä. Sitten ruvetaan yhdessä miettimään, että onko ja yleensä tällä tullaan hyvään lopputulokseen kaikkien kannalta. Eli yhdessä keskustellen löydetään ne mahdolliset ongelmat niistä uusista ehdotuksista jotka sitten taklataan, niin päästään siirtymään eteenpäin. Matala hierarkia ja helposti lähestyttävyyys auttaa kaikkien muutosten ja kehityshankkeiden läpivientiä.”*

- *Yksikön päällikkö*

*”Onnistunut orientoiminen lähtee siitä, että on työntekijälähtöinen näkökulma siihen tekemiseen ja sitä johdetaan tavoitteellisesti niin, että tunnustetaan niitä pisteitä, missä elinkaaren vaiheessa työntekijöitä on ja siihen taas liittyy ihan kaikki urapolut, mahdollisuudet kasvaa, kehittyä omassa osaamisessaan ja myös se, että työntekijä saa palautetta, hän tietää tehtävänsä tavoitteet ja häntä kannustetaan. Se orientoiminen on kokonaisvaltaista ja tukee aina vaan sitä, miten siinä työssä pystyy kasvamaan ja kehittymään. Sen työpaikan pitäisi myös vastata työntekijän odotuksia. Niitä odotuksia pitää myös koko ajan lunastaa, miettiä sitä työntekijän elinkaarta kokonaisuudessaan: kun hän aloittaa työpaikassa ja miten sitten lähdetään kehittämään, miten kannustetaan kehitystä, miten työntekijän merkitystä ja motivaatiota johdetaan.”*

- *Prosessikoordinaattori*

*"Ihmiset on ne tärkeimmät resurssit asiantuntijaorganisaatiolle. Juuri niiltä ihmisiltä lähtee se palo ja se motivaatio tehdä sitä työtä hyvin. Ja jos sitä ei olisi, niin ei meitä ole olemassa enää siinä kohtaa, tai ainakin meidän työ olisi täysin turhaa. Mielestäni on todella tärkeää HR- ja HRD-työssä, että nähdään ne ihmiset, se työyhteisö ja se organisaatio kokonaisuutena kun mietitään, että miten tätä HR-työtä nyt meillä tehdään tai erityisesti HRD-työtä eli mitä asioita kehitetään ja mistä pidetään kiinni."*

- Yksikön päällikkö

Viimeisessä osiossa asiantuntijoilta kysyttiin itse tunneälystä ja sen käytettävyydestä työelämässä käyttäen apuna D. Golemanin vuoden 1995 määritelmää, joka tässäkin työssä on esitetty suomennettuna osiossa 2. Heiltä kysyttiin muun muassa tunneällyn merkitystä ja roolia laadukkaassa HR- ja HRD-työssä, miten sitä voisi ilmentää entistä enemmän, ja mitä hyötyä siitä voisi parhaimmillaan olla. Lisäksi heiltä kysyttiin tunneällyn merkitystä yrityskulttuurille.

*"Jos on empatiakykyä ja organisaatioymmärrys on kasvanut, niin kyllä se tuo siihen organisaation toimintaan, ihmisten toimintaan ja johtamiseen hirveästi lisäarvoa. Tunneällyn laajempi käyttö voisi johtaa siihen, että tulisi otettua ihmiset yksilöinä huomioon ja pystyisi siten saamaan siitä ihmisestä juuri sen hän oman parhaansa irti. Pystyisi tukemaan sitä yhtä yksilöä hänen omalla kehityspolullaan ja eteenpäin, koska kaikilla se on vähän erilainen ja kaikilla on vähän erilainen taso, mitä he pystyvät tuottamaan. Toiset tekee sen nopeasti, toiset hitaasti. Toiset hyvin, toiset ei niin hyvin. Kaikilla on kuitenkin oma kehityspolku, ja uskon että tunneällyllä saadaan se paras irti niistä tyypeistä."*

- Yksikön päällikkö

*"Mielestäni tunneälyä voitaisiin ja kannattaisikin hyödyntää tehokkaammin HR- ja HRD-työssä. Tällä hetkellä paljon vain katsotaan numeerista, mitattavaa tietoa, mutta ei oikein käytetä mitään havainnollistamisen keinoa, tai jos käytetään, niin hyvin vähän. Tunneälyä voitaisiin heti lähteä hyödyntämään enemmän juuri havainnoimalla, että miten meillä vaikka puhutaan ja mistä asioista meillä puhutaan. Se lisäisi organisaatioymmärrystä, laadukkaan havainnoinnin kautta."*

- Prosessikoordinaattori

*"Kaikki lähtee siitä, että organisaatio lähtee ihmisistä, ja meitä ihmisiä ohjaa tunteet. Pitää tunnistaa, että työelämässäkkin tunne ja tunteet ovat hyvin vahvasti läsnä. Esimerkiksi tiimityössä on tärkeä tunnistaa, että tiimissä on erilaisia ihmisiä, joilla on eri persoonat ja erilaiset roolit, ja sielläkin se tunne on vahvasti läsnä. Monesti tiimiä perustaessa vuorovaikutus on monelle se ongelmakohta, niin siinäkin olisi HR:än*

*toimesta hyvä tuoda tunneälyä mukaan sanoittamalla sitä, että se on ihan normaalia tiimiä perustaessa ja puuttua tilanteeseen, jos ongelmat vuorovaikutuksessa jatkuvat.”*

*- Prosessikoordinaattori*

*”Tunneälyyn liittyen, pitää tunnistaa työntekijöiden ja yhteisön arvot. Kyllähän ne pitäisi pystyä kokemaan omiksi, jotta voi uskottavasti siinä työssä toimia. Tai jos on oikein iso arvostiriita, niin se on pitkässä juoksussa hyvin hankala olla toimia sellaisessa organisaatiossa. Jos ollaan organisaatiossa jo siinä pisteessä, että mietitään uusia arvoja niin siihen mietintään on hyvä osallistaa työntekijöitä, ettei ne ole vaan sanahelinää ja jonnekin nakuteltu työhuoneen seinätaulu ja ajatellaan et ’hyvä, määriteltiinpä nyt arvot’. Mutta toisaalta taas jos organisaatio on jo valinnut ne tietyt arvot joilla kaikkea sitä työtä tehdään, niin onkin hyvä kysymys, miten siihen voitaisiin vaikuttaa jos siinä tilanteessa syntyy (arvo)ristiriita.”*

*- Palvelupäällikkö*

*”Mielestäni voitaisiin vieläkin vahvemmin pohtia sitä, että kun tulevaisuuden työssä innovaatiolla ja luovuudella nähdään olevan todella iso merkitys, niin se että miten tätä voidaan HR:än toimesta johtaa tunneälykkyyden keinoin. Luovuus ja inspiaraatio vaativat tunnetta, eikä voida ajatella, että organisaatiossa kaikilla on se sama tunnelataus, vaan sitä pitäisi kehittää, hoivata ja kannustaa eteenpäin. Jos ihmiset kokevat, että heidän luovuuttaan tai inspiaraatiotaan suitsitaan tai vähän lytätään, niin pidemmän päälle ei niitä ideoita sitten tule. Tähän voitaisiin entistä enemmän hyödyntää HR:ää, HRD:tä ja tunneälyä.”*

*- Prosessikoordinaattori*

*”Olen varma, että semmoiset organisaatiot, joissa tunneälyä oikeasti hyödynnetään tietoisesti enemmän kaikessa tekemisessä, niin ne organisaatiot ja työyhteisöt voi varmasti todella hyvin. Siellä se organisaatiokulttuuri varmasti muuttuu, jos ei jo ole muuttunut, sellaiseksi keskustelevammaksi ja avoimemmaksi. Pidän itse tärkeänä sitä, että kulttuuri organisaatiossa on avoin, salliva ja turvallinen. Niin, että voi nostaa vaikeitakin asioita pöydälle ja kukaan ei sitä teillaa, että tämmöisiä ei täällä puhuta ja pulinat pois. Sitten kun on tällainen turvallinen, avoin, hyväksyvä ilmapiiri, keskusteleva ilmapiiri, niin se tuottaa muitakin lisäarvoja. Sitten se henkilöstö on motivoitunutta, viihtyy hyvin, työn tulokset paranee ja se osaaminen pysyy talossa kun ihmiset on tyytyväisiä.”*

*- Yksikön päällikkö*

*”Uskon, että jos tunneälyä hyödynnettäisiin enemmän, niin saataisiin tietää, mikä on oikeasti sen meidän oman yrityskulttuurin tila. Että se ei ole vain mikään toivottu tila niin kuin joskus ajatellaan, vaan se antaisi todella pohjaa sille, että minkälainen kulttuuri meillä on. Hyödyntäen tunneälyn piirteitä, voidaan ehkä jopa kyetä mittaamaan, että mitä vaikutuksia sillä on eri osa-alueisiin. Mä näen, että sillä on iso merkitys.”*

- Yksikön päällikkö

Haastateltavia asiantuntijoita pyydettiin myös kriittisesti ajattelemaan, mitä haittaa tunneälyn laajemmasta hyödyntämisestä työelämässä voisi koitua. He nostivatkin esiin muutamia uhkakuvia ja jarrulausekkeita:

*”Haittaa voisi koitua siitä, jos kuunnellaan liiaksi yksittäisiä ihmisiä: jos esimerkiksi annettaisiin yksittäisen ihmisen tunteiden vaikuttaa laajaan päätöksentekoon. Eli sen tunteiden kuuntelun pitäisi olla kollektiivisempaa. Toisaalta HR:llä voi vaikuttaa sen yksittäisenkin ihmisen tunnetilaan vaikkapa coachaamisella, tiimityöllä tai konfliktinratkaisutilanteissa.”*

- Prosessikoordinaattori

*”Jos menisi liian pehmeäksi, niin saattaisi käydä ilmi esimerkiksi että HR- ja johtotyössä käytettäisiin liikaa sellaista ’kuoliaaksi ymmärtämistä’, eli mentäisiin rajan yli niin, että annettaisiin liikaakin periksi. Liiallisella pehmoilulla tarkoitan, jos vaikka HR:än puolelta kannustettaisiin ihmisiä alisuoriutumaan: ’voi voi, kun et jaksa ei tarvitse’. HR:än pitää olla lempeä, ottaa ihmisten tilanteet huomioon ja lukea niitä ihmisiä ja sitä kokonaistilannetta, eli sitä kautta kannustaa ihmisiä tekemään parhaansa. Mutta sitten jos mentäisiin siihen, että HR toisi liikaa lepsuilua niin ei sekään olisi hyvä. Kyllähän ihmiset nauttivat siitäkin, että he saavat aikaseksi ja saavat tehtyä.”*

- Yksikön päällikkö

*”Mietin, että voiko tunneälyä esimerkiksi käyttää väärin, tai voiko se ohjata toimintaa jotenkin sivuraitelle?”*

- Palvelupäällikkö

#### **6.4 Haastettujen yhteenveto**

Haastateltavat kokivat tunneälyn erittäin positiiviseksi asiaksi. He pitivät sitä tavoiteltavana hyveenä niin HR-työssä, kuin työelämässä yleensäkin.

Kuten kyselyvastauksissakin, myös haastatteluissa pehmeät arvot ja keinot olivat vahvasti esillä. Vastauksissa mainittiin varsin lempeitä toimia, kuten esimerkiksi tukeminen,

motivoiminen, huomioonottaminen, kannustaminen, ymmärtäminen, luottaminen ja hoi-  
vaaminen.

Yhtenä kantavana teemana läpi vastauksien huokui työntekijälähtöisyys. Ihmisten huomi-  
ointia kannustettiin ja toivottiin monin eri tavoin, ja asiantuntijat korostivat yhtäältä myös  
yksilöllisten piirteiden havainnointia, hyödyntämistä ja tunnistamista, niin työntekijän kuin  
itse organisaationkin kohdalla.

Toisena vahvana teemana ja jatkumona vastauksissa esiintyi osaamisen kehittäminen.  
Osaaminen, taidot, asiantuntijuus, urakehitys ja -polku sekä kaikki edellisiin ilmauksiin lii-  
tetyt toimet ja toiminnot nousivat esiin monissa kohdissa. Osaamisen kehittäminen nähtiin  
jatkuvana ja varsinkin tulevaisuutta ajatellen äärimmäisen tärkeänä aspektina. Yhtäältä  
annettiin painoarvoa HR-johdon ja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi kuin myös kaik-  
kien työntekijöiden oman asiantuntijuuden ja tietotaidon syventämiselle. Se nähtiin vas-  
tauksien perusteella sekä uhkana, että mahdollisuutena. Asiantuntijoiden vastauksia tulki-  
tessa vaikuttavina tekijöinä siihen, nähtiinkö osaamisen kehittäminen positiivinen vai ne-  
gatiivinen asia, toimi ulkopuolinen paine ja se, onko tapahtuva oppiminen reaktiivista vai  
ennakoivaa.

Asiantuntijat näkivät HR:än eräänlaisena primus motorina työyhteisöjen ja organisaatioi-  
den kehityskykyyn, ja siihen, kuinka hyvin ne kykenisivät vastaamaan tulevaisuuden haas-  
teisiin. Toisaalta asiantuntijat myös kokivat, että HR-työssä, sen toimintatavoilla ja statuk-  
sessa on edelleen kehitettävää.

Muutosvoimien kokeminen ja havainnointi olivat samansuuntaista teoriapohjan ja kyselyn  
vastauksien kanssa. Asiantuntijoita mietitytti eniten nopeasti muuttuva työympäristö ja sen  
asettamat haasteet niin työyhteisölle, -ympäristölle kuin HR-alallekin.

## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa vastataan tutkimusongelmiin verraten vedettyjä johtopäätöksiä aiempaan tietoperustaan, esitetään jatkokehitysehdotuksia sekä arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja luotettavuutta. Lopuksi käydään myös läpi omaa oppimista ja arvioidaan opinnäytetyöprosessin kokonaistoteutusta.

Johtopäätöksiä on vedetty pohtien teoriapohjan nostoja yhteydessä sekä kyselyn että haastatteluiden antamaan sisältöön. Niiden sisällölle tehdyt analyysit, kuten avainsanatutkimus, sisällönanalyysi ja enemmistöjen määrittely ovat ohjanneet tässä luvussa esitettyjä johtopäätöksiä. Johtopäätöksien vetämisen tukena on käytetty aiemmin mainittua laadullisen tutkimuksen oppikirjaa, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi, Tammi, 2018).

Löydöksiä käsitellään tässä seuraavassa osioissa rinnakkain yhtäaikaisesti, koska ne ovat molemmat olennaista, toisiaan täydentävää tutkimusdataa tässä opinnäytetyössä.

### 7.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tunneäly voisi osana modernia HR- ja HRD-työtä auttaa yrityskulttuurin kehityksessä ja työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämisessä. Tavoitteena oli selvittää, miten tunneälyä voisi konkreettisesti hyödyntää HR-työssä ja siten tarjota alan ammattilaisille uusi lähestymistapa HRD-työhön kaikkia osapuolia hyödyttävän lopputuloksen saavuttamiseksi. Koska HR- ja HRD-työ kytkeytyy vahvasti työyhteisöön ja sen arvoihin, apututkimuskysymyksiäni olivatkin millaisia arvoja ruohonjuuritason työntekijät liittävät työympäristöönsä ja kuinka suurilta osin tunneperäisellä henkilöstöjohtamisella on merkitystä henkilöstön tyytyväisyyden ylläpitämiseen.

Tutkimustulokset osoittivat, että kyselyyn vastanneet työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä omaan yrityskulttuuriinsa, mutta kokevat, että työpaikan roolit ja vastuut eivät jakaudu tasa-arvoisesti. Tämä siis viittaisi ainakin osittaiseen epätyytyväisyyteen, kun esimerkiksi SHRM (2017) nostaa yhdeksi yrityskulttuurin osa-alueeksi **sosiaalisen kulttuurin**, jonka ydin on nimenomaan roolien ja vastuiden jakautuminen yrityksen tai organisaation sisällä. Tämä ristiriita vastauksissa voi osittain selittyä sillä, ettei kyselyssä tarjottu yrityskulttuurille mitään määritelmää, joten vastaukset on annettu kysymyskohtaisesti eikä kokonaisuutta ajatellen.



Vastaajat myös toivoivat henkilöstön kehitysstrategialta erityistä huomiota työhyvinvoinnin ja yksilöllisyyden tukemiseen ja kehittämiseen. Suurin osa vastauksista peräänkuulutti tunneperäisempää ja henkilökohtaisempaa otetta henkilöstöhallintoon, mutta myös käytännönläheisempiä аспектеjä kuten työvuorojen uudelleenjärjestelyä ja tehtävälähtöistä palkitsemisjärjestelmää. Kaiken kaikkiaan vastauksien suurin kattoteema oli yksilön oma hyvinvointi: kollektiivisia, koko yhteisöön kerralla suuntautuvia kehitystoiveita tai -ideoita ei vastauksissa näkynyt. Tämä on toisaalta hyvin ymmärrettävää, kun kysytään henkilökohtaisia näkökulmia.

Voidaan myös olettaa, että yksilön hyvinvointiin panostava HR-työ heijastuu positiivisesti koko yhteisön hyvinvointiin, kunhan panostus on tasa-arvoista ja suunnitelmallista. Yksi haastatelluista asiantuntijoista nosti myös esiin priorisoinnin tärkeyden, sanomalla, että esimiehen ja johdon tulisi ”- - olla aidosti kiinnostunut alaisten hyvinvoinnista ja motivaation ylläpitämisestä - -, jos esimiehet ei ole kiinnostuneita siitä, miten alaiset jaksaa ja miten he selviytyvät omista tehtävistään, miten heillä säilyisi hyvä motivaatio jatkossakin, niin se priorisointi jätetään helposti tekemättä”. Jotta työhyvinvointia ja yksilöllistä tukea voidaan siis lähteä tavoitteellisesti edistämään, täytyy yhteisössä ja varsinkin sen johtoportaan olla vahva tahtotila arvotyön edistämiseksi: kuten haastatteluissa kävi ilmi, yksi muutoksen onnistuneen läpiviennin salaisuus on se, että ”- -ylin johto sanoittaa sen, että tämä (HR-työ) on todella tärkeä juttu ja tähän me panostetaan, jolloin kaikki substanssi-esimiehetkin on siinä työssä mukana”. Osaltaan näistä vastauksista voidaan myös lukea pehmeiden arvojen arvonnousu niissä määrin, että kuvatus kaltainen tunneperäinen systemaattinen toiminta nostettiin prioriteeteissa tulostavoitteiden rinnalle.

Avokysymyksissä, joissa määriteltiin vastaajien arvoja laadukkaassa HR-työssä ja unelmien kollegan suhteen, nousivat pehmeät arvot esiin kaikista vahvimmin. Myös tunneälyyn suoraan liitettävissä olevat kuvaukset (Goleman 1995, 1998) tai tunneäly itseisarvona mainittiin useasti: 62 vastaajaa 87:stä käytti arvokysymyksiensä vastauksissa näitä luonnehdintoja, vaikka kyselyssä ei tunneälyä ilmoitettu tutkimuskohteeksi eikä siten myöskään sen määritelmää oltu siihen liitetty.

Myös vastatessaan kysymykseen kehitysstrategiasta vastaajat käyttivät ilmaisuja kuten ’tukeminen’, ’huomioon ottaminen’ ja ’kuunteleminen’. Kun palataan Golemanin vuoden 1998 määritelmään vahvasta, tunneälykkäästä johtajasta ja tarkastellaan kohtia neljä ja viisi, voidaan huomata, että näillekin ilmauksille voidaan löytää kosketuspintaa tunneälykäsitteen rajapinnalta: ”Empatia – toisten tunteiden huomioon ottaminen, varsinkin päätöksiä tehdessä; Motivaatio – tietoisuus siitä, mikä heitä motivoi” (Vapaasti käännetty, mukailen: Goleman, 1998). Näillä määritelmillä tunneälykkään johtamisen kahdesta osa-alueesta voidaan katsoa, että vastaajien käyttämät ilmaisut ovat linjassa Golemanin

ajatusten kanssa, ja siten myös niiltä osin voidaan katsoa vastaajien toiveiden toistavan tunneällyn lisäämisen kaipuuta.

Tästä voidaan päätellä, että kyselyyn vastanneille tunneäly on, ainakin alitajuisella tasolla, tärkeä osa työyhteisöä ja omaa tyytyväisyyttä sitä kohtaan. Entiseltään tätä päätelmää tukee se, että yli puolet kyselyyn vastaajista (58,6%) ilmoitti ideaalisen HR-ammattilaisen olevan 'ihmisläheinen ja ymmärtävä tunneälykkö'.

Abraham (1998) totesi, että tunneälykäs henkilöstöhallinto ja henkilöstön johtaminen voivat parhaimmillaan madaltaa työntekijöiden kokemaa emotionaalista dissonanssia. Tässä yhteydessä emotionaalista dissonanssia aiheuttavaksi tekijäksi voisi ajatella esimerkiksi omien arvojen vastaisen strategian toteuttamisen, mikä on todennäköinen skenaario yrityksessä tai organisaatiossa, jossa henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia ei strategia-työssä kuunnella. Tästä voimme siis yhdessä tutkimustulosten kanssa vetää varovaisen johtopäätöksen siitä, että tunneälykäs henkilöstöhallinto nimenomaan kuuntelee ja ymmärtää, kuten kyselyn vastaajat olivat asian ilmaisseet. Osaltaan tämä vaatii panostusta horisontaaliseen johtamiseen ja kehittämiseen organisaation johtoportaalta, sillä hyvin hierarkkisessa, ylhäältä alaspäin johtavassa organisaatiossa arvojen tai strategian kollektiivinen määrittely ja rakentaminen on nähdäkseni harvinaista, ellei jopa johtotyylin poissulke-  
maa.

Kuuntelemista ja ymmärtämistä voisi myös kutsua **osallistamiseksi**, kun kyseessä on päätöksenteko. Kun henkilöstöä osallistetaan onnistuneesti päätöstyöhön ainakin taustoituksen osalta, jää emotionaalisen arvokonfliktin mahdollisuus pienemmäksi: näin olemme saaneet ensimmäisen konkreettisen työkalun ilmentää ja hyödyntää tunneälyä henkilöstöhallinnossa. Samaa arvokysymystä ja -päätelmää nostettiin myös haastatteluihinsa esille: "- pitää tunnistaa työntekijöiden ja yhteisön arvot. Kyllähän ne pitäisi pystyä kokemaan omiksi, jotta voi uskottavasti siinä työssä toimia. Tai jos on oikein iso arvostiriita, niin pitkässä juoksussa on hyvin hankala olla toimia sellaisessa organisaatiossa. Jos ollaan organisaatiossa jo siinä pisteessä, että mietitään uusia arvoja niin siihen mietintään on hyvä osallistaa työntekijöitä".

Yksilöllisyyden osalta täytyy tarkastella ensin teoriaosuuden luvussa 3 käsiteltyä R. Swansonin määritelmää HRD-työn olemuksesta: "(HRD-työ on) prosessi ihmisasantuntijuuden kehittämiseksi ja vapauttamiseksi koulutuksen ja kehityksen kautta sekä organisaation kehittämistä suorituskyvyn lisäämiseksi". (mukaillen: Swanson, 1995). Jos yksilöllisyyttä tarkastellaan yhteydessä HRD-työhön tämän näkökulman kautta, voisi sen katsoa kuuluvan tiivistä ihmisasantuntijuuden käsitteeseen: yksilöllisyys, minuus, on tärkein osa

asiantuntijuutta. Samaa ilmiötä sanoitti myös yksi haastatteluun vastanneista asiantuntijoista, joka lausui, että

*”onnistunut orientoiminen lähtee siitä, että on työntekijälähtöinen näkökulma siihen tekemiseen ja sitä johdetaan tavoitteellisesti niin, että tunnistetaan niitä pisteitä, missä elinkaaren vaiheessa työntekijöitä on ja siihen taas liittyy ihan kaikki urapolut, mahdollisuudet kasvaa, kehittyä omassa osaamisessaan ja myös se, että työntekijä saa palautetta, hän tietää tehtävänsä tavoitteet ja häntä kannustetaan”.*

Näin ollen koulutuksen ja kehityksen ideaalinen päämäärä olisi työntekijän henkilökohtaisien, yksilöllisten vahvuuksien löytäminen, jatkokehittäminen ja motivaation ylläpitäminen sen sijaan, että keskityttäisiin oletusarvoisesti automaattisesti ja välittömästi organisaatiolle lisäarvoa tuottavaan koulutukseen. Toivetta tästä toistavat osa kyselyn vastauksista:

”Työntekijän yksilöllisten vahvuuksien korostaminen ja huomioonottaminen työnteossa yrityksen tavoitteita hyödyttäen”

”Henkilöstä kuunneltaisiin ja edettäisiin heidän toiveiden ja tarpeiden mukaisesti”

”Yksilökohtainen suunnitelma, itse määrittää itselleen kiinnostavan urapolun ja kehityskohteet, täytyisi olla tietty määrä koulutuksia joihin osallistuu, esim. vuodessa.”

”Yksilöllisempi – kaikki eivät mahdu samaan muottiin ja opi ja ymmärrä samalla tavalla.”

Kun edelleen tarkastellaan D. Golemanin määritelmää tunneälystä (1995) kuten esitetty luvun 2 taulukossa 1, huomataan että hän nostaa määritelmäänsä suhdehallinnon kattokäsitteen alle 'coachingin ja mentoroinnin' sekä 'inspiroivan johtamisen'. Inspiroiva johtaminen tarkoittaa sen yleisimmässä viitekehyksessä yksilöiden potentiaalin tunnistamista ja heidän tukemistaan niin, että tuo potentiaali saavutetaan. Yhtäältä sen ollaan katsottu tarkoittavan sitä, että johtamisella on tarkoitus nostaa henkilöstön itseluottamusta ja käyttää tuota saavutettua itseluottamusta sitten yrityksen/organisaation ja yhteisen hyvän hyödyksi. Mentoroinnilla ja coachingilla taas voidaan nähdä monta tarkoitusta: hyvällä mento- roinnilla voidaan perehdyttää, ylläpitää ammattitaitoa tai totuttaa yhteisöä muutokseen.



Kuva 5, *Inspirational Leadership* (Treyburn Human Resources Group, 2016)

Inspiraatiojohtamista peräänkuulutettiin myös haastatteluissa: *”Luovuus ja inspiraatio vaativat tunnetta, eikä voida ajatella, että organisaatiossa kaikilla on se sama tunnelataus, vaan sitä pitäisi kehittää, hoivata ja kannustaa eteenpäin. Jos ihmiset kokevat, että heidän luovuuttaan tai inspiraatiotaan suitsitaan tai vähän lytätään, niin pidemmän päälle ei niitä ideoita sitten tule.”*

Kun kyselyn vastaajien lausuntoja tarkastellaan tässä valossa, voidaan vetää johtopäätös, että tuota toivetta yksilöllisyydestä voitaisiin henkilöstöhallinnon osilta toteuttaa esimerkiksi kehityskeskusteluihin, joissa selvittäisiin yksilön omat tiedot, taidot ja haluttu urakehitys, jonka jälkeen koulutusta ja perehdytystä pystyttäisiin resurssien puitteissa kustomoimaan palvelemaan yksilön henkilökohtaisia tarpeita tehokkaammin. Näin yksilön potentiaali, inspiraatio ja luovuus saisivat kehittävän suunnan, niitä hoivattaisiin ja kannustettaisiin.

Näin ollen voidaan nostaa toiseksi konkreettiseksi keinoksi ilmentää ja hyödyntää tunneälykkyyttä henkilöstöhallinnossa **yksilön tarpeet huomioiva koulutus ja ohjaus**. Tätä johtopäätöstä tukee myös omalta osiltaan se, että kyselytutkimuksessa ilmeni, että 59,2% vastaajista piti HR:än tärkeimpänä työtehtävänä työhyvinvoinnin ja urakasvun tukemista, joten odotus tarpeet huomioivalle ohjaukselle ja tuelle on selkeästi havaittavissa. Myös iso osa varsinkin julkisella sektorilla työskentelevien vastaajien kehitysstrategiaa koskevista kommentteista ilmentää samaa ajatusta:

” Selkeä kehityssuunnitelma kaikille tasapuolisesti”

” Henkilöstön työn sisältöön ja vaativuuteen perehtyvän”

” Säännöllinen oman ammattitaidon kehittäminen”

Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen kaipuu ja tahtotila juontavat juurensa varmasti ainakin osittain globaaliin ilmiöön siitä, miten neljäs teollinen vallankumous muuttaa käsitystämme työelämästä ja sen tavoista, kuten kuvattu luvun 4 osassa 1. Haastatteluissa kävi ilmi, että suurimmaksi koettu muutosvoima on jatkuvasti muuttuva työympäristö ja suurin haaste niin työntekijöille kuin HR-asiantuntijoillekin kaikki se tieto, joka tulisi jatkuvasti oppia ja sisäistää. Tähdelliseksi haastateltavat kokivat osaamisen kehittämisen tukemisen, kuten kyselyn vastaajatkin.

Kysyttäessä kyselyn vastaajilta työympäristön tulevaisuuden suurimmista muutostekijöistä (kaavio 6), he nostivat esiin digitalisaation ja teknologian kehityksen (64.4%), työnkuvan muutoksen ja henkilöstöstrategiat (49.4%) sekä pehmeiden arvojen arvonnousun ja entistä välittömämmän toimintaympäristön (34.5%). Kaikki näistä liittyvät toisaalta toisiinsa, jos ajatellaan digitalisaatiota liikkeellepanevana voimana, jonka seurausta kaksi jälkimmäistä ovat. Vastauksia taustoittivat hieman seuraavat kommentit:

”Digitalisaatio menee kovaa eteenpäin ja osittain myös sen takia työn tekeminen muuttuu jatkuvasti.”

”Etätyö ottaa isompaa roolia ja työyhteisöt pienentyvät. Tehokkuus korostuu entisestään ja uusia työmetodeja otetaan käyttöön.”

Ainakin osa vastaajista koki siis vaikuttavammiksi tulevaisuuden ilmiöiksi työn tekemisen tapojen muuttumisen ja erilaisten arvojen, kuten tehokkuuden, korostumisen juuri sen takia. Vastaukset toistavat tämän hetken megatrendiä, eli neljännen teollisen vallankumouksen tuomia muutoksia. Osuvan koulutuksen ja tukevan HR-työn merkitys korostuu, kun työntekijät kokevat olevansa jatkuvan muutoksen keskellä, kuten haastatteluissakin kävi ilmi: *”konkreettisena keinona (HR-työssä) ylipäättänsä työhyvinvoinnin lisääminen, siihen panostaminen, ihmisten kouluttaminen, ja sen tukeminen. Pitää osata nähdä, että osaamisen kehittäminen se on jatkuvaa.”* HRD:n kannalta tämä tarkoittaa yrityskulttuurin viitekehityksessä materiaalsen kulttuurin omaksumista, sen olemuksen ja toteutuksen tapojen kriittistä tarkastelua sekä neuvonnan lisäämistä. Materiaalisella kulttuurilla SHRM tarkoitti ”tapoja, joilla yksilöt työskentelevät ja tukevat toisiaan tarjoamalla vastavuoroisesti apua ja tukea vaadittuihin palveluihin tai toimintoihin.” (2017). Neuvonnalla taas tässä työssä tarkoitetaan konkreettisia toimia, joiden avulla pyritään ymmärtämään ja tarjoamaan ratkaisuja henkilöstön ongelmiin, jotka saattavat vaikuttaa yksilön työpanokseen. Tässä yhteydessä henkilöstön ongelmaksi voi siis muodostua mainittu jatkuva työnkuvan ja arvomaailmojen muutos, joihin HR-asiantuntijoiden pitäisi siis neuvonnallakin pystyä tarjoamaan ratkaisuja.

D. Goleman (1998) mainitsi tunneälykkään henkilöstöhallinnon määritelmässään yhdeksi aspektiksi itsesääntelyn (self-regulation), jonka tärkeä osa-alue oli muuttuvaan ympäristöön adaptoituminen (1). Kun sen yhdistää tunneälyn itsensä määritelmään kuten se on tässä työssä esitetty (Goleman, 1995), voidaan tehdä johtopäätös, että muuttuvaan ympäristöön adaptoituminen vaatii joustavuutta (2) ja tavoiteorientoitumista (3). Jos tarkastelee kaikkia näitä teoreettisia vaatimuksia ja tekijöitä (1, 2, 3) suhteessa ongelmaan (työnkuvan muutos, digitalisaatio), voidaan niistä muodostaa reunaehdot onnistuneelle neuvonnalle ja tuelle HR:än puolelta: sen tulisi olla tavoitteellista, joustavaa ja ennakoivaa.

*”Henkilöstöjohtajien pitää elää ajassa. Pitää tarkalleen tunnistaa muutosvoimia, jotka työelämässä vaikuttavat ja mitä on ennustettu tulevaisuudeksi. Eli periaatteessa ne realiteetit, mitkä tulevat olemaan se uusi normisto.”*

Henkilöstöhallinnon tulee siis itse olla perillä niin tulevista, kuin jo vaikuttavistakin muutosvoimista ja niiden lieveilmiöistä tarjotakseen joustavaa ja efektiivistä tukea henkilöstölle, ennen kuin henkilöstö ajautuu kriisipisteeseen muutoksien alla. Näin tunneälykkään HR- ja HRM-työn kolmanneksi ja viimeiseksi ilmentämiskeinoksi voidaan nostaa **henkilöstöhallinnon jatkuva ja ennakoiva itsensä kehittäminen**.

Teoriapohjan ja oman tutkimukseni pohjalta olen koostanut kolmen kohdan listan keinoista tunneälykkään HR- ja HRD-työn toteuttamiseksi:

### *1. Henkilöstön osallistaminen*

Työntekijät peräänkuuluttavat ymmärrystä ja sitä, että heitä kuunnellaan. HR-asiiantuntijat taas korostavat keskustelevan, valmentavan ja osallistavan johtamisen merkitystä. Tunneälyn näkökulmasta tämä on erityisen tärkeää päätöksenteossa, joten henkilöstön osallistaminen yrityksen tai organisaation strategian muodostukseen ynnä muuhun päätöksentekotyöhön tavalla tai toisella on varmasti tapa, jolla henkilöstötyytyväisyyttä voidaan suhteellisen pienellä toimella lisätä.

### *2. Yksilön tarpeet huomioiva koulutus ja ohjaus*

Toinen työntekijöille tärkeä aihealue oli yksilöllisyys, tuki ja koulutus. He haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä, ja haluavat kehittää nimenomaan omaa ammattitaitoaan sekä saada yksilöityä tukea urakehitykseensä. Haastatellut asiantuntijat taas tunnistavat yksilön tuen, neuvonnan ja motivaation johtamisen yhtenä tärkeimmistä lähtökohdista onnistuneeseen ja tehokkaaseen HR-työhön. Tunneäly tunnistaa tämän 'coachingina

ja mentorointina', sekä inspiraatiojohtamisena. Vaikka yksilöllinen ohjaus, koulutus ja tuki on aikaa ja resursseja vievää, kun yksilön ja yrityksen toiveet ja tavoitteet kohtavat, on lopputulos varmasti molempia osapuolia hyödyttävä. Haastateltavat arvioivat yllä mainitun kaltaisen lähestymisen johtavan siihen, että osaaminen pysyy helpommin talossa, eli ihmisvoimavaroja ei valu hukkaan, kun työvoima vaihtaa toiseen organisaatioon tyytymättömyyden takia. Asiantuntijat myös kokivat yksilön potentiaalin ja motivaation huomioivan mentoroinnin eräänlaisena sijoituksena, joka tuottaa lisäarvoa organisaatiolle.

### *3. Henkilöstöhallinnon jatkuva ja ennakoiva itsensä kehittäminen*

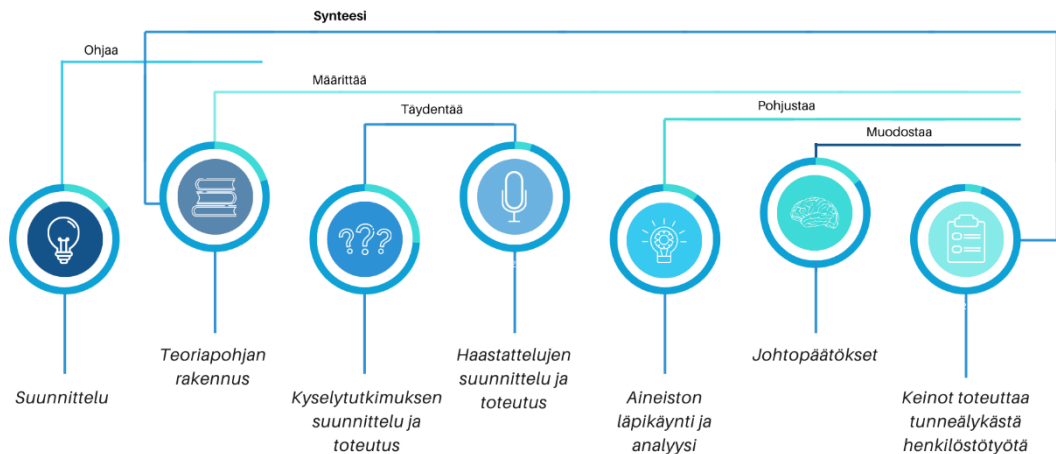
Tulevaisuuden muutosvoimiksi työntekijät kuvailivat digitalisaation sekä muuttuvan työnkuvan. Nopeatahtinen jatkuva muutos sekä sen tuomat vaatimukset yksilön osaamisen kehittämiseksi voivat aiheuttaa muutosahdistusta tai väliinputoamista, joita HR- ja HRD-ammattilaisten tulisi olla valmiita tehokkaasti torjumaan. Ollakseen ammattitaitoisia tässäkin työssä, tulee henkilöstöhallinnon olla tietoisia muutosvoimista ja niiden mahdollisista vaikutuksista jo ennen kuin ne kerkeävät vaikuttaa työntekijöihin. Näin ollen ensisijaisen tärkeää on tavoitteellinen toiminta asian tiimoilta: riskiarvioinnit, toimialakatsaukset sekä ennakoiva itsensä kehittäminen lisäkoulutuksien ja muun valmistautumisen merkeissä.

## **7.2 Oma pohdinta**

Opinnäytetyöni tarkoitus oli päätutkimuskysymykseen vastaamalla pyrkiä löytämään työelämälähtöisiä käytännön keinoja hyödyntää tunneälyä modernissa HR- ja HRD-työssä entistäkin tehokkaammin, ja sitä kautta myös keinoja lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä.

# OPINNÄYTETYÖN PROSESSI

Yksinkertaistettu vaihekuvaus



Kuva 6, opinnäytetyön vaihekuvaus ja osioiden sidonnaisuudet

Vaikka tutkimus oli kaksiosainen, niiden tarkoitus oli alusta alkaen täydentää toisiaan ja antaa kaksi näkökulmaa samaan ilmiöön. Luonnollisesti haastattelututkimus tarjosi paljon syvällisempää materiaalia, kuin kyselytutkimus jossa mahdollisuutta tarkentaville kysymyksille ei ollut, mutta koen itse kyselyn tarjonneen arvokasta tietoa siitä, mitä työntekijät itse ajattelevat. Yllä olevaan kuvaajaan viitaten, tarkoitus oli alusta alkaen rakentaa lopputulos, joka on vahvassa yhteydessä teoriapohjaan.






Tässä osiossa on tarkoitus vielä kerran lähestyä tutkimuksen aihetta oman pohdinnan kautta, lähes keskustellen. Koen laadullisessa tutkimuksessa tärkeäksi sen, että löydöksiä pohditaan ja myös kyseenalaistetaan, jotta työhön saadaan hetkeksi tarvittua etäisyyttä.

Kyselytutkimuksen tarkoitus oli vastata apukysymykseeni siitä, millaisia arvoja työntekijät liittävät työympäristöönsä. Näin ollen kyselytutkimuksen ensisijainen tarkoitus suunnittelu- ja toteutusvaiheessa ei ollut suora kytkös tunneälyyn, vaan itseasiassa kartoittaa tunneälyn mahdollisia käyttökohteita ja tarpeita, kun tarkastellaan vastaajien arvoja ja kokemuksia. Silti vastauksista nousi vahvasti esiin pehmeät arvot, ja iso osa vastauksissa käytettyjä ilmaisuja ja sanavalintoja yhdistyi suoraan tunneälyyn. Luonnollisesti tuo löydös helpotti materiaalin analyysiä ajatellen tämän työn aihetta, mutta se yllätti minut silti koska olin tehnyt tietoisesti päätöksen olla johdattelematta kyselyyn vastaajia lainkaan tunneälyn suuntaan.

Tunneäly on ehdottomasti ollut trendi viime vuosina, kuten yllä olevasta kuvasta voi ehkä huomata: 'emotional intelligence certification training' on viimeisen 12 kuukauden aikana noussut Google-hauissa 2250% edellisestä vuodesta. Tämä käsitteen trendikkyys voi



omalta osaltaan hyvinkin selittää tunneälyn ja pehmeiden arvojen odotettua vahvempaa ilmentymistä kyselyn vastauksissa. Näin ollen ei kyselyn pohjalta voida täysin luotettavasti todeta, että tunneäly olisi välttämättä kohderyhmälle mikään perimmäinen arvo tai äärimmäisen tärkeä asia, kyseessä voi hyvinkin olla alitajuntainen muistijälki tiivistyneestä uutisoinnista aiheen ympärillä viime vuosina.

Aiheeseen liittyvät kyselyt 		Nousussa    
1	emotional intelligence certification training	+2 250%
2	best book on emotional intelligence	+350%
3	signs of low emotional intelligence	+160%
4	yale center for emotional intelligence	+150%
5	psychology today emotional intelligence test	+110%

Kuva 7, Google Trends: hakusanan 'emotional intelligence' yleisyyden kasvu viimeisen vuoden aikana

Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituskaan pyrkiä tilastolliseen yleistettävyyteen, joten vastauksien edellä mainitun kaltainen 'kliinisyys' ei ole yhtä tähdellistä kuin esimerkiksi määrällistä tutkimusta tehdessä.

Työkentän suurimpia muutosvoimia kartoittaessa valtaosa koki 'digitalisaation ja teknologian kehityksen' ensisijaiseksi. Vielä enemmän kuin tunneäly, digitalisaatio on ollut suuresti pinnalla ja noussut globaaliksi megatrendiksi viime vuosien aikana. Ei siis ihme, että se nousi vastauksissa ykköseksi. Mikä jäi avoimeksi, ovat muutosvoimia selittävät avovastaukset. Niissä viitattiin paljon työn kuvan muutokseen ja etätöiden lisääntymiseen, mikä sinällään on aivan relevantti huomio. Tämänhetkisessä maailmantilanteessa voidaan silti hieman kyseenalaistaa, onko etätöiden lisääntymisen taustalla digitalisaatio pitemmän aikavälin vaikuttajana, vai onko kyse COVID19-pandemian lyhytaikaisesta seuraamuksesta.

Toisaalta haastattelututkimuksessa haastatellut asiantuntijat tarjosivat arvokasta näkökulmaa tähänkin asiaan painottamalla nimenomaan nopeaa muutostahtia yhtenä suurimmista haasteista, ja selittivät työnkuvan muutoksen kasvavien vaatimuksien kautta. Osittain tämä johtuu ehdottomasti digitalisaatiosta, tarkemmin sanoen neljänneestä teollisesta

vallankumouksesta yleensäkin, eikä siksi näennäistä syvempää ristiriitaa tutkimuksien välillä ole.

Vastauksista ja teoriapohjasta ammennetut keinot toteuttaa tunneälykästä HR- ja HRD-työtä ovat hyvin yleisluontoisia, enkä muuta halua väittääkään. Ne eivät ole maata mullistavia, uusia keksintöjä, mutta sitäkin tärkeämpiä kun huomattiin, miten paljon pehmeitä arvoja tuotiin esiin kyselyn vastauksissa ja toisaalta miten paljon HR-asiiantuntijat itse antoivat tunneälykkäälle johtamiselle ja HR-työlle. Lähtökohtaisesti jokainen organisaatio ja yritys varmasti pyrkii ja aina pyrkinytkin huomioimaan työntekijänsä ja ylläpitämään heidän tyytyväisyyttään, mutta koen itse ensiarvoiseksi korostaa tällaisen työn merkitystä varsinkin, kun toimintaympäristömme on jatkuvan muutoksen kohteena. Henkilökohtainen työkokemukseni on vuosien saatossa osoittanut, että vaikka pohjimmiltaan organisaatio ja sen hallinto olisikin äärimmäisen välittävä ja huolehtiva, jäävät silti silloin tällöin pehmeitä arvoja ilmentävät, yksilön henkilökohtaisia tarpeita tukevat, tunneälykkäät tavoitteet ja toimet organisaation tulostavoitteita pienempään rooliin.

Tunneälykkäällä henkilöstöhallinnolla on myös nähdäkseni omat sudenkuoppansa, joita kannattaa tavoitteellisella toiminnalla yrittää parhaansa mukaan välttää. Kun katsotaan tässä opinnäytetyössä esiin nostettuja keinoja toteuttaa tunneälykästä HR- ja HRD-työtä, voidaan konkreettisimpana vaaranpaikkana pitää 'kaikille kaikkea, muttei kellekään yhtään mitään'-tilannetta: vaikka lopputulema oli, että yksilöä tulisi huomioida, kehittää ja vaalia, jos sen ajatuksen toteuttamisen taustalla ei ole tavoitetta tai strategiaa, voidaan hyvinkin äkkiä päätyä tilanteeseen, jossa toiminnalla todellisuudessa saavutettu lisäarvo on nolla. Samaa ajatusta nousi esiin myös haastatteluissa, joissa asiantuntijat pohtivat muun muassa sitä, kuinka nopeasti tunneälykkyys voi kostautua, jos se ajautuu "kuolleeksi ymmärtämisen"-pisteeseen. Käytännössä yksilön kehittäminen ei siis tarkoita, eikä tulekaan tarkoittaa, kaiken osaamisen kehittämistä, vaan niiden taitojen, jotka olennaisesti vaikuttavat yksilön asiantuntijuuteen ja ammattiminaan. Arvo- ja strategiatyössä taas tärkein tehtävä on demokraattisen päätöksenteon saavuttaminen ja kollektiivinen ponnistus yhteisten arvojen löytämiseksi, ei jokaisen muuttujan erillinen, syväluotaava hyödyntäminen. Huomiointaminen on hyödyntämistä parempi tavoite. Tunneälykkään HR-työn tai johtamisen tarkoitus ei myöskään ole alisuoriutumisen kannustaminen tai sen hyväksyminen, vaan yksilöiden omien rajojen ja potentiaalin tunnistaminen, ja niille tehokkaimman työskentely- ja toimintatavan etsiminen.

### **7.3 Jatkokehitysehdotuksia**

Ammatillisesta ja terveen uteliaasta näkökulmasta toivoisin tulevaisuudessa näkeväni tutkimuksia siitä, miten tunneälykkään henkilöstöhallinnon toteuttaminen näkyy esimerkiksi

yrittäjäkulttuurin kokemisessa. Mielestäni tämä olisi hedelmällinen, ja suhteellisen helposti lähestyttävä tutkimusaihe, joka tarjoaisi lisää informaatiota tunneällyn hyödyntämisen mahdollisista hyödyistä ja haitoista annetussa kontekstissa. Varsinkin jos tuo tutkimus olisi jollain tapaa paikallistettavissa esimerkiksi yhteen, tunnetusti tunneälykkääseen toimijaan, toisi tämän kaltainen tutkimus lisäarvoa myös toimijalle itselleen.

Edelleen jos jatketaan hieman syvemmälle samalla linjalla, toinen äärimmäisen mielenkiintoinen tutkimus, jota kaipaisin olisi tutkimus siitä, lisääkö tunneälykäs henkilöstöhallinto epäsuorasti yrityksen tuottoisuutta henkilöstön tyytyväisyyden kautta. Tämä aihe on ehkä vaikeammin lähestyttävä ja suoraa korrelaatiota tai kausaaliteettia on vaikea todentaa, mutta aihe on sitäkin mielenkiintoisempi.

#### 7.4 Tutkimuksen tuloksen ja toteutuksen luotettavuus

Teoksessaan 'Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi' (Tammi, 2018) Tuomi ja Sarajärvi käsittelevät laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, siihen liitettyä problematiikkaa sekä luotettavuuden arviointia yksittäisen tutkimuksen osalta. Tässä osiossa olen käyttänyt kyseistä teosta pohjana omalle arviolleni.

Ensin on syytä tarkastella havaintojen puolueettomuutta. Puolueettomuudella tarkoitetaan sitä, pyrkikö tutkija ymmärtämään tiedonantajaa itsessään, vai suodattuuko tieto tutkijan oman kehyksen läpi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Vaikka en työelämäni aseman kannalta olekaan itse tekemisissä HR-työn kanssa enkä siten jäävi asiaa tutkimaan, puolueellisuusargumenttia ehdottomasti puoltaa se seikka, että tämä opinnäytetyö on laadullinen eli olen itse luonut niin tutkimusasetelman kuin sen kysymyksetkin. Näin ollen vaikka en olekaan tarkoituksenmukaisesti ohjannut tutkimusta tai sen tuloksia mihinkään suuntaan, ei asetelma siltikään voi olla puhtaan objektiivinen.

Luotettavuuden arvioimisen osalta käytän jäljempänä Tuomen ja Sarajärven luomaa listaa siitä, mitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on hyvä pitää mielessä ja pyrkin pohtimaan omaa suoritustani kriittisesti. Yritän myös arvioida listan kohtia suhteessa toisiinsa, sillä opinnäytetyö on luonnollisesti kokonaisuus, jota on sellaisena myös arvioitava.

Arviokohde Tuomen ja Sarajärven listassa	Tässä työssä
<i>Tutkimuksen kohde ja tarkoitus</i>	Tämän opinnäytetyön kohde oli ilmiö, eli tunneällyn ilmentyminen ja ilmentäminen työelämässä, sekä siihen liittyvät aspektit kuten kokemukset arvoista, yrityskulttuurista ja työelämän muutosvoimista. Työn tarkoitus oli tuottaa HR-ammattilaisille ja

	<p>henkilöstöjohtajille joukko keinoja, joilla tunneälyä voitaisiin tulevaisuudessa ilmentää tehokkaammin.</p>
<p><i>Omat sitoutumukseni tutkijana</i></p>	<p>Koin aiheen tärkeäksi, koska kuulun itse sukupolveen joka on suurten muutosvoimien äärellä työelämään siirryttäessä. Koen itse tutkimuksen tärkeäksi niissä määrin, että esille nostetut keinot koettiin sekä työntekijöiden että HR-ammattilaisten mielestä tärkeiksi, eikä sosiaalisen totuuden kohdalla ole mielekästä luokitella noita tulkintoja 'vääräksi' suhteessa todellisuuteen.</p> <p>Ajatukseni muuttuivat jonkin verran tutkimuksen myötä. Vaikka ennako-oletukseni tunneperäisen henkilöstötyön merkityksestä osoittautuivatkin todeksi verraten aineistoon, en osannut olettaa tai ennakoida, minäkalaisia keinoja aineisto toisi esiin tuon tunneperäisen työn lisäämiseksi. Yllätyin itsekin siitä, miten käytännönläheisiä keinoja nousi esiin: selkeästi aihe oli sellainen, jota ihmiset ovat jo jollakin asteella miettineet.</p>
<p><i>Aineiston keruu</i></p>	<p>Aineiston keruun osilta pyrin säilyttämään aineiston kliinisyuden kaikin käytössäni olevin keinoin: käytin kyselyssä täysin satunnaisesti otantaa, pyrin aktiivisesti välttämään tutkimusharhan aiheuttamisen, haastattelin asiantuntijoita puolistrukturoidusti ja yksitellen, sekä nauhoitin haastattelut litteroidakseni ne myöhemmin, jotta kiire kirjoittaa vastauksia ylös ei aiheuttaisi tulkintojen väärentymistä tai oleellisten asioiden pois putoamista.</p> <p>Toisaalta on oleellista huomata jo aiemmin mainittu seikka siitä, että tunneäly on käsitteenä trendannut vahvasti viime vuosina. Näin ollen haastateltavat ovat saattaneet tietämättään antaa sille todellista suuremman merkityksen varsinkin, kun he olivat tietoisia sen olennaisesti liittyvän työni aiheeseen. Tällaista arviota haastateltavien objektiivisuudesta en kuitenkaan ole kykenevä tekemään, mutta se on jo mahdollisena ongelmana yksi seikka, joka puhuu aineiston yleistettävyyttä vastaan.</p> <p>Tutkimuksen kannalta suotavaa kuitenkin on, että asiantuntijat oli valittu tarkoituksenmukaisesti, eli heillä on samankaltainen kokemus, tausta ja sitoutumus aihepiiriin.</p> <p>Johtopäätöksien vetämisen osalta pyrin koostamaan sen tukeutumalla jatkuvasti</p>

	teoriapohjaani, joskin hieman soveltaen. Pyrin tällä teoriaan tukeutumisella vahvistamaan työn todeksi vahvistettavuutta.
<i>Tutkija-tiedonantajasuhte</i>	<p>Kuten sanottu, haastateltavat valikoitiin tarkoituksenmukaisesti jotta kokemusmaailma olisi mahdollisimman sama. Kyselyn otanta taas oli satunnainen, jotta saisin mahdollisimman todellisen ja yleisen kuvan työntekijöiden kokemuksista.</p> <p>Sekä kysely, että haastattelut olivat anonyymejä. Tähän ratkaisuun päädyin siksi, että vastaajat voisivat molemmissa tapauksissa kertoa tulkintojaan avoimesti huolimatta siitä, miten heidän oma ympäristönsä voisi annettuun tietoon mahdollisesti reagoida.</p> <p>Kummassakaan tapauksessa vastauksia ei ollut mahdollista muokata jälkikäteen. Haastateltavat tulevat saamaan tämän työn tulokset nähtäväkseen vasta työn julkaisun jälkeen, joten heillä ei ole ollut valtaa muokata tai muuttaa lausuntojaan.</p> <p>Huomionarvoista on, että työn johtopäätöksiä oli alettu jo laatia ennen haastatteluja, joten ne eivät olennaisesti muuttaneet päätelmiä, vaan lähinnä vahvistivat niitä ja tarjosivat keinoja toteuttaa tunneperäistä henkilöstyötä, eli muodostivat työn varsinaisen produktin, tuloksen.</p>

Taulukko 5, tutkimuksen luotettavuuden arviointi, mukailten Tuomi & Sarajärvi (Tammi, 2018)

Olen aiemmissa osioissa kuvannut tutkimuksen toteutuksen ja sisällön analyysin menetrit sekä etenemisen ja välineet. Opinnäytetyöhön käytetty kokonaisaika oli lähes 10 kuukautta, joista 3 kului itse tutkimukseen ja 2 johtopäätösten vetämiseen ja pohdintaan. Käytetty aika siis osaltaan puhuu luotettavuuden puolesta, kuten myös se, että tutkimusmetodeita sekä työtä kokonaisuudessaan ohjaavat ammattikorkeakouluissa nimetyt opinnäytetyöohjaajat, jotka toteuttavat siis osaltaan asiantuntija-arviota tutkimusotteista.

Tiivistäen voisi siis todeta, että työn luotettavuus on hyvä, mutta koska kyse on laadullisesta tutkimuksesta, se ei ole yleistettävissä eikä siten myöskään käsitteet kuten validiteetti tai reliabiliteetti sovellu kuvaamaan työn arviointia.

## 7.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyöprosessin loppuvuodesta 2019. Alkuun prosessi oli pelkkää ajatus-työtä, kun mietin mistä työni kirjoittaisin ilman toimeksiantoa. Kun minulle selkeni aihe,

käytin huomattavasti aikaa sen eri näkökulmien ja puolien miettimiseen. Osittain varmasti tuosta mietinnästä ja sen laajuudesta johtuen aiheeni oli prosessin alussa hyvin, hyvin laaja ja monitahoinen, joten ensimmäisenä ongelmia tuotti aiheen rajaaminen. Sain rajaukseni työstettävään muotoon, mutta jätin sen tarkoituksella löyhäksi jotta mielenkiinto työssä säilyisi mahdollisimman korkeana.

Koska prosessini ensimmäinen, ajatuksen tasolla tehty vaihe oli minulle äärimmäisen pitkä ja hedelmällinen, oli teoriapohjan rakentaminen minulle helppoa. Luen paljon mielelläni, ja jo aihetta miettiessä selailin kirjallisuutta, jota olen tässä työssä lähteinäkin käyttänyt. Kun aiheeni varmistui, vietin noin kuukauden vain lukien, tutustuen ja lähteitä ylös merkatien. Vaikeuksia minulle taas tuotti itse tutkimuksen toteuttaminen: jumiutin pitkäksi aikaa aloilleni miettimään toteutustapoja, menetelmiä ja muita toteutusteknisiä seikkoja, ja siksi minulla kestikin prosessin uudelleenkäynnistämässä kuukausia.

Itse opinnäytetyön aihetta ajatellen jo lähtöasetelma on itsessään hyvin haastava, sillä hyvin abstraktista käsitteestä pyrittiin luomaan jotain konkreettista, käytännöllistä ja käytettävää. Varsinkin kokemattoman tutkijan käsissä aihe on toki mielenkiintoinen, mutta äärimmäisen hankala. Tämä on läpi koko prosessin aiheuttanut haasteita, jotka olisin voinut välttää a) valitsemalla eri aiheen, b) rajaamalla aiheeni tiukemmin, tai esimerkiksi c) käyttämällä entistäkin enemmän aikaa erittäin pikkutarkkaan suunnitteluun.

Kuten sanottu, käytin huomattavasti aikaa suunnitteluun ja aiheen ajatukselliseen lähestymiseen, mutta siitä huolimatta jälkikäteen ajateltuna esimerkiksi kyselytutkimuksen sanamuodot ja muotoilut olisivat voineet olla selkeämpiä paremman näytteen saamiseksi. Nyt kyselyn vastauksista oli osittain huomattavissa, että kysymykset eivät kaikille vastaajille auenneet, koska en ollut tajunnut kirjoittaa niitä tarpeeksi auki, vaan esitin ne itselleni ymmärrettävässä muodossa. Tämä aiheutti sekä muutaman osittain käyttökelvottoman vastauksen, että suurta variaatiota vastauksien välillä riippuen siitä, kuinka hyvin vastaaja on sisäistänyt vaikeasti muotoillun kysymyksen. Onneksi näytteen kiitettävän suuri koko pelasti minut omalta kokemattomuudeltani, ja sain virheestäni huolimatta enemmän kuin tarpeeksi analysoitavaa tutkimusaineistoa.

Toinen suuri virheeni työskennellessäni oli ajankäyttö. Takerruin epäolennaisuuksiin ja jäin pyörittelemään mielessäni pieniä detaljeita, joka söi paljon aikaa itse dokumentaation tekemiseltä. Tästä johtuen koin jossain vaiheessa prosessia myös huomattavaa motivaation laskua, koska tunnuin olevani jumissa tutkimukseni kanssa. Kun ajankäyttö tehostui ja oma prosessi muotoutui itselleni toimivaan muotoon, alkoi dokumentointikin helpottua ja tuotos valmistua.

Virheet mielessä pitäen arvioisin onnistuneeni työn tavoitteissa kohtalaisesti, tai tyydyttävästi. Olisin halunnut saada tutkimuksestani monitahoisemman, mutta käytännön taitoni tutkijana eivät siihen riitä. Koen kuitenkin saavuttaneeni työni päämäärän, eli vastanneeni kysymyksiini sekä täyttäneeni työlle asetetut, ulkopuoliset vaateet.

Varsinkin, kun olen työstänyt suurimman osan opinnäytetyöstäni kesken COVID-19 -viruspandemiaa, olen oppinut paljon ensisijaisesti itsestäni. Opin ne tavat, joilla itse saan eniten aikaan ja toisaalta myös ne tavat, jotka eivät itseltäni onnistu luonnollisesti lainkaan. Ymmärsin esimerkiksi, että en ole katkonaisen työskentelyn ystävä. Kuten työelämän projektienkin parissa, myös opinnäytetyöni kanssa haluan muodostaa ajatuksen tasolla tavoitteen, kuten x sivumäärän, jonka sitten veren ja kyyneleiden kanssa tuotan kerralla ajan kulumisesta riippumatta.

Koska olen joutunut pääsääntöisesti työskentelemään täysin yksin ilman totutun sosiaalisen verkoston tukea, olen myös oppinut muun muassa organisointitaitoja, itsensä johtamista ja myös henkisen hyvinvoinnin hallinnoinnin keinoja. Kaikki edellä mainitut ovat jo olleet ja tulevat varmasti jatkossakin olemaan työelämässä todella kullanarvoisia taitoja, kuten oman aikataulun rakentaminen niin, että tulostavoitteet täyttyvät ilman, että palaa henkisesti loppuun.

Lisäksi käydessäni keskusteluja tämän opinnäytetyön tiimoilta, olen niin opinnäyteohjaajani kuin muiden opinnäytetyön tekijöiden avulla ymmärtänyt systemaattisen työn merkityksen. Kuvailin edellä, että käytin paljon aikaa miettimiseen ja aiheen pyörittelyyn: tässä tapauksessa tarkoitan systemaattisella työskentelyllä sitä, että unohdan hetkeksi turhan miettimisen ja edistän työtäni edes jollain tapaa, muodosta viis. Tällainen työskentely on ehdottomasti ollut mukavuusalueeni ulkopuolella, koska en ole käytännönläheinen ihminen vaan nimenomaan 'mietiskelijä'. Haluan kuitenkin ajatella, että tämän prosessin myötä olen oppinut hieman syleilemään myös tuota käytännönläheisempää puolta itsestäni.

Uudet opitut työskentelytavat lujittavat osaltaan omaa asiantuntijuuttani. Olennainen osa sitä on aina ollut kirjallisen ilmaisun relatiivinen helppous, mutta opinnäytetyön työstäminen on opettanut tietynlaista rohkeutta ja nopeutta ilmaisuun. Ne ovat myös opettaneet sanoittamaan jo omattua sekä vastahankittua tietotaitoa paremmin siinä missä se olisi aiemmin jäänyt vastaanottajan aktiivisen kyselyn varaan. Koen itse erittäin tärkeäksi osaksi asiantuntijuutta osaamisen tuoda omia vahvuuksiaan ja tietouttaan julki sopivissa tilanteissa.

Ammatillisen oppimisen kannalta tärkein aspekti on syventyminen HR:ään. Vaikka se onkin opintojeni suuntaus, koen oppineeni hyvin paljon sen monimuotoisuudesta ja eri

nyansseista opinnäytetyötä tehdessäni. Koska lähdekirjallisuuteni oli paikoittain hyvin teknisluontoista ja akateemista, jouduin turvautumaan paljon myös tämän työn ulkopuoliseen materiaaliin ihan vain ymmärtääkseni varmasti, mistä puhutaan ja mitä kirjoitan. Vaikka se edelleen aiheutti ajankäytöllisiä ongelmia ja korkeaa verenpainetta, se myös pakotti minut oppimaan aihepiiristä lisää ja syventämään omaa teoreettista ammattitaitoani.

Mielestäni myös asiantuntijoiden haastattelu oli äärimmäisen tärkeää ja silmiä avaavaa. Haastattelut tarjosivat ainutlaatuista näkökulmaa niihin haasteisiin ja realiteetteihin, joita HR-alalla voi kohdata, ja joita ei aina esimerkiksi oppikirjoissa mainita. Vaikka haastattelut eivät menneetkään resurssikysymyksiin tai muihin taustavaikuttajiin haasteiden ja keinojen taustalla, oli niistä saatu ajatuksellinen pääoma sitäkin arvokkaampaa ja varmasti joskus työelämässä hyödyllistä.



## 8 Lähteet

Abraham, R. 1998. Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators. *Leadership and Organization Development Journal* 19, 137-146.

Aktaş, E., Çiçek, I. & Kıyak, M. 2011. The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences: Volume 24. Science Direct*, 1560-1573.

Ashkanasy, N., Hartel, C. & Jordan, P. 1995. The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research. *The Academy of Management Review* 2, 28-28.

Beasley, K. 1987. The Emotional Quotient. *Mensa Magazine* 5, 25-25.

Beldoch, M. 1964. Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication. *McGraw-Hill*, 31–42.

Brody, N. 2004. What Cognitive Intelligence is and What Emotional Intelligence is not. *Psychological Inquiry*. Luettu: 21.4.2020. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/228879168\\_What\\_Cognitive\\_Intelligence\\_is\\_and\\_What\\_Emotional\\_Intelligence\\_is\\_not](https://www.researchgate.net/publication/228879168_What_Cognitive_Intelligence_is_and_What_Emotional_Intelligence_is_not)

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2014. *Race Against the Machine*. Digital Frontier Press.

Cantor, N. & Kihlstrom, J. 2000. Social Intelligence. *Handbook of intelligence*. Cambridge University Press, 359–379.

Eysenck, H.J. 2000. *Intelligence: A New Look*. Abingdon: Routledge.

Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books, Inc.

Goleman, D. 1998. The Emotionally Competent Leader. *The Healthcare Forum Journal* 3, 36-36.

- Goleman, D. 2001. Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance. C. Cherniss & D. Goleman: The emotionally intelligent workplace. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. 2006. Social Intelligence: The New Science of Human Relationships. New York: Bantam Books, Inc.
- Industrial Revolution. 2009. History.com. Luettu: 22.10.2020. Luettavissa: <https://www.history.com/topics/industrial-revolution/industrial-revolution>
- Industry 4.0 – The Fourth Industrial Revolution. 2019. Renaix.com. Luettu: 22.10.2020. Luettavissa: <https://www.renaix.com/industry-4-0-the-fourth-industrial-revolution/>
- Jensen, A. 1998. The g Factor: The Science of Mental Ability. Santa Barbara: Greenwood Publishing Group.
- Kurvinen, J. 2016. Yrityskulttuuri on tärkein erottautumistekijäsi. Toinen Mieli. Luettu: 20.4.2020. Luettavissa: <https://www.toinenmieli.fi/yrityskulttuuri-tarkein-erottautumistekijasi/>
- Leuner, B. 1966. Emotional intelligence and emancipation: A psychodynamic study on women. Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 6, 196-203.
- Li, G., Hou, Y. & Wu, A. 2017. Fourth Industrial Revolution: Technological Drivers, Impacts and Coping Methods. Chinese Geographical Science 27, 626-637.
- Locke, E. 2005. Why Emotional Intelligence is an Invalid Concept. Journal of Organizational Behavior 4, 425 – 431.
- Melis, E. 2018. What is human resource development (hrd). Geneva Business News. Luettu: 18.4.2020. Luettavissa: <https://www.gbnews.ch/human-resource-development-hrd/>
- Mensa Finland. 2013. Mitä on älykkyys? Luettu: 29.9.2020. Luettavissa: [http://www.mensa.fi/wordpress/?page\\_id=12](http://www.mensa.fi/wordpress/?page_id=12)
- Mensa Finland. 2013. Älykkyden UKK. Luettu: 29.9.2020. Luettavissa: [http://www.mensa.fi/wordpress/?page\\_id=143](http://www.mensa.fi/wordpress/?page_id=143)
- Miettinen, A. 2006. Pätkäytön tulevaisuus?. Väestöntutkimuslaitos. Katsauksia E 27/2006.

Nikolaou, I. & Tsaousis, I. 2002. Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. *The International Journal of Organizational Analysis* 4, 327-342.

Paulhus, D. 2002. Socially desirable responding: The evolution of a construct. H. I. Braun, D. N. Jackson, & D. E. Wiley: *The role of constructs in psychological and educational measurement*. 49–69. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Rafaeli, A. & Sutton, R. 1987. Expression of emotion as part of the work role. *The Academy of Management Review* 1, 23–37.

Sagepub Journal. 2008. *Human Resource Development Review*.

Salovey, P. & Mayer, J. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* 9, 185-211.

Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schwab, K. 2016. *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. World Economic Forum. Luettu: 22.10.2020. Luettavissa: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/#>

SHRM. 2018. *Understanding and Developing Organizational Culture*. Luettu: 23.4.2020. Luettavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx>

Swanson, R. 1995. Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly* 2, 207-213.

Tuomi, J. & A. Sarajärvi. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: uudistettu laitos*. Helsinki: Kustanneosakeyhtiö Tammi.

U.S. Bureau of Labor Statistics. 2019. *Fastest declining occupations*.

Wiens, A & E. Hill. 2002. How did we get here from There? Movement into temporary employment. *Journal of Economic Issues* 2, Vol XXXVI, 303-311.

## 9 Liitteet

### Liite 1 Kyselyn kysymykset

1. Minkä ikäinen olet?
  - 18-25
  - 26-35
  - 36-45
  - 45-55
  - 56+
2. Millaisessa työsuhteessa olet tällä hetkellä?
  - Osa-aikainen
  - Määräaikainen
  - Vakituinen
  - Kokoaikainen
  - Oppisopimus
  - Työharjoittelu
  - Muu, mikä?
3. Työskenteletkö...
  - Yksityisellä sektorilla?
  - Julkisella sektorilla?
  - Kolmannella sektorilla?
4. Valitse yksi tai useampi sana, jotka mielestäsi kuvaavat sinua
  - Optimistinen
  - Avarakatseinen
  - Analyyttinen
  - Tunneälykäs
  - Miellyttävä
  - Realisti
  - Sosiaalinen
  - Ujo
  - Hauska
5. Minkä koet HR-työn tärkeimmäksi työtehtäväksi?
  - Palkkaan ja palkkaukseen liittyvät asiat
  - Palkitsemisohjelmat ym insentiiviasiat
  - Rekrytointi
  - Kurinpidolliset asiat

- Henkilö- ja henkilöstötietojen hallinnointi
  - Henkilöstön koulutus
  - Konfliktien ratkaisu
  - Urakasvun ja työhyvinvoinnin tukeminen
6. HR-työ on hyödyttänyt minua henkilökohtaisesti
- Täysin eri mieltä
  - Jokseenkin eri mieltä
  - En osaa sanoa
  - Jokseenkin samaa mieltä
  - Täysin samaa mieltä
7. Kerro lyhyesti, millaisen henkilöstön kehitysstrategian haluaisit tulevaisuudessa, jos saisit itse päättää?
8. Mitä seuraavista kuvaisi parhaiten ideaalista HR-asiantuntijaa?
- Tehokas ja laadukasta työtä tekevä aikaansaaja
  - Ihmisläheinen ja ymmärtävä tunneälykkö
  - Analyttinen ja tulosvetoinen suorittaja
  - Helposti lähestyttävä ja mukava ystävä
9. Nimeä 3 arvoa, jotka ovat sinulle tärkeitä laadukkaassa HR-työssä.
10. Koen, että yrityksessäni/organisaatiossani on hyvä yrityskulttuuri.
- Täysin eri mieltä
  - Jokseenkin eri mieltä
  - En osaa sanoa
  - Jokseenkin samaa mieltä
  - Täysin samaa mieltä
11. Koen, että työryhmässäni tai -tiimissäni roolit ja vastuut jakautuvat tasa-arvoisesti.
- Täysin eri mieltä
  - Jokseenkin eri mieltä
  - En osaa sanoa
  - Jokseenkin samaa mieltä
  - Täysin samaa mieltä
12. Koen, että minua ja mielipiteitäni kuunnellaan ja arvostetaan työpaikallani.
- Täysin eri mieltä
  - Jokseenkin eri mieltä
  - En osaa sanoa
  - Jokseenkin samaa mieltä
  - Täysin samaa mieltä
13. Työpaikkani ja -ryhmäni/tiimini arvot vastaavat omiani.
- Täysin eri mieltä

- Jokseenkin eri mieltä
  - En osaa sanoa
  - Jokseenkin samaa mieltä
  - Täysin samaa mieltä
14. Tunnen, että minua ymmärretään tarpeeksi työpaikallani.
- Täysin eri mieltä
  - Jokseenkin eri mieltä
  - En osaa sanoa
  - Jokseenkin samaa mieltä
  - Täysin samaa mieltä
15. Kuvaile lyhyesti unelmakollegaasi.
16. Mikä/mitkä seuraavista näet suurimpina vaikuttajina tulevaisuuden työpaikalla?
- Digitalisaatio ja teknologian kehitys
  - Työnkuvan muutos ja muovautuvat henkilöstöstrategiat
  - Pehmeiden arvojen arvonnousu ja entistä välittömämpi toimintaympäristö
  - Uusien ammattien ja ammattikuntien kehittyminen
  - Sukupolvenvaihdos johtoportaisissa
  - Hallituksen talouspolitiikka
17. Halutessasi, avaa hieman vastaustasi edelliseen kysymykseen:

## **Liite 2 Haastattelukysymykset**

### Perustiedot

1. Millaisessa roolissa toimit organisaatiossasi?
2. Mille sektorille organisaatiosi, tai sen kohderyhmä, sijoittuu?
3. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä roolissasi?

### Henkilöstöhallinnon haasteet

1. Minkä/mitkä asiat tai tekijät näet henkilöstöhallinnon konkreettisina haasteina tulevaisuudessa?
2. Minkä/mitkä näet suurimpana muutosvoimana henkilöstön johtamisessa?
3. Entä työelämässä yleensäkin?
4. Mitä toimia luulet näiden haasteiden ja muutosvoimien edellyttävän henkilöstöjohtajilta negatiivisten seuraamusten välttämiseksi?

### HRD

1. Mikä tekee tehokkaan HRD-suunnittelun ja toteutuksen?
2. Miten HRD-työtä toteutetaan omassa organisaatiossasi?
3. Mitkä ovat organisaationne lähtökohtia onnistuneelle työntekijöiden orientoiselle?

## Tunneäly

1. Millaiseksi koet tunneällyn roolin laadukkaassa HR- ja HRD -työssä?
2. Miten tunneälyä ja -älykkyyttä voitaisiin mielestäsi hyödyntää tehokkaammin HR- ja HRD -työssä?
3. Mitä etua ja/tai haittaa voisi ilmetä tunneällyn laajemmasta hyödyntämisestä?
4. Minkä vaikutuksen luulet tunneällyn laajemmalla tietoisella hyödyntämisellä olevan yritys/organisaatiokulttuuriin?

### **Liite 3 Haastattelupyynnön saateviesti**

Hei (asiantuntija),

työni ohella (organisaatio) olen kolmannen vuoden opiskelija Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Suuntaukseni on johtaminen ja HR. Nyt teenkin opinnäytetyötäni, jota varten toivoisin voivani haastatella HR-asiantuntijoita.

Opinnäytetyöni pyrkii kartoittamaan työntekijöiden kokemuksia HR-työstä ja arvoista, sekä tutkimaan mahdollisuutta valjastaa tunneäly entistä vahvemmin työkaluksi tulevaisuuden HR- ja HRD-työhön. Varsinkin viimeksi mainitun, päätutkimuskysymykseni kohdalla oikean elämän HR-ammattilaisten näkemys ja asiantuntijuus on korvaamattoman tärkeää.

Olisiko sinulla mahdollisuus olla haastateltavani vielä lokakuun aikana? Haastattelu toteutettaisiin etäyhteydellä, ja tapahtuman kokonaiskesto olisi maksimissaan 1 tunti. Haastattelu voitaisiin toteuttaa minun puolestani niin työajalla, ilta-aikaan kuin viikonloppuisinkin – ihan aikasi ehdoilla. Jos luulet löytäväsi tällaiselle aikaa, toimitan sinulle haastattelukysymykset etukäteen. Olethan pian yhteyksissä, jos tämä luonnistuisi. 😊

Hyvää syksyä!

Ystävällisin terveisin,  
Ida Puustinen