



Palveluvastaavien näkemyksiä henkilöstöjohtamisesta

Hannamari Yli-Ketola

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

YLI-KETOLA, HANNAMARI:
Palveluvastaavien näkemyksiä henkilöstöjohtamisesta

Opinnäytetyö 91 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Marraskuu 2022

Henkilöstöjohtaminen on laaja kokonaisuus, jolla voidaan vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn. Hyvin onnistuessaan henkilöstöjohtaminen nähdään työntekijöiden tehokkuutta, sitoutumista ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Esihenkilön johtamisosaamisella on tärkeä rooli henkilöstöjohtamisen onnistumiselle.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata esihenkilötaitoja henkilöstöjohtamisessa Organisaatio X:n palveluvastaavien näkökulmasta. Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää Organisaatio X:n palveluvastaavien osaamista henkilöstöjohtamisessa. Opinnäytetyön tutkimustehtävät olivat: mistä tekijöistä onnistunut henkilöstöjohtaminen koostuu palveluvastaavien kokemana? Millaiseksi palveluvastaavat kokevat omat taitonsa henkilöstöjohtamisessa? Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto kerättiin teemoitetulla kyselylomakkeella. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tuloksista ilmeni onnistuneen henkilöstöjohtamisen koostuvan moninaisista tekijöistä. Esihenkilön on tärkeä huomioida työssään työntekijöiden yksilöllisyys sekä pyrkiä edistämään työntekijöiden kokemaa merkityksellisyyden tunnetta johtamisen kautta. Tärkeänä tekijänä henkilöstöjohtamisen onnistumiselle tunnistettiin työyhteisön yhteistyötä tukevat johtamisen käytänteet. Tuloksissa korostui esihenkilön rooli mahdollistajana ja tukijana, työntekijän noustessa johtamisen keskiöön.

Palveluvastaavat kokivat henkilöstöjohtamisen haastavaksi ja haasteita osaamisessa tunnistettiin kaikilla henkilöstöjohtamisen alueilla. Haasteiden lisäksi vahvuksiakin tunnistettiin. Organisaatio X:n palveluvastaavien osaamista on tarve kehittää henkilöstöjohtamiseen painottuvalla lisäkoulutuksella sekä mentorointia hyödyntäen. Jatkotutkimusaiheena on tärkeä tutkia työntekijöiden näkemyksiä hyvästä henkilöstöjohtamisesta sekä sen toteutumisesta Organisaatiossa X.

Asiasanat: johtaminen, henkilöstöjohtaminen, johtamisosaaminen, esihenkilö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care
and Social Services

YLI-KETOLA, HANNAMARI:
Service Manager's Views on Human Resource Management

Master's thesis 91 pages, appendices 7 pages
November 2022

Good human resource management can promote the efficiency, commitment, and well-being of employees. The purpose of this thesis was to describe management skills in human resource management from the perspective of Organisation X's service managers. The aim was to produce new information that can be used to develop the skills of service managers. The study was conducted by qualitative research method where the data were collected through an electronic questionnaire from the service managers of Organisation X. The data were analysed through qualitative content analysis.

The results showed that successful human resource management consists of several factors. In human resource management it is important that the managers consider the individuality and promote the sense of relevance experienced of the employees. It is also important to create management practices that support the collaboration of the work community.

Service managers experienced human resource management challenging and challenges were experienced in all areas. It is necessary to develop the skills of service managers with additional training focused on human resource management. The perspectives of human resource management should be investigated further closely from the personnel's point of view.

Key words: management, human resource management, management skills, manager

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE	8
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	9
3.1	Henkilöstöjohtaminen käsitteenä.....	9
3.2	Tiedonhaku	10
3.3	Johtamistaitojen erityispiirteet henkilöstöjohtamisessa	12
3.3.1	Henkilöstön osaamisen ja kehittymisen johtaminen	15
3.3.2	Työntekijöiden motivaation johtaminen.....	20
3.3.3	Työyhteisön johtaminen.....	23
3.3.4	Työntekijöiden yksilöllinen johtaminen.....	26
3.3.5	Työhyvinvoinnin johtaminen	27
3.3.6	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot johtamisessa	29
3.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	32
4	METODOLOGIA	34
4.1	Laadullinen tutkimus	34
4.2	Kohdejoukko ja aineistonkeruu	35
4.3	Kyselylomakkeen ja teemakysymysten laadinta	37
4.4	Aineiston analyysi	39
5	TULOKSET	43
5.1	Onnistuneen henkilöstöjohtamisen tekijät	43
5.1.1	Yksilöllisyyden huomioiva johtaminen	44
5.1.2	Työyhteisön yhteistyötä tukevat johtamisen käytänteet.....	47
5.1.3	Merkityksellisyyden tunnetta edistävä johtaminen.....	52
5.2	Palveluvastaavien kokema osaaminen henkilöstöjohtamisessa ..	56
5.2.1	Palveluvastaavien vahvuudet henkilöstöjohtamisessa	57
5.2.2	Palveluvastaavien haasteet henkilöstöjohtamisessa	58
6	POHDINTA	62
6.1	Eettisyys.....	62
6.2	Luotettavuus	64
6.3	Tulosten tarkastelu.....	68
6.4	Johtopäätökset.....	76
6.5	Kehittämiskohteet ja jatkotutkimusaiheet	77
	LÄHTEET	79
	LIITTEET	85
	Liite 1. Tiedonhaku Cinahl ja Medic tietokannoista	85
	Liite 2. Tiedonhaun tutkimukset ja artikkelit	86

Liite 3. Sähköisen kyselyn teemakysymykset	87
Liite 4. Kyselyn saatekirje	88
Liite 5. Sisällönanalyysitaulukko 1	89
Liite 6. Sisällönanalyysitaulukko 2	90
Liite 7. Koulutusehdotus.....	91

1 JOHDANTO

Suomessa on koko yhteiskunnan laajuinen pula osaavasta hoitohenkilökunnasta. Sosiaali- ja terveysministeriö on käynnistänyt vuonna 2021 ohjelman sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaamiseksi. Ohjelman tarkoituksena on löytää lyhyen ja keskipitkän aikavälin ratkaisuja henkilöstön saatavuuteen vaikuttamalla muun muassa työn veto- ja pitovoimatekijöihin sekä kehittämällä yhteisiä johtamis- ja työyhteisörakenteita. Pitkällä aikavälillä ratkaisuja etsitään muun muassa ammatillisen osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen, työhyvinvoinnin sekä ulkomailta rekrytoitavan henkilöstön kautta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Henkilöstöjohtaminen on johtamisen ydinalue kaikissa organisaatioissa. Organisaation kilpailukyky riippuu henkilöstöjohtamisen onnistumisesta ja hyvää henkilöstöjohtamista voidaan pitää menestystekijänä. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan vahvistaa henkilöstön sitoutumista, motivaatiota ja työhyvinvointia sekä huolehtia hyvästä työnantajakokemuksesta ja -kuvasta. (Viitala 2021, 10–12.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusten myötä johtamisvastuut ja johtamisosaamisen vaatimukset tulevat muuttumaan. Johtamisosaamisen kehittäminen nähdään avainasemassa uuden sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tavoitteiden saavuttamisessa. Johtamisosaamisen kehittämisen koetaan lisäävän alan vetovoimaisuutta, kehittävän henkilöstön osaamista sekä edistävän työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 43–44.) Johtamisosaamisen kehittämistä edellyttävät myös organisaatioiden kansainvälistymisen mukanaan tuomat muutokset. Eri kulttuureista tulevat työntekijät edellyttävät esihenkilöltä ja organisaatiolta hyviä henkilöstökäytäntöjä, sekä aktiivista esihenkilötukea työyhteisöön sopeutumisiksi. (Viitala & Jylhä 2019, 228–230.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii Organisaatio X, joka on erään yksityisiä sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavan yrityksen ja erään kaupungin yhteisyritys. Organisaatio X tuottaa toimialueellansa sosiaali- ja terveyspalveluita, vastaten yli 10 000 asukkaan palveluista. Henkilöstöä Organisaatio X:ssä työskentelee

alle 500. (Organisaatio X:n vaikuttamiskartta.) Henkilöstöjohtamisen kehittäminen on organisaatiossa tärkeää tulevien sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusten vuoksi, sekä valtakunnallisesta sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijäpulasta selviämiseksi. Johtamisosaamisen kehittäminen mahdollistaa organisaation vastaamisen tulevaisuuden haasteisiin muuttuvassa työympäristössä.

Opinnäytetyön aihe on tärkeä, sillä johtamisen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen on tunnistettu laajasti. Henkilöstöjohtamistaitojen tunnistaminen ja kehittäminen auttaa Organisaatio X:ää vastaamaan muuttuvan työympäristön sekä henkilöstön asettamiin vaatimuksiin. Henkilöstöjohtamisen kehittämisellä Organisaatio X voi myös lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaisen henkilöstöjohtamisen palveluvastaavat kokevat onnistuneeksi, sekä saada tietoa palveluvastaavien omakohtaisesti koetusta osaamisesta henkilöstöjohtamisessa. Opinnäytetyön tuloksilla tavoitellaan organisaatiolle tärkeää tietoa palveluvastaavien kokemasta osaamisesta ja sen avulla voidaan kohdentaa palveluvastaaville oikeanlaista esihenkilökoulutusta.

2 TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esihenkilötaitoja henkilöstöjohtamisessa Organisaatio X:n palveluvastaavien näkökulmasta.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Mistä tekijöistä onnistunut henkilöstöjohtaminen koostuu palveluvastaavien kokemana?
2. Millaiseksi palveluvastaavat kokevat oman osaamisensa henkilöstöjohtamisessa?

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa Organisaatio X:n palveluvastaavien henkilöstöjohtamisen osaamisesta sekä heidän kehittymistarpeistaan. Saadun tiedon perusteella Organisaatio X:lle tehdään koulutusehdotus palveluvastaavien osaamisen kehittämiseksi.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

3.1 Henkilöstöjohtaminen käsitteenä

Henkilöstöjohtamisen perustana toimii kunnan tai organisaation henkilöstöstrategia, visio, tavoitteet sekä liiketoimintastrategia. Organisaation menestymisen kannalta kriittisiksi henkilöstöjohtamisen tekijöiksi nähdään oikeanlaisen, osaaavan, hyvinvoivan ja riittävän henkilöstön varmistaminen ja työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä sen kehittäminen. (Laaksonen & Ollila 2017, 168–169; Viitala & Jylhä 2019, 221, 266.) Henkilöstö on organisaatioille välttämätön ja ratkaiseva voimavara kilpailukykyä tarkasteltaessa, sillä henkilöstöltä tulevat ideat sekä tavoitteet ja he suunnittelevat, toteuttavat ja kehittävät työtä. Henkilöstö käsittää kaikki organisaation palveluksessa toimivat työntekijät. (Viitala & Jylhä 2019, 221.)

Viitala ja Jylhä (2019) määrittelevät johtajuuden ihmisten motivoimisena ja sitouttamisena toimintaan, jolla saavutetaan organisaation tavoitteet. Johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat toimiala, asiakaskunta, työyksikön koko, esihenkilön oma asema, työtehtävien haastavuus, määritellyt tavoitteet sekä käytettävissä olevat resurssit. Suuren painoarvon johtamisessa saavat työntekijät, joita johdetaan. Johtaminen tulee suhteuttaa työntekijöiden yksilölliseen taustaan, elämäntilanteeseen, motivaatiotekijöihin sekä kapasiteettiin. Näiden lisäksi myös tulevaisuuden megatrendit, esimerkiksi digitalisaatio, globalisaatio sekä väestön ikääntyminen luovat johtamiselle oman haasteensa. (Viitala & Jylhä 2019, 18, 46.)

Organisaation tai kunnan tavoitteiden sekä strategioiden lisäksi pohjan henkilöstöjohtamiselle luo valtion lainsäädäntö. Työsopimuslaki määrittää työsopimuksen yleisistä ehdoista, sekä työnantajan ja työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan edistämään työnantajan ja työntekijän sekä työyhteisön keskinäisiä suhteita sekä huolehtimaan työntekijän työssä suoriutumisen mahdollisuuksista. (Työsopimuslaki 2001.) Yhdenvertaisuuslaki määrittää työntekijöiden yhdenvertaisuudesta ja syrjimättömyydestä (Yhdenvertaisuuslaki 2014). Työaikalaki puolestaan määrittää raamit työntekijän työajalle, vuosilo-

malle sekä lepotauoille (Työaikalaki 2019). Työturvallisuuslaki ohjaa työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvistä asioista työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työntekijöiden fyysisten ja henkisten terveyden haittojen ehkäisemiseksi (Työturvallisuuslaki 2002). Yleisten työelämlakien lisäksi on erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollonalan johtamista ohjaavia lakeja, esimerkkinä laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä, joka velvoittaa työnantajaa huolehtimaan henkilöstön osaamisesta ja sen kehittämisestä (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä, 2015).

Onnistuneella henkilöstöjohtamisella voidaan saavuttaa organisaatiolle lisäarvoa sekä parantaa sen kilpailukykyä. Henkilöstön perusasioiden ja henkilöstöhallinnon hyvä toteutuminen nähdään työyhteisöjen perusedellytyksenä. Suomalaiselle työelämälle nähdään olennaisena myös henkilöstön kehittämistoiminta, ja lisäarvon luomisen mahdollisuus henkilöstöjohtamisen pohjalta on tunnistettu tärkeäksi. (Helsilä & Salojärvi 2013, 25, 27.) Henkilöstöjohtamisen tärkeys on korostunut nykyajan organisaatioissa, sillä työ ei ole ihmisille enää vain palkanlähde, vaan työltä odotetaan merkityksellisyyttä ja tyydytystä. Ihmisistä välittäminen, heidän arvostamisensa, kiittämisensä, onnistumisten huomiointi sekä kehittymismahdollisuuksien luominen rakentavat pohjan työntekijöiden kokemalle työn merkityksellisyydelle. (Furman, Pinjola, Rubanovitsch 2014, 109–111.) Onnistunut henkilöstöjohtaminen nähdään työhyvinvointia ja työssäjaksamista edistävänä tekijänä. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen koetaan lisäävän työntekijöiden työhön sitoutuneisuutta sekä merkityksellisyyden tunnetta, auttaen samalla organisaatiota tavoitteidensa saavuttamisessa. (Raatikainen 2014, 126–127.)

3.2 Tiedonhaku

Kirjallisuuskatsaus on yleisesti käytetty menetelmä tutkimuksen perustalle, ja se kohdistuu tutkimusaiheen aiempiin tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsaus auttaa muodostamaan kokonaiskuvan tutkittavasta aihealueesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2014, 87; Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 7.) Kirjallisuuskatsauksen ja tiedonhaun avulla voidaan rajata ja täsmentää aihevalintaa ja tutkimusongelmaa

(Hirsjärvi ym. 2014, 87). Kirjallisuuskatsauksen pohjana toimii tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen, mikä antaa suunnan kirjallisuuskatsauksen toteuttamiselle (Niela-Vilén & Hamari 2016, 24).

Kirjallisuuskatsauksessa suoritetaan kirjallisuushaku sekä aineiston valinta tarkoituksen määrittämisen jälkeen. Hakustrategialla voidaan lisätä katsauksen luotettavuutta ja siinä on olennaista määritellä keskeiset käsitteet, jotka toimivat hakusanoina. Hakustrategiassa määritellään myös mukaanotto- ja poissulkukriteerit, joita ovat muun muassa aineiston kieli ja julkaisuvuosi. Mukaanotto- ja poissulkukriteereillä on tärkeä tehtävä tutkimusten valinnassa otsikon, abstraktin ja koko tekstin tarkastelussa mietittäessä mukaan otettavia tutkimuksia. Valittujen tutkimusten aineisto analysoidaan ja muodostetaan synteesi. Aineistoista etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja muodostetaan niistä teemoja, muodostaen yksittäisistä tutkimustuloksista yleisempi kuva. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 25–27, 29–30.)

Tiedonhaku opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi suoritettiin kirjallisuuskatsauksen perusteita noudattaen. Tiedonhaun tavoitteena oli selvittää henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja niiden vaikutuksia onnistuneeseen johtamiseen. Tiedonhaussa tutkimuskysymys oli: Mistä tekijöistä onnistunut henkilöstöjohtaminen koostuu?

Tiedonhaku suoritettiin kahdesta hakuoperaattorista, jotka ovat kotimainen Medic ja kansainvälinen Cinahl. Tiedonhaku suoritettiin systemaattisesti ja jatkettiin vielä manuaalisesti Cinahl tietokannassa. Tiedonhaku sisäänotto- ja poissulkukriteereineen sekä hakulausekkeineen on kuvattuna liitteessä 1, Tiedonhaku Cinahl ja Medic tietokannasta.

Medic on Helsingin yliopiston tuottama terveystieteellinen viitetietokanta. Tietokanta sisältää yli 120 000 Suomessa julkaistua viitettä, muun muassa väitöskirjoja, opinnäytetöitä, kirjoja, kokousjulkaisuja, tutkimuslaitosten raportteja ja lehdistä artikkelia. (Helsingin yliopisto n.d.) Medicista otsikon, tiivistelmän ja kokotekstin arvioinnin jälkeen mukaan valikoitu kaksi väitöskirjaa.

Cinahl on kansainvälinen hoitotieteen, hoitotyön ja lähialojen kokotekstitietokanta. Tietokanta sisältää yli 1300 lehden artikkelit kokotekstinä. (Tampereen yliopiston kirjasto n.d.) Cinahlista otsikon, tiivistelmän ja kokotekstin arvioinnin jälkeen mukaan valikoitui kolme tieteellistä artikkelia tai tutkimusta. Manuaalisella tiedonhaulla mukaan valikoitui lisäksi kaksi kansainvälistä tieteellistä artikkelia tai tutkimusta.

Tiedonhaussa mukaan valikoituneiden tutkimusten ja tieteellisten artikkeleiden tarkoitus, tutkimusmenetelmät sekä keskeiset asiat tutkimuskysymyksen kannalta on esiteltynä tiivistettynä liitetiedostossa 2, Tiedonhaun tutkimukset ja artikkelit. Tiedonhaun tuloksista sekä muusta teoriakirjallisuudesta muodostui tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Tiedonhaun tuloksia käsitellään seuraavaksi yhdessä muun kirjallisuuden kanssa.

3.3 Johtamistaitojen erityispiirteet henkilöstöjohtamisessa

Johtamistaidot voidaan perinteisesti jakaa kahteen osa-alueeseen, joita ovat tekniset johtamistaidot ja ihmisten johtamisen taidot. Työtä aloitteleva esihenkilö keskittyy herkästi asiajohtamiseen henkilöstöjohtamisen jäädessä vähäisemmälle. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 212–214.) Henkilöstöjohtamisessa korostuu työntekijöiden yksilöllisyys, erilaisuus ja inhimillisyys. Onkin usein haasteellista sovittaa yhteen hyvät johtamisen käytänteet, työntekijöiden yksilölliset toiveet ja tarpeet sekä ympäristön asettamat normit. (Helsilä 2009, 11.)

Henkilöstöjohtamisessa esihenkilölle ensiarvoisen tärkeänä taitona nähdään ymmärrys työyhteisön vuorovaikutussuhteista sekä työpaikalla vallitsevan kulttuurin ja ilmapiirin havaitseminen, sekä eettinen ja oikeudenmukainen toiminta ristiriitaisissa tilanteissa (Laaksonen 2017, 168). Tärkeänä taitona esihenkilölle koetaan myös taito työntekijöiden inhimilliseen kohtaamiseen sekä turvallisen ympäristön luominen työntekijöille (Soback 2021, 39).

Romppainen ja Kallasvuo (2011, 33) sekä Järvinen (2020, 30) kokevat esihenkilölle tärkeimpänä tehtävänä luoda työyhteisölle puitteet, jossa henkilöstö yksin ja

yhdessä voi keskittyä omiin erityistehtäviinsä ja onnistua työssään parhaalla tavalla. Olennaista on työyhteisön yhteisen tehtävän määrittely, työyhteisön jatkuva kehittäminen sekä työhön liittyvien asioiden ja kokemusten käsittely (Romppanen & Kallasvuori 2011, 209). Esihenkilön tärkeä työtehtävä on myös työntekijöiden osaamisen ja jatkuvan kehittymisen varmistaminen sekä työyhteisön yhteistyön sujuvuudesta huolehtiminen ja innostavan sekä kannustavan työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin ylläpitäminen (Viitala & Jylhä 2019, 18).

Vesterisen (2013, 60) tutkimuksen mukaan johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, työyksikön kehittämiseen sekä työilmapiiriin. Viime vuosikymmenten aikana johtamistyyli on muuttunut vahvasti kohti valmentavaa johtamista, aiemmin vallalla olleen käskytävän johtamisen sijasta (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 102–104; Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020, 253). Valmentavalle johtamiselle tyypillisenä nähdään sosiaalinen vuorovaikutus, joka edellyttää erilaista toimintamallia niin esihenkilöltä kuin työntekijältäkin. Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa esihenkilön roolin valmentajana arvioidaan korostuvan entisestään. (Laaksonen ym. 2020, 253.) Valmentava johtamistyyli edistää tutkimusten mukaan työntekijöiden oppimista ja työtyytyväisyyttä sekä edistää työssä suoriutumista ja lisää organisaatioon sitoutumista (Viitala & Jylhä 2019, 265–266).

Valmentavassa johtamisessa korostuvat työntekijät sekä heidän tukemisensa parempaan työssä suoriutumiseen, itseohjautuvuuteen sekä työssä kehittymiseen. Esihenkilön tulee auttaa työntekijöitä tiedostamaan oma osaamisensa sekä luomaan osaamisen kehittämiselle päämääriä. (Viitala & Jylhä 2019, 265–266.) Valmentava esihenkilö toimii työntekijöille tukijana ja ohjaajana, auttaen työntekijöitä löytämään itse ratkaisut ongelmiin (Furman ym. 2014, 102–104; Viitala & Jylhä 2019, 265–266).

Smith ym. (2020, 730) ja Ezziene (2012, 265) puolestaan korostavat jaetun johtamisen etuja ja näkevät jaetun johtajuuden perustuvan päätösten ja vastuiden jakamiseen työntekijöiden kanssa, voimaannuttaen ja innostaen työntekijöitä. Jaetussa johtajuudessa esihenkilön tehtävä on ohjata työyhteisöä, mutta myös lisätä heidän osallistumistaan sekä työpanostaan luottaen heidän motivaati-

oonsa. Jaettu johtajuus lisää työntekijöiden aloitteellisuutta, ystävällisyyttä ja vastuullisuutta sekä työtehoa. (Ezziane 2012, 265.) Valmentavan johtamisen ja jaetun johtamisen tavoin transformatiivinen johtaminen nostaa työntekijän keskiöön ja aktiiviseksi osalliseksi. Transformatiivisessa johtamisessa esihenkilöllä on toiminnasta selkeä visio, jonka hän jakaa työntekijöiden kanssa, samalla innostaen ja motivoiden heitä. (Ellis & Abbott 2014, 98–99.) Yhteistä näille työntekijöiden sitoutumista edistävälle johtamistyyliille on työntekijöiden huomioiminen aktiivisena toimijana sekä työntekijöiden tukeminen ja innostaminen kohti parempaa työsuoritusta.

Romppanen ja Kallasvuo (2011, 209) sekä Juuti ja Juuti (2021, 33–34) korostavat esihenkilölle tärkeänä itsensä sekä omien työtapojensa kehittämisen. Esihenkilöön kohdistuu paljon erilaisia odotuksia, joiden täyttämiseksi esihenkilön on tärkeää tunnistaa omat heikkoutensa ja pyrkiä aktiivisesti kehittämään osaamistaan (Juuti & Juuti 2021, 33–34). Esihenkilöltä vaaditaan nöyryyttä oman itsensä ja toimintansa tutkailemiseksi eri kanteilta ja tällainen avoimuus kehitykselle tarjoaa moninaisia kehittymisen mahdollisuuksia esihenkilön työtehtävissä (Romppanen & Kallasvuo 2011, 33, 209). Harmoisen, Niirasen, Helmisen ja Suomisen (2014, 44) tutkimuksessa todettiin esihenkilöiden arvioivan omat johtamistaitonsa monilta osin selkeästi paremmaksi kuin heidän työntekijänsä kokevat.

Esihenkilötyössä kehittymiselle tärkeää on monialainen johtamiskoulutus, jonka tulee olla jatkuvaa. Puutteelliset johtamistaidot voivat ilmetä organisaatiossa esimerkiksi laajoina henkilöstöongelmina. (Järvinen 2020, 203.) Gunawan, Aungsur ja Fisher (2016) tunnistivat kirjallisuuskatsauksessaan esihenkilön työstressin ja huonon suoriutumisen lisääntyvän, mikäli esihenkilö kokee haasteita roolissaan esihenkilönä tai työtehtävien yhdistämisessä. Kirjallisuuskatsauksessa todettiin valmentaminen, esihenkilöiden voimaantumishjelma, koulutus, mentorointi sekä ylemmän esihenkilön ohjaus hyviksi keinoiksi lisätä esihenkilöiden johtamisosaamista. (Gunawan ym. 2016, 4,8.)

Hoitotyön esihenkilöiksi rekrytoidaan usein sairaanhoitajia, joilla on pitkä työkokemus tai esimerkillinen kliininen osaaminen. Näin valitut esihenkilöt ovat usein valmistautumattomia uuteen rooliinsa esihenkilönä, eikä heillä ole riittäviä taitoja

ihmissuhdeongelmien ratkomiseen sekä esihenkilöroolin monimutkaisiin työtehtäviin. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla onkin kiinnitettävä huomiota esihenkilöiden rekrytoinnin perusteisiin sekä suunnitelmalliseen esihenkilöiden kehittämiseen. (Gunawan ym. 2016, 8.)

3.3.1 Henkilöstön osaamisen ja kehittymisen johtaminen

Henkilöstön osaamisen ja kehittymisen johtaminen nousi esiin tärkeänä aihealueena tiedonhaun tutkimuksissa sekä teoriakirjallisuudessa. Myös sosiaali- ja terveysministeriö (2020,3) on tunnistanut työntekijöiden osaamisen johtamisen olevan tärkeässä roolissa hoidon laadun ja turvallisuuden takaamiseksi. Viitala ja Jylhä (2019) määrittelevät osaamisen johtamisen organisoiduksi toiminnaksi, jolla tavoitellaan työntekijöiden osaamisen kehittymistä läpi työsuhteen. Työntekijöiden jatkuvaa osaamisen kehittämistä organisaatioissa edellyttävät työn sisällön, toimintamallien sekä toimintaympäristön muutokset. (Viitala & Jylhä 2019, 276–277.)

Osaamisen kehittäminen vaatii oppimista ja osaamista tukevat rakenteet, järjestelmät, johtamisen sekä ilmapiirin. Päämääränä osaamisen johtamisessa voidaan nähdä tarvittavan osaamisen tunnistaminen strategian toteuttamiseksi, sekä osaamisen turvaaminen jokaisessa tilanteessa myös tulevaisuutta ennakoiden. (Viitala & Jylhä 2019, 208–209.) Henkilöstön osaamisen kehittämisen kautta voidaan saavuttaa lisäarvoa organisaatiolle, työntekijöille sekä asiakkaille ja lisätä organisaation kilpailukykyä (Österberg 2015, 144).

Viitala ja Jylhä (2019) kokevat riittävän osaamisen työssä suoriutumisen perusedellytyksenä. Osaamisen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, joiden avulla työskentely on sujuvaa ja työsuoritukset hyviä. (Viitala & Jylhä 2019, 245.) Osaamisen kehittäminen vaatii työntekijältä taitoa oppia uutta, eikä osaamista tule nähdä pelkästään kykynä suoriutua yksittäisistä työtehtävistä (Österberg 2015, 147–148; Viitala & Jylhä 2019, 246).

Organisaation ydinosaamisen tunnistaminen ja osaamistavoitteiden määrittely luovat pohjan henkilöstön osaamisen johtamiselle. Ydinosaaminen on organisaation toiminnan kannalta strategisesti tärkeää osaamista. (Österberg 2015, 144–145; Viitala & Jylhä 2019, 210.) Ydinosaamisen määrittelyssä tulee huomioida organisaation asiakkaille tuottama arvo liiketoiminta-alueittain ja asiakasryhmittäin, sekä määritellä tarvittava sekä tulevaisuudessa kehittämistä vaativa osaaminen nykyhetken ja tulevaisuuden asiakastarpeiden kautta (Viitala & Jylhä 2019, 210).

Kehittymistarpeiden määrittelyssä huomioidaan organisaatio-, työyhteisö, ja yksilötasoiset kehittämistarpeet niin nykyisten työtehtävien mukaisesti kuin tulevaisuutta ajatellen (Österberg 2015, 149). Henkilöstön näkemysten huomioiminen kehittämistarpeiden määrittelyssä on tärkeää johdon asettamien kehittämistarpeiden lisäksi. Hyviä keinoja henkilöstön näkemysten selvittämiseen ovat esimerkiksi henkilöstötutkimus sekä kehityskeskustelut. (Österberg 2015, 150–151; Helsilä & Salojärvi 2013, 151.) Kehityskeskustelut tarjoavat myös väylän arvioida työntekijöiden osaamisen kehittämisen tarvetta sekä mahdollisuuden tavoitteiden asettamiselle ja kehittymistoimenpiteiden sopimiselle (Viitala 2021, 126).

Vesterisen (2013) tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilön on tärkeää tunnistaa työyhteisön ja yksilön ammatillinen tietotaito ja koulutustarpeet. Esihenkilölle tärkeäksi nähtiin myös koulutustarpeiden esittäminen työntekijöille ja heidän ohjaamisensa lisäkoulutuksiin. Tunnistettujen osaamisen tarpeiden pohjalta tulee muodostaa työntekijöiden sekä työyhteisön koulutussuunnitelma. Tutkimuksen mukaan esihenkilön on tärkeää kannustaa työntekijöitä kehittymään sekä oma-aloitteiseen tiedon keräämiseen. (Vesterinen 2013, 55.) Esihenkilöllä tulee olla työyhteisön tunnistetun tietotaidon lisäksi selkeä käsitys työtehtävien edellyttämästä osaamisesta ja työntekijöiden kehittämistarpeista (Helsilä & Salojärvi 2013, 150–151).

Viitala ja Jylhä (2019, 210) näkevät organisaatiolle tarpeelliseksi suunnitelman, jossa määritellään tärkeysjärjestys resurssien kohdentamiselle, sekä laaditaan aikataulu toimenpiteille, joiden avulla varmistetaan tärkeä osaaminen. Koulutussuunnitelman lisäksi organisaation tulee seurata osaamisen kehittymistä. Organisaatiolla tulee olla myös osaamisen arviointi- ja palautejärjestelmä, jonka avulla

osaamisen kehittymistä seurataan sekä ohjataan työntekijöitä oikeaan suuntaan. (Helsilä & Salojärvi 2013, 150–153; Viitala & Jylhä 2019, 210.)

Harmoinen (2014) tutkimuksessa tutkittiin arvostavan johtamisen toteutumista eri johtamisen osa-alueilla, joista yksi oli osaamisen arvostaminen. Osaamisen arvostaminen toteutui tutkimuksessa esihenkilöiden näkemyksestä hyvin, kun työntekijät puolestaan arvioivat esihenkilöiden osaamisen arvostamisen keskitasolle. (Harmoinen 2014, 52.) Osaamisen arvostaminen sekä osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen kannustavan ilmapiirin luominen työpaikoilla on tärkeää. Työntekijöiden asenteisiin voidaan vaikuttaa pitkäjänteisellä ja suunnitelmallisella toiminnalla ja saada heidät kantamaan vastuuta sekä omasta että koko työyhteisön osaamisen kehittämisestä. (Österberg 2015, 148–149.) Oppimista tukevan ja epäonnistumiset sallivan avoimen ilmapiirin kautta tapahtuneet virheet tulevat paremmin tietoon ja niistä voidaan oppia sekä kehittää toimintaa. Sallivan kulttuurin lisäämiseksi esihenkilö voi kertoa avoimesti omista virheistään, kannustaen muita samanlaiseen avoimuuteen. (Furman ym. 2014, 56–57.)

Smith ym. (2020) tutkimuksessa todettiin esihenkilöiden vastuulla olevan työntekijöiden osaamisen varmistamisen. Tutkimuksessa painotettiin myös esihenkilön velvollisuutta tarjota työntekijöille ammatillisen kehittymisen ja työtehokkuuden kannalta olennaisia koulutuksia. (Smith ym. 2020, 732.) Österberg (2015) painottaa työnantajan vastuun lisäksi myös työntekijän omaa vastuuta oppimisesta ja osaamisesta. Työntekijä voi parantaa osaamisellaan myös mahdollisuuksiaan työmarkkinoilla, sillä uuden oppimiseen ja kehittämiseen innokas työntekijä nähdään työmarkkinoilla haluttuna. (Österberg 2015, 148.)

Esihenkilön rooli kehittyvälle työyhteisölle ja työntekijälle on merkittävä. Osaamista edistävälle esihenkilölle ominaista on työntekijöiden haastaminen kehittämään ja uudistamaan omaa toimintaansa sekä työntekijöiden innostaminen ja inspiroiminen. Olennaiseksi nähdään työntekijöiden tukeminen asioiden kyseenalaistamiseen sekä kokeilemalla oppimiseen, virheitä pelkäämättä. (Kilkku ym. 2020, 190.) Esihenkilön tehtävänä on tukea ja kannustaa työntekijöitä uuden oppimiseen oma-aloitteisen ja omaehtoisen tiedon etsimisen ja itsenäisen ajattelun kautta (Österberg 2015, 148–149). Työntekijöiden kehittymistä voidaan tukea myös osallistamalla heitä työvastuiden määrittelemisissä rajoissa sekä ohjaamalla

heidän työskentelyään ratkaisukeskeisen toiminnan kautta (Syvänen ym. 2015, 171–172).

Smith ym. (2020, 729) tutkimuksessa nousi esiin esihenkilön avoimuuden tärkeys työntekijöiden kehitysehdotuksille sekä keskustelujen tukeminen työntekijöiden ja tiimin välillä työntekijöiden osaamista, luovuutta ja kehitysajatuksia lisäävänä tekijänä. Syvänen ym. (2015) kirjoittavat luovuuden nousseen organisaatioissa tavoitelluksi työntekijöiden ominaisuudeksi ja sitä edellytetään myös työntekijöiltä, joilta ei perinteisesti ole edellytetty. Luovuus koetaan mielekkään työelämän ja hyvän työn keskeisenä ulottuvuutena ja luova henkilöstö tärkeänä kilpailutekijänä organisaatiolle. (Syvänen ym. 2015, 175.) Esihenkilön tulee kannustaa työntekijöitä ajatustensa esiin tuomisessa ja käytänteiden kyseenalaistamisessa, vaikka ne olisivat eriäviä muiden työntekijöiden kanssa. Erilaiset ajatukset ja työkokemukset auttavat uuden oppimisessa, työn kehittämisessä ja innovoinnissa sekä tuovat työntekijöiden ammattitaidon ja luovuuden esille. (Järvinen 2020, 108–109.)

Kehittymistä tukevan ilmapiirin luomisessa voidaan käyttää erilaisia kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiä sekä mahdollisuutta urakehitykseen osaamisen kasvassa. Työntekijöille voidaan tarjota myös mahdollisuuksia kouluttautumiseen tai mahdollistaa heidän kehittymisensä esimerkiksi työn sisällön kautta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 215–217; Österberg 2015, 148–149.) Omaehtoiseen koulutukseen kannustamiseksi työntekijöille voidaan myöntää palkallisia vapaapäiviä opiskeluun tai muutoin tukea opiskelun kustannuksia, sekä ottaa työntekijöitä mukaan opiskelua tukeviin projekteihin organisaation sisällä. Opintojen loppuun suorittamisesta työntekijä tulisi palkita arvostuksen osoittamiseksi, sekä tarjoamalla osaamisen kehittyminen huomioiden vastuullisempia työtehtäviä. (Österberg 2015, 148–149.) Harmoisen (2014) tutkimuksessa todettiin urakehitystä tuettavan eniten palkallisilla koulutuspäivillä sekä työnantajan maksavan työntekijöille työhön liittyviä koulutuksia. Koulutus ei kuitenkaan tarjonnut työntekijöille aiempaa parempaa palkkaa tai parempaa asemaa organisaatiossa. (Harmoinen 2014, 56.)

Smith ym. (2020, 729) totesivat tutkimuksessaan rakentavan ja positiivisen palautteen antamisen myönteisessä ja arvostavassa ilmapiirissä olevan tärkeää

työntekijöiden kehittymisen kannalta. Myös Järvinen (2020) näkee palautteen antamisen ja vastaanottamisen olevan keskeisimpiä osaamisen johtamisen työkalukaluja, sillä se auttaa esihenkilöä sekä alaisia kehittymään tehtävissään ja parantamaan suoritustaan. Oman toiminnan arvioiminen on usein haastavaa ja työntekijät saattavat kokea itsensä todellisuutta paremmiksi tai huonommiksi eri ominaisuuksiltaan ja osaamiseltaan. Palautteen avulla työntekijä voi tarkastella työskentelytapojaan ja lisätä itsetuntemustaan. (Järvinen 2020, 172–173.)

Viitala ja Jylhä (2019) näkevät positiivisella palautteella selkeän yhteyden onnistumisen tunteen ja omiin kykyihin luottamisen suhteen, joiden puolestaan nähdään lisäävän sitoutumista työhön sekä organisaatioon. Myönteisen palautteen avulla voidaan tukea henkilön oppimista, ja positiivista palautetta annettua työntekijä on valmiimpi vastaanottamaan myös kriittistä palautetta. (Viitala & Jylhä 2019, 241.) Järvinen (2020) näkee positiivisen palautteen keinona vahvistaa työntekijän toivottuja ja hyväksi havaittuja toimintatapoja. Rakentavaa palautetta puolestaan käytetään ohjaamaan työntekijä tunnistamaan itse puutteensa tai virheensä sekä korjaamaan toimintaansa halutunlaiseksi. (Järvinen 2020, 173.) Aarnikoivu (2013) kokee tärkeäksi antaa työntekijälle määrällisesti enemmän positiivista palautetta, jotta hän kykenee näkemään työssään myös onnistumisia, eivätkä epäonnistumiset jää päällimmäisenä mieleen. Palautteen annossa sekä työntekijän kehittämisessä olennaista on, että työntekijä havaitsee kehittämistarpeet ja toimenpiteet myös itse omassa toiminnassaan. (Aarnikoivu 2013, 164–165.)

Henkilöstön osaamista voidaan kehittää erilaisilla menetelmillä niin työpaikan sisäisesti kuin ulkoisesti. Työpaikan sisäisesti toteutettavia menetelmiä ovat muun muassa sijaisuudet, työnkierto, projektityöskentelyt, työnkuvan muokkaaminen, mentorointi, hyvistä käytännöistä oppiminen sekä perehdyttäjänä toimiminen. Ulkopuolisia kehittymisen menetelmiä ovat opintokäynnit eri organisaatioissa, kirjallisuuden lukeminen, oppilaitoksissa opiskelu, itseopiskeluohjelmat, yrityksen sisäisesti järjestetty koulutus sekä ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoama koulutus. (Österberg 2015, 149–150; Viitala & Jylhä 2019, 276–277; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 19.)

Henkilöstön sisäisen oppimisen mahdollisuus on suuri, sillä työyhteisöissä työskentelee usein erilaisen osaamisen omaavia työntekijöitä. Osaavampia työntekijöitä voidaan käyttää tukemaan ja opastamaan heikomman osaamistason omaavia työntekijöitä. (Furman ym. 2014, 27; Österberg 2015, 150; Viitala & Jylhä 2019, 276–277; Viitala 2021, 130–131.) Henkilöstön sisäisen opettamisen nähdään tarjoavan opettavalle työntekijälle mielihyvää hänen päästessään käyttämään hyväkseen osaamistaan sekä saadessaan vastuuta. Tilanne on yleensä miellyttävämpi myös opetettavalle työntekijälle, hänen saadessaan aidosti apua ja tukea samanvertaiselta työyhteisön jäseneltä. (Furman ym. 2014, 27.)

3.3.2 Työntekijöiden motivaation johtaminen

Motivoivalla johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden kokemaa työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä sekä innostaa ja kannustaa uuden oppimiseen. Motivoivalle johtamiselle olennaista on nähdä työntekijät yksilöinä, jolloin työntekijän huomiointi ja johtaminen toteutuvat yksilöllisen motivoinnin kautta. Yksilöllisyyden korostaminen sekä ainutlaatuisuus on nähty tärkeänä etenkin uuden sukupolven työntekijöille. (Mayor & Risku 2015, 24–25.) Työmotivaation lisääntyminen vaikuttaa myönteisesti työsuoritukseen sekä työn tuottavuuteen ja täten koko työyhteisön menestykseen (Mayor & Risku 2015, 38–39; Pidgeon 2017, 339). Myös Vesterisen (2013, 60) tutkimuksessa todettiin yhteys johtajan motivointitaidoilla sekä työyhteisön menestyksellä. Työntekijän saadessa työstä tyydytyksen tunteita sekä onnistumisen kokemuksia sitoutuminen työhön, sen tavoitteisiin ja organisaatioon lisääntyy, eikä työntekijää tarvitse erikseen sitouttaa työhön ja sen kehittämiseen (Syvänen ym. 2015, 37–38). Arakelian ja Rudolfsson (2021,6) näkevät työntekijöiden hyvän motivaation välttämättömänä myös muutosten toteuttamiselle, jotta työntekijöiden energia suuntautuu oikeisiin asioihin.

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisena motivaation lähteenä nähdään yksilön ulkopuolinen asia, esimerkiksi palkkio tai rangaistus. Sisäinen motivaatio on lähtöisin yksilön omista haluista sekä innostuksen kohteiden parissa työskentelystä. (Mayor & Risku 2015, 35.) Mayor & Risku (2015, 35) sekä Syvänen ym. (2015, 37–38) kokevat työntekijän hyvän sisäisen

motivaation lisäävän työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä, ja vaikuttavan positiivisesti koettuun työhyvinvointiin. Työmotivaation lisäämisellä voidaan saada merkittävää parannusta useilla eri työelämän laadun osa-alueilla ja esihenkilöiden toimilla voidaan vaikuttaa motivaatioon merkittävästi (Syvänen ym. 2015, 37–38).

Vesterinen (2013, 60), Pidgeon (2017, 339) sekä McComiskey (2017, 490) tunnistivat esihenkilön luottamuksen työntekijöitä kohtaan tärkeänä motivaatiota lisäävänä tekijänä. Esihenkilölle nähdään tärkeäksi osoittaa luottamusta myös siihen, että työntekijät kantavat vastuunsa sekä haluavat kehittyä (Viitala & Jylhä 2019, 240–241). McComiskey (2017, 490) sekä Pidgeon (2017, 339) näkevät motivaation lisäämiselle olennaisena työntekijöitä kannustavan esihenkilön toiminnan. Myös onnistuneella vuorovaikutuksella ja avoimella ilmapiirillä voidaan edistää motivaatiota (Österberg 2015, 167; McComiskey 2017, 490).

Työntekijöiden henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja niiden huomioiminen johtamistilanteissa on tärkeää motivaation lisäämiseksi (Mayor & Risku 2015, 38–39; Järvinen 2020, 58, 94–97). Motivaatiotekijöiden tunnistamiseksi on tärkeää keskustella avoimesti työntekijöiden kanssa heidän kiinnostuksen kohteistaan sekä työtehtävistä, joista työntekijä innostuu (Järvinen 2020, 58, 94–97). Työntekijän motivaatiotekijöiden ja työelämän välinen suhde on tärkeä, sillä työntekijöiden motiivien ollessa työelämän tavoitteiden ja tilanteiden kanssa harmoniassa nähdään työntekijän saavuttavan motivoitumisen sekä kokevan tyydytystä (Mayor & Risku 2015, 38–39).

Työntekijän kokiessa työnsä itselleen sopivaksi, kiinnostavaksi sekä riittävän haastavaksi kokee hän tyydytyksen tunnetta työstä. Myös oman osaamisen käyttämisen, onnistumisen tunteet sekä itsenäisen toiminnan nähdään liittyvän motivaatioon. (Österberg 2015, 167.) Työntekijän on tärkeää saada työssä kokemus työn sujumisesta, merkityksellisten asioiden aikaansaamisesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta (Parviainen & Parviainen 2017, 34; Järvinen 2020, 58, 94–97). Työntekijöiden motivaation säilyttämiseksi ja lisäämiseksi on ensiarvoisen tärkeää löytää työntekijöille soveltuvat tehtävät, tilanteet sekä tavoitteet, jotka täyttävät heidän yksilölliset motiivinsa (Mayor & Risku 2015, 38–39).

Motivaatiota voidaan tukea tarjoamalla työntekijälle itsenäistä, vaihtelevaa ja sopivan haastavaa työtä, jonka määrä on soveltuva työaikaan ja tavoitteisiin nähden (Viitala & Jylhä 2019, 240–241; Laaksonen ym. 2020, 236). Työn tulisi vastata työntekijän osaamistasoa, sillä liian helppo ja vähäinen työ turhauttaa työntekijää ja täten laskee motivaatiota. Määrältään vähäinen, mutta liian vaativa työ puolestaan muuttuu ahdistavaksi ja helppo, mutta liiallinen työmäärä rutiinimaiseksi. (Laaksonen ym. 2020, 236.) Työntekijöiden motivaatiota lisäävät myös selkeät saavutettavissa olevat tavoitteet sekä työn tulosten huomiointi ja arviointi esihenkilön toimesta. Työn arvioinnissa tärkeää on noudattaa yhteisiä kriteereitä ja toteuttaa arviointia säännöllisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 240–241.)

Työtehtävien lisäksi osallistavien työskentelytapojen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien työssä sekä työpaikan asioissa nähdään lisäävän työntekijöiden kokemaa tyydytyksen tunnetta sekä motivaatiota (Ellis & Abbott, 2014, 98; Österberg 2015, 167; Viitala & Jylhä 2019, 134–135). Vaikuttamisen kokemusta voidaan tukea henkilöstön osallistamisella, jolloin työntekijät pääsevät mukaan päätöksen tekemiseen sekä yrityksen kehittämistä, toimintaa ja tulevaisuutta koskevaan suunnitteluun. Tällä nähdään olevan vahva vaikutus myös työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumiselle sekä työn mielekkyyden kokemukseen ja osaamisen kehittymiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 134–135.) Voidaankin nähdä, että motivaation lisäämisen kannalta esihenkilön tulisi olla työntekijöiden osallisuutta tukeva innostaja ja ohjaaja, eikä niinkään määrätä miten työntekijän tulisi toimia (Ellis & Abbott, 2014, 98).

Motivaation johtamisen tukena voidaan käyttää myös palkitsemiskeinoja. Palkitsemisen tulee olla kannustavaa, oikeudenmukaista ja selkeää. (Österberg 2015, 169; Viitala & Jylhä 2019, 240–241.) Palkitsemiskeinot voidaan jakaa karkeasti taloudellisiin ja ei- taloudellisiin keinoihin. Taloudelliset keinot ovat muun muassa henkilökohtaisia lisiä, tulospalkkioita, tukea harrastus- ja liikunta-aktiviteetteihin tai tukea täydennyskoulutuksiin. Ei taloudellisena palkitsemiskeinona voidaan käyttää haastavan työn mahdollistamista, vastuullisiin projekteihin mukaan pääsemistä, mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja toivottuun urakehitykseen sekä tunnustuksia tehdystä työstä. (Österberg 2015, 169; Viitala 2021, 105.) Myös välitön ja avoin työntekijän toimintaan ja tuloksiin liittyvä positiivinen palaute

nähdään hyvänä motivaatiota lisäävänä palkitsemiskeinona (Österberg 2015, 169; Viitala & Jylhä 2019, 240–241).

3.3.3 Työyhteisön johtaminen

Johtamista tapahtuu niin yksilö- kuin työyhteisötasolla, johtamisen keskiössä ollessa työskentelyn ohjaaminen sekä onnistumisten mahdollistaminen. Olennaista onnistumisen mahdollistamiselle ovat selkeät tavoitteet, työn vaatimat resurssit, työympäristön ilmapiiri sekä yhteistyön sujuvuus. (Viitala & Jylhä 2019, 19.) Myös Järvinen (2020) korostaa työyhteisön avoimen ilmapiirin tärkeyttä. Ilmapiirin lisäksi työyhteisölle on tärkeää arvioida omaa toimintaansa, sekä tuoda viat ja virheet selkeästi esiin ja kehittää toimintaa niiden pohjalta. (Järvinen 2020, 128–129.)

Työyhteisön ilmapiirille tavoiteltavia ominaisuuksia ovat avoimuus, luottamuksellisuus sekä sallivuus. Tällainen ilmapiiri saa työntekijät kokemaan olonsa turvaliseksi ja työntekijät uskaltautuvat jakaa vapaasti tietojaan, ideoitaan ja taitojaan työyhteisön kesken pelkäämättä epäonnistumisia. (Furman ym. 2014, 56–57; Viitala & Jylhä 2019, 299.) Parviainen ja Parviainen (2017, 32) näkevät hyvän ilmapiirin koostuvan luottamuksesta, avoimuudesta ja positiivisuudesta. Työilmapiiriä tukevia asioita ovat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, työn tulosten arviointi sekä myönteisen palautteen ja vastuun antaminen (Viitala & Jylhä 2019, 299). Myös organisaation oikeudenmukaisen ja työyhteisön kaikkia jäseniä arvostavan, kunnioittavan ja tukevan toiminnan nähdään parantavan ilmapiiriä (Österberg 2015, 146–147). Hyvä työilmapiiri mahdollistaa työntekijöille työskentelyrauhan ja tasapainoisen ilmapiirin luominen nähdään mittarina onnistuneelle johtamiselle (Pidgeon 2017, 341). Negatiivinen työilmapiiri heijastuu työyhteisön lisäksi asiakkaiden palvelemiseen, jonka vuoksi työyhteisön ilmapiiristä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää (Furman ym. 2014, 64–65).

McComiskey (2017) näkee työntekijät organisaatioiden tärkeimpänä resurssina, jonka vuoksi palvelun laadulle on olennaista työyhteisön yhteistyön toimivuus. Työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet sekä tarpeet tulee tunnistaa ja kehittää

niitä yksilö- sekä tiimitasolla, jolloin työyhteisöstä saadaan onnellisempi ja tuottavampi. (McComiskey 2017, 489–490.) Pidgeon (2017, 339) kokee tavoitteiden asettamisen sekä niiden toteuttamisen mahdollistamisen tärkeänä työyhteisön toiminnalle. Järvisen (2020) mukaan yhteistyön onnistumiselle olennaista ovat yhtenäiset käsitykset tavoitteesta, selkeät roolit ja vastuut, sekä näissä kiinni pitäytymisen. Työyhteisön toiminnan kannalta tärkeää on myös toiminnan arvioiminen sekä väärinkäsitysten ja erimielisyyksien ratkaiseminen. (Järvinen 2020, 104–105.)

Vesterisen (2013, 61) sekä Smithin ym. (2019, 729) tutkimuksissa nousi esiin työntekijöiden osallisuuden tärkeys työn kehittämiseksi. Smithin ym. (2019, 732) tutkimuksessa ilmeni myös vastuun jakamisen tärkeys esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Työntekijöitä osallistava johtamiskulttuuri nähdään organisaatioille tavoiteltavana ominaisuutena. Osallisuutta voidaan edistää tiimityöskentelyn kautta sekä ottamalla työntekijöitä aktiiviseen rooliin esimerkiksi työnjaossa ja kehittämisessä. Osallisuuden nähdään olevan sidoksissa työntekijän sitoutumiseen työtehtäviinsä, työyhteisöön, tavoitteisiin sekä kehittämiseen. (Laaksonen ym. 2020, 217.) Smith ym. (2019, 730) tutkimuksessa ilmeni esihenkilöllä olevan tärkeä rooli osallistumisen edistämiseksi, jonka vuoksi esihenkilön tulee huolehtia etenkin hiljaisimpien työntekijöiden osallisuudesta antamalla heille riittävästi aikaa. Kivinen ja Silván (2019, 24) kokevat esihenkilön tehtäväksi luoda rakenteet, jotka mahdollistavat työntekijöiden kuulluksi tulemisen sekä vaikuttamisen työn suunnitteluun sekä päätösten tekemiseen. Työntekijöiden osallisuuden lisäämisellä voidaan edistää työntekijöiden kokemusta yhteisestä vastuusta toiminnan sujuvuuteen ja tavoitteiden saavuttamiselle (Viitala & Jylhä 2019, 134–135).

McComiskey (2017, 490) painottaa työntekijöiden tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun merkityksen tärkeyttä työyhteisölle. Vesterisen (2013, 60) tutkimuksessa esihenkilön oikeudenmukainen toiminta nähtiin työntekijöiden motivaatiota sekä osallistumista edistävänä tekijänä. Myös Laaksonen ja Ollila (2017) näkevät esihenkilötyölle tärkeäksi eettisen toiminnan, sillä esihenkilö näyttää omalla käyttäytymisellään esimerkkiä hyväksyttävästä käyttäytymisestä työyhteisölle. Esihenkilötyön tavanomaisimpia eettisiä tilanteita ovat tilanteet, jotka käsittelevät henkilöstöhallinnon oikeudenmukaisuutta sekä tasa-arvoisuutta. Haasteellisia eettisiä tilanteita ovat muun muassa rehellisyys lupauksen antamisessa

ja realistisuudessa, organisaation toiminta suhteessa strategioihin ja avoimuuteen, ristiriidat omien ja työnantajan arvojen välillä sekä ristiriitatilanteet alaisten välillä. Eettinen toiminta edellyttää esihenkilön puuttumista tilanteisiin, jotka voisivat vahingoittaa hoidon laatua tai työyhteisöä ratkaisematta jäädessään. (Laaksonen & Ollila 2017, 150–154.)

Smith ym. (2020) tutkimuksessa esille nousi työyhteisön yhtenäisten pelisääntöjen tärkeys työyhteisön toiminnalle. Selkeistä ja johdonmukaisista säännöistä ja rajoista huolimatta on huomioitava myös joustavuus. Kokemattomammat työntekijät tarvitsevat usein enemmän rajoja ja tukea kuin kokeneemmat työyhteisön jäsenet. (Smith ym. 2020, 730, 731.) Sovittujen toimintatapojen noudattamatta jättämisellä on suora vaikutus työyhteisön toimivuuteen, sillä tärkeitä työtehtäviä saattaa jäädä tekemättä ja joudutaan paikkaamaan muiden tekemättä jättämiä työtehtäviä (Vartia ym. 2012, 25). Näin ollen yhdenkin tiimiläisen toimiessa vastoin sopimuksia saattaa koko ryhmän sitoutuminen yhteistyöhön heikentyä (Järvinen 2020, 104–105).

Arakelian ja Rudolfsson (2021, 6) tunnistivat tutkimuksessaan työyhteisön ryhmäytymiselle tärkeäksi ryhmädynamiikan edistämisen ja ristiriitojen ratkaisemisen. Ryhmädynamiikan ja ristiriitoihin puuttumisen tärkeys toistui myös McComiskeyn (2017, 490) artikkelissa tärkeänä johtamisen taitona, hänen todetessaan ristiriitatilanteissa olevan tärkeää edistää tiimin jäsenten välistä yhteistyötä työstressin välttämiseksi ja työtehokkuuden ylläpitämiseksi. Myös Vesterinen (2013, 60) tunnisti tutkimuksessaan ristiriitojen onnistuneen johtamisen ja työntekijöiden kokemuksen työhyvinvoinnin yhteyden. Smith ym. (2020, 730, 731) tutkimuksessa todettiin esihenkilön olevan tärkeää puuttua erimielisyyksiin ennen kuin niistä syntyy konflikteja. Erimielisyyksiin ja epäkohtiin puuttuminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä jo yksittäisen työntekijän häiriökäyttäytyminen vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan negatiivisesti, heikentäen työmotivaatiota, työssä viihtymistä sekä työn sujumista (Vartia ym. 2012, 25).

Muutokset ovat yleisiä työyhteisöjen ristiriitojen aiheuttajia. Muutokset aiheuttavat työntekijöissä paljon tunteita ja pelkoja ja turvallisuuden tunteen vähenemisen on todettu lisäävän konflikteja sekä heikentävän yhteistyötä. (Eklund ym. 2019, 61–

63.) Ristiriitojen taitava johtaminen voi lisätä työyhteisön kehittymistä, edistää tiimisuhteita sekä edistää työyhteisön muutosta. Esihenkilön tulee toimia jatkuvan oppimisen ja kehittämisen edistämiseksi, jotta ristiriitoja ei nähdä haitallisina. (McComiskey, 2017, 490.) Myös Vesterinen (2013, 56) tunnisti tutkimuksessaan liian harmoniseen ilmapiiriin pyrkimisen ja ristiriitojen välttelemisen olevan haitallista muutosten toteuttamiseksi.

3.3.4 Työntekijöiden yksilöllinen johtaminen

Organisaation henkilöstö pitää sisällään erilaisia ihmisiä, joilla on yksilöllistä osaamista, tarpeita sekä vahvuuksia. Erilaisuuden vuoksi ihmisten tarpeet ja odotukset organisaatiota kohtaan eivät ole samanlaisia vaan johtamisessa pitää huomioida työntekijöiden yksilöllisyys. (Österberg 2015, 186; Viitala & Jylhä 2019, 226.) Työntekijöiden yksilöllisyys ja erilaisuus voi ilmetä erimerkiksi iän, sukupuolen, perhesuhteiden, koulutustaustojen, arvojen sekä asenteiden kautta (Österberg 2015, 185). Työyhteisöjen kansainvälistyminen on lisääntynyt viime vuosien aikana ja työpaikoilla työskentelee erilaisen kulttuuritaustan ja äidinkielen omaavia työntekijöitä. Myös organisaatioiden muuttuva ikärakenne lisää yksilöllisen johtamisen tarvetta. Eri-ikäiset työntekijät odottavat työelämältä ja johtamiselta erilaisia asioita sekä heidän arvostuksen kohteensa poikkeavat toisistaan, mikä voi aiheuttaa ristiriitoja. (Viitala & Jylhä 2019, 226.)

Vesterisen (2013, 56) tutkimuksessa korostui esihenkilölle tärkeäksi työntekijöiden yksilöllinen johtaminen. Yksilöllisessä johtamisessa tulee arvostaa työntekijöiden erilaisuutta, sekä kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja syrjimättä (Vesterinen 2013, 56; Viitala & Jylhä 2019, 226). Erilaisuuden tukemiseksi työyhteisön vuorovaikutusta voidaan kehittää erilaisia ihmisiä kunnioittavaksi, avoimeksi sekä osallistavaksi. Työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla urakehityksessä sekä perhe- ja työelämän yhteensovittamisen helpottamisella on erilaisuutta tukeva vaikutus. Esihenkilön on myös huolehdittava, ettei työpaikalla esiinny häirintää tai syrjintää. (Österberg 2015, 186.)

Yksilöllisyyden tukemiseksi esihenkilön on tärkeää tunnistaa työntekijöiden erilaiset odotukset ja luoda työympäristö, joka tukee jokaisen työntekijän työskentelyä

(Pidgeon 2017, 340). Arakelianin ja Rudolfssonin (2021) tutkimuksessa todettiin esihenkilöiden kokevan velvollisuutenaan työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista huolehtimisen, mutta se koettiin osin haastavana. Haastavaksi tutkimuksessa nähtiin yksilöllisiin tarpeisiin soveltuvien työtehtävien löytäminen esimerkiksi työntekijän fyysisten rajoitteiden vuoksi. (Arakelian ja Rudolfsson 2021, 5.) Smith ym. (2020, 729–730) tutkimuksessa nousi esille tärkeys työntekijän osaamisen ja kehittymisen mahdollistamiselle työntekijän henkilökohtaisten oppimistavoitteidensa mukaisesti. Yksilöllisyyden johtamisessa korostuu lisäksi työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden ja taitojen tunnistaminen sekä tuen tarjoaminen yksilöllisiin tarpeisiin (McComiskey 2017, 490).

3.3.5 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen koetaan tärkeänä osana henkilöstöjohtamista ja hyvä henkilöstöjohtamisen nähdäänkin olevan samalla hyvää työhyvinvoinnin johtamista (Helsilä & Salojärvi 2013, 274). Työhyvinvointi on tärkeä perusta työn tuottavuudelle sekä organisaation menestykselle, sillä hyvinvoiva työntekijä on tuottava työntekijä. Hyvinvoivalle työntekijälle ominaisena nähdään hyvä työssä suoriutuminen, uuden oppiminen ja kehittyminen, innovatiivisuus, yhteistyön sujuvuus sekä sitoutuminen työhön ja työpaikkaan. (Viitala & Jylhä 2019, 242–243.) Päämääränä työhyvinvoinnin johtamiselle on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi työssä (Viitala 2021, 156). Työhyvinvoinnilla on organisaatiolle myös taloudellisia merkityksiä esimerkiksi sairauspoissaolojen aiheuttamina kustannuksina (Österberg 2015, 175; Manka & Manka 2017, 57). Työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla osa organisaatioiden jokapäiväistä työntekoa ja johtamista (Helsilä & Salojärvi 2013, 270; Manka & Manka 2017, 57).

Työhyvinvoinnin nähdään olevan riippuvaista niin työntekijästä itsestään kuin työnantajasta. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työn, työympäristön, työvälineiden sekä muiden resurssien toimivuudesta ilman haitallista kuormitusta. Työntekijällä itsellään on myös suuri vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Työntekijän työhyvinvointi koostuu työntekijästä yksilönä, työyhteisöstä sekä työympäristöstä ja niiden kautta voidaan tukea tai heikentää koettua työhyvinvointia.

Tärkeää on huomioida myös ulkoisten tekijöiden, kuten yhteiskunnan rakenteiden, sekä työntekijän perheen ja lähiympäristön vaikutus hyvinvoinnille. (Helsilä & Salojärvi 2013, 270–271; Viitala & Jylhä 2019, 43, 242–243.)

Vesterisen (2013, 60) tutkimuksessa todettiin esihenkilön johtamistyyllillä olevan vaikutusta työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen niin työntekijöiden kuin esihenkilön näkemysten perusteella. Johtamisen kautta esihenkilö voi edistää työntekijöiden onnistumisia ja työstä innostumista sekä osoittaa työntekijöille arvostusta ja luoda luottamuksellisen ja turvallisen tunteen (Virtanen & Sinokki 2014, 147). Hyvinvoivassa työyhteisössä johtaminen toteutuu erilaisia mielipiteitä arvostavana, työntekoa palvelevasti ja vuorovaikutus on avointa (Österberg 2015, 175). Esihenkilön oikeudenmukaisuus on tärkeää työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Esihenkilön epäoikeudenmukaisen toiminnan on todettu aiheuttavan työntekijöille stressiä sekä altistavan terveysongelmille. (Virtanen & Sinokki 2014, 153.)

Työntekijän kokemaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisön ilmapää, työterveyshuolto, työntekijän osaaminen sekä esihenkilön johtamistaidot (Österberg 2015, 174; Viitala 2021, 160–161). Myös työturvallisuus ja työntekijän yksilöllinen suorituskyky määrittelevät koettua hyvinvointia (Österberg 2015, 174). Viitala (2021) näkee työhyvinvoinnin edistämisen keinoina työn kehittämisen työnkuvan, työmenetelmien, työaikojen sekä autonomian kautta. Työolosuhteita ja välineitä voidaan kehittää työhyvinvointia edistäväksi, sekä parantaa työyhteisön yhteistyötä. Työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä työkykyä voidaan tukea tarjoamalla liikuntamahdollisuuksia, työterveyspalveluita sekä työn ohjausta. Työhyvinvoinnin edistämiseksi johtamisen kehittämisessä tärkeitä osa-alueita ovat etenkin lähijohtaminen ja viestintä. (Viitala 2021, 160–161.)

Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan edistää myös työn yksilöllisen muokkauksen kautta. Työtä voidaan muokata vastaamaan paremmin työntekijän yksilöllisten voimavarojen, tavoitteiden ja intohimojen kanssa yhteen sopivaksi, jolloin työn imun nähdään lisääntyvän ja täten riski leipääntymiselle tai työuupumukselle pienenee. (Manka & Manka 2017, 111.) Työn imussa työntekijä pääsee käyttämään työssä vahvuuksiansa, ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja ke-

hittymisen. Työn imun edellytyksinä nähdään monipuoliset ja haastavat työtehtävät, tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet sekä hyvä johtaminen. Työn imulla nähdään olevan positiivinen vaikutus työntekijän terveyteen sekä työhyvinvointiin. (Viitala 2021, 44.)

McComiskeyn (2017, 490) artikkelissa sekä Smith ym. (2020, 731) tutkimuksessa todettiin esihenkilölle tärkeäksi tunnistaa työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta merkittäviä kuormitustekijöitä, esimerkiksi stressi ja työuupumus, tukeakseen työhyvinvointia. Viitala (2021, 44) korostaa näiden lisäksi riskitekijöiden ja poissaolojen huomiointia osana ennakoivaa työhyvinvoinnin johtamista.

Työhyvinvointia uhkaavat kuormitustekijät voivat olla fyysisiä, psyykkisiä tai sosiaalisia. Fyysistä kuormitusta lisäävät työasennot, liikkuminen, työajat- sekä työvuorot ja työn tauotus. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi aikapaine, keskeytykset, epäselvät tavoitteet, suuri vastuu, huonot vaikutusmahdollisuudet, epävarmuus, työn yksipuolisuus, arvostuksen puute sekä esteet työn suorittamisessa. Sosiaalisina kuormitustekijöinä nähdään huono ilmapiiri, epätasa-arvo, epäoikeudenmukaisuus, epäasiallinen kohtelu, yksin työskentely sekä tiedonkulun ongelmat. (Viitala 2021, 157.) Arakelian ja Rudolfsson (2021, 7) tutkimuksessa muutosten todettiin vaikuttavan heikentävästi työhyvinvointiin. Myös Salminen (2013, 93) näkee muutosten lisäävän työntekijöiden kokemaa huolta, jonka vuoksi työhyvinvoinnista huolehtiminen on erityisen tärkeää muutosprosessien aikana.

3.3.6 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot johtamisessa

Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa esihenkilötyössä onnistumiselle. Vuorovaikutus on esihenkilön johtamisen väline, jonka avulla työntekijöille välitetään tavoitteet sekä perustelut niin selkeästi, että kaikki työntekijät havaitsevat viestittävän asian ja ymmärtävät sen tarkoitetulla tavalla. Vuorovaikutuksen kautta tulee pyrkiä innostamaan työntekijöitä niin, että he alkavat toimimaan toivotulla tavalla, ymmärtävät asian ja sitoutuvat siihen. (Eklund ym. 2019, 214–218.) Harmoisen (2014) tutkimuksessa arvostavalle vuorovaikutukselle tyypilliseksi nähtiin kuul-

luksi tuleminen, rohkaiseminen kehitysajatuksien julkituomiseen sekä vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt. Arvostavalla vuorovaikutuksella todettiin yhteys myös työntekijän työhyvinvointiin. (Harmoinen 2014, 45.)

Työelämäkulttuuri on muuttunut, eivätkä työntekijät enää koe mielekkääksi passiivisena johtamisen kohteena olemista vaan odottavat esihenkilöltä kunnioitusta, arvostamista, kysymistä, kuuntelemista ja mahdollistamista aiemmin totutun valvomisen ohjeistamisen ja vahtimisen sijasta (Soback 2021, 39). Sirénin, Roosin, Harmoisen ja Suomisen (2015) tutkimuksessa olennaisena arvostavalle johtamiselle tunnistettiin avoin vuoropuhelu toiveista ja odotuksista esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Tutkimuksessa todettiin, että esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota myös rooliinsa työntekijöiden työssä jaksamiselle. Tutkimuksessa havaittiin kokemattomampien esihenkilöiden johtamistyylin olevan arvostavampaa kuin kokeneempien esihenkilöiden. Selittävänä tekijänä tähän tunnistettiin esihenkilökoulutuksen lisääntyminen tai kehittyminen. (Sirén ym. 2015, 283.)

McComiskey (2017, 490) sekä Smith ym. (2019, 731) totesivat onnistuneen vuorovaikutuksen perustuvan kunnioittamiseen, arvostamiseen sekä työntekijöiden aitoon kuuntelemiseen. Tärkeää on myös kiinnostuksen ja välittämisen osoittaminen työntekijöille (Järvinen 2020, 58). Arakelian ja Rudolfsson (2021, 5) tunnistivat tutkimuksessaan työntekijöiden odottavan avointa keskustelua esihenkilön kanssa, johon on varattava riittävästi aikaa sekä esihenkilön osoitettava innostuneisuutta. Smith ym. (2019, 731) tutkimuksessa avoimuudelle tärkeäksi koettiin keskustelu kaikista työntekijän suorituskyykyyn vaikuttavista asioista, vaikka ne eivät suoranaisesti liittyisi työhön.

Vesterisen (2013) tutkimuksessa työntekijöiden todettiin olevan helppo lähestyä esihenkilöä, joka on arvostava ja hyväksyy yksilöllisyyden. Työntekijöiden avoimuutta keskustella henkilökohtaisista asioista voidaan tukea kuuntelemalla heitä, huomioon ottamalla heidän tarpeensa, ymmärtämällä heidän tunteensa sekä luomalla luottamuksellinen suhde. (Vesterinen 2013, 55–56.) Esihenkilö voi tukea työntekijöiden luottamuksen sekä kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen tunnetta tarjoamalla mahdollisuuksia avoimille keskusteluille sekä säännöllisille tiimipalaverille (McComiskey 2017, 490). Myös esihenkilön sosiaaliset taidot ja ymmärrys

työntekijöiden käyttäytymistä kohtaan auttavat vuorovaikutuksen rakentamisessa sekä työntekijöiden tuntemusten aistimisessa (Ezziane 2012, 262).

Smith ym. (2019) tutkimuksessa todettiin esihenkilölle tärkeäksi tavoitettavissa olemisen. Erityisen tärkeänä tavoitettavuus ja saatavilla oleminen koettiin työntekijöiden tarvitessa tukea. Tutkimuksessa tunnistettiin tavoitettavuuden lisäävän työntekijöiden kokemaa arvostuksen tunnetta, jota voidaan lisätä myös esihenkilön kokonaisvaltaisella kiinnostuksella työntekijöitä kohtaan. Tärkeänä arvostuksen tunteelle tutkimuksessa koettiin esihenkilön ymmärrys työntekijöiden tunteista ja näkökulmista. (Smith ym. 2019, 731.) Arakelian ja Rudolfsson (2021) tunnistivat tutkimuksessaan esihenkilöiden kokevan haasteelliseksi työntekijöiden odotukset esihenkilön jatkuvasta tavoitettavilla olost. Esihenkilöä tavoiteltiin myös työajan ulkopuolella erilaisten viestintäkanavien kautta, vaikka asia ei olisi liittynyt työhön tai työyhteisöön. (Arakelian & Rudolfsson 2021, 5.)

Viestinnän tavoite on vahvistaa työntekijöiden tietoutta sekä työn merkityksellisuuden kokemusta, luoden yhteistä näkemystä ja käsitteistöä. Viestinnän avulla työntekijöitä voidaan osallistaa organisaation asioihin sekä samalla sitouttaa työhön. Tietoisuuden nähdään lisäävän työntekijöiden ymmärrystä omaan rooliinsa sekä työnsä merkitykseen. Organisaation sisäisesti kaikilla työntekijöillä on vastuu tiedottaa merkityksellisistä asioista tarpeellisille tahoille, eikä viestintää tulisi nähdä vain esihenkilöiden velvollisuutena. (Viitala 2021, 154–155.) Ezziane (2012, 264) tunnistasi esihenkilön vuorovaikutuksen ja viestinnän taidot tärkeäksi etenkin ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Huono tai puutteellinen viestintä voi aiheuttaa organisaatiossa erilaisia konflikteja, jonka vuoksi viestinnän onnistuminen nähdään tärkeänä työyhteisön toiminnalle (McComiskey 2017, 490).

Soback (2021, 147) nostaa kuuntelemisen tärkeäksi vuorovaikutuksen osa-alueeksi ja korostaa aidon kuuntelemisen tärkeyttä puhujan todellisen viestin saavuttamiseksi. Vuorovaikutuksen onnistumiseksi onkin tärkeää pyrkiä aktiiviseen kuuntelemiseen, jolloin keskitytään kuuntelemaan puhujan viestiä ja osoitetaan hänelle välikommenttien, välikysymysten ja eleiden avulla asian kuuleminen sekä asian ymmärtäminen. Sanaton viestintä voi ilmentää eleiden, äänensävyyn ja ilmeiden kautta ristiriitaa puhujan kertomalle asialle, jolloin kuulijalle paljastuu, ettei puhuja täysin seiso sanojensa takana. (Eklund ym. 2019, 217.)

Österberg (2015, 194) painottaa sujuvan tiedonkulun merkitystä toimivalle työyhteisölle, jolloin työntekijä voi luottaa saavansa työntekonsa kannalta merkittävän tiedon. Smith ym. (2019) tunnistivat tutkimuksessaan osallistavien viestintäkeinojen lisäävät viestinnän tehokkuutta. Tutkimuksessa todettiin, että viestinnän tulee olla sujuvaa kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa ja olennaista on kaikkien näkökulmien kuunteleminen sekä huomioon ottaminen. (Smith ym. 2019, 731.) Hyvin toimivalle tiedottamiselle nähdään olennaisena selkeät tiedonkulun väylät, jotka ovat kaikkien tiedossa. Hyvin toimivan tiedottamisen on todettu ehkäisevän eriarvoisuutta tiedonsaannin suhteen. (Österberg 2015, 194.)

Organisaatioissa on käytössä erilaisia viestintäkanavia ja organisaation sisäisesti olisi hyvä sopia viestinnän pelisäännöt, joissa määritellään millä tavoin mistäkin asioista viestitään ja tiedotetaan (Österberg 2015, 199; Laaksonen ym. 2020, 223). Työyhteisön on hyvä pohtia yhdessä millaisia hyötyjä ja haittoja eri viestintävälineillä voi olla, ja tämän pohjalta sopia mitä välineitä käytetään erilaisissa tilanteissa. Eri välineitä arvioitaessa tulee muistaa myös kasvokkain tapahtuvan viestinnän tärkeys, sillä se muodostaa perustan etänä toteutettavalle viestinnälle ja vuorovaikutukselle. (Laaksonen ym. 2020, 223.) Joidenkin asioiden tiedottamisessa voidaan käyttää lyhyitä tiedotteita esimerkiksi sähköpostin tai intranetin välityksellä. Osa asioista edellyttää kuitenkin vuorovaikutuksellista viestintää, jolloin henkilöstö pääsee kuulluksi ja käymään keskustelua yhdessä esihenkilön kanssa. (Österberg 2015, 199.)

3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Henkilöstöjohtamisen tavoite on haluttujen työntekijöiden houkutteleminen organisaatioon sekä olemassa olevien työntekijöiden organisaatiossa pysymisen varmistaminen (Österberg 2015, 127). Tiedonhaussa henkilöstöjohtamisen tärkeinä teemoina toistuivat työntekijöiden motivaation lisääminen sekä työyhteisön johtaminen niin tiimi- kuin yksilötasolla. Motivaation lisäämiseksi esihenkilön tulee tunnistaa työntekijöiden yksilölliset motivaatiotekijät. Yksilöllinen johtaminen korostuu myös henkilökohtaisten tarpeiden huomioimisessa, mikä on tärkeä taito esi-

henkilölle. Esihenkilöltä vaaditaan lisäksi työyhteisön yhteistyön johtamisen taitoja, missä korostuvat työyhteisön ilmapiirin rakentaminen, eettinen johtaminen sekä työyhteisön yhtenäiset säännöt.

Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään osaamisen johtamisen, vuorovaikutustaidot sekä työhyvinvoinnin edistämisen (Raatikainen 2014, 126–127). Osaamisen johtamisessa esihenkilöllä on tärkeä rooli työntekijöiden kannustajana ja osaamisen kehittämisen mahdollistajana. Johtamisen viestintätaidoissa puolestaan korostuu viestintäkanavien ja viestinnän ymmärrettävyyden merkitys. Esihenkilöltä vaaditaan myös taitoa työntekijöiden arvostavaan kohtaamiseen vuorovaikutussuhteen luomiseksi. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin työyhteisön ilmapiirin sekä johtamistapojensa kautta. Henkilöstöjohtamisen keskeiset alueet on havainnollistettu kuviossa 1.



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Yli-Ketola 2022).

4 METODOLOGIA

4.1 Laadullinen tutkimus

Tavoitteena laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on saavuttaa ihmisten näkemyksiä koetusta todellisuudesta. Laadullinen tutkimus soveltuu ihmisten ja sosiaalisten merkitysten välisen maailman tarkastelemiseen. Merkitykset voivat ilmetä erilaisina suhteina sekä niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. (Vilka 2015, 118; Fossey, Harvey, McDermott & Davidson 2002, 717.) Merkityskokonaisuudet ovat ihmisestä lähtöisin olevia toimintoja, esimerkiksi ajatuksia, päämääriä tai yhteiskunnan rakenteita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee ymmärtää käsityksen ja kokemuksen välinen ero. Kokemuksella tarkoitetaan tutkittavan todellisena kokemaa asiaa, käsityksen puolestaan muodostuessa yhteisön perinteistä tai tyypillisistä ajattelutavoista. (Vilka 2015, 118.)

Kananen (2014, 56, 62) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018, 98) näkevät laadullisen tutkimuksen tehtävänä tuottaa tietoa käytännöstä sekä pyrkimyksen tietyn toiminnan ymmärtämiseen, ilmiön tai tapahtuman kuvaamiseen tai teoreettisen tulkin antamiseen ilmiölle ilman pyrkimystä tilastollisten yleistyksien muodostamisesta. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on kokonaisvaltaisen kuvauksen luominen tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161; Kananen 2014, 56, 62).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija määrittelee tematisointeja ja kysymyksiä oman kokemuksensa ja ymmärryksensä kautta. Huomioitavaa on, ettei tutkittavan kokemuksia ole mahdollista ymmärtää milloinkaan tyhjentävästi. (Vilka 2015, 118–120.) Laadullisella tutkimuksella ei pyritä selvittämään totuutta tutkittavasta asiasta, vaan tutkimuksella tavoitellaan ihmisten toimintaan liittyvää tietoa, joka ei ole välittömästi havaittavissa. Ihmisten kertomien kokemusten ja käsityksen perusteella luodaan ajatelmia, joista tehdään tulkintoja. (Hirsjärvi ym. 2014, 161; Vilka 2015, 118–120.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimusmetodin mukaisesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palveluvastaavien todellisia kokemuksia henkilöstöjohtamisen osaamisesta sekä onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta, johon laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu erinomaisesti omakohtaisten kokemusten selvittämisen vuoksi. Opinnäytetyöllä ei tavoiteltu yleistettävää tietoa, vaan haluttiin selvittää nimenomaan osallistujajoukkoon kuuluvien palveluvastaavien kokemuksia omasta osaamisestaan sekä heidän näkemyksiään onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta.

4.2 Kohdejoukko ja aineistonkeruu

Fossey ym. (2002) näkevät laadullisen tutkimuksen kohdejoukon valintaa ohjaavan sopivien osallistujien tunnistamisen sekä riittävän otoksen saamisen tietolähteistä, kuten ihmisistä. Kohdejoukon kautta tulee saavuttaa kattava tieto tutkimuskysymyksiin nähden sekä kuvauksen kehittämiseksi tutkittavasta ilmiöstä. (Fossey ym. 2002, 726.) Wertz ym. (2011, 89) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018, 98) kokevat kohdejoukkoa mietittäessä tärkeäksi huomioida, että osallistujilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja heidän kauttaan voidaan saavuttaa tutkimuksen tavoitteet. Laadullinen otanta ei edellytä suurta kohdejoukkoa, vaan tutkimusaineisto voidaan kerätä pieneltäkin joukolta, jolla on asiasta hyvä tietämys. Tutkimusaineistoa voi kertyä suuriakin määriä pienestä kohdejoukosta riippumatta. Olennaista on tutkimusaineiston kylläntyminen eikä kohdejoukon suuruus. (Fossey ym. 2002, 726; Hirsjärvi ym. 2014, 181–182.)

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko voidaan valita tutkimuskentän mukaisesti. Tällöin kohderyhmäksi muodostuu jokin luonnollisesti olemassa oleva ryhmä, jonka kaikki jäsenet otetaan mukaan tutkimukseen ja kohdejoukon koko määräytyy ryhmän jäsenmäärän mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2014, 181–182.) Tämän opinnäytetyön kohdejoukko valikoitui työelämlähtöisesti. Opinnäytetyön kohdejoukko koostui kaikista organisaatiossa X työskentelevistä palveluvastaavista sekä heidän sijaisistaan. Kohdejoukon luonnollisesti pieni koko, kolmetoista jäsentä, mahdollisti kaikkien palveluvastaavien mukaan ottamisen kyselyyn. Koh-

dejoukkoon valittiin kaikki palveluvastaavat ja heidän sijaisensa laajan ymmärryksen saavuttamiseksi tutkittavasta aiheesta. Kohdejoukkoon kuuluneet palveluvastaavat työskentelivät erilaisissa yksiköissä ja heidän työkokemuksensa oli hyvin erilainen, jonka vuoksi heidän kokemuksensa tutkittavasta asiasta saattoivat olla erilaisia ja jokainen osallistuja saattoi tuoda uusia näkemyksiä aiheesta. Opinnäytetyön kyselyyn osallistuminen oli täysin vapaaehtoista.

Laadullisissa tutkimuksissa yleisimmin käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi sekä dokumenttien käyttäminen (Hirsjärvi ym. 2014, 192). Tutkimustapa tulee valita tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, jotta tiedonkeruu voidaan toteuttaa järjestelmällisesti (Vilkkä 2015, 122–123). Hirsjärvi ym. (2014, 192–193) ja Sharma (2022, 66) kirjoittavat kyselytutkimuksen olevan tyypillinen määrälliselle tutkimukselle, mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämisessä haastattelun sijasta. Haastattelu on kyselytutkimukseen verraten hitaampi ja voi sisältää haastattelijasta tai haastattelutilanteesta aiheutuvia virhelähteitä (Hirsjärvi ym. 2014, 206). Hirsjärvi ja Hurme (2011) kokevat haastattelun tutkijalle haastavampana tutkimusmenetelmänä, joka edellyttää erityistä haastattelijakoulutusta. Kyselytutkimuksen etuna on tutkittavien anonymiteetin takaaminen, jota haastatteluissa ei voida samallailla huomioida. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 36.) Anonyymius voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastateltaessa tutkittava saattaisi vastata kysymyksiin sosiaalisesti hyväksytyjen normien mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2014, 206).

Kyselytutkimus soveltuu tiedon keräämiseen moniulotteisista ja monimutkaisista ilmiöistä, kuten ihmisten toiminnasta, mielipiteistä ja arvoista (Hirsjärvi ym. 2014, 197; Vehkalahti 2014, 11). Tämä opinnäytetyö toteutettiin käyttäen sähköistä kyselylomaketta. Opinnäytetyöllä tavoiteltiin tietoa palveluvastaavien osaamisesta sekä heidän kokemuksistaan, mihin kyselylomake soveltuu hyvin aiheen moniulotteisuuden vuoksi. Sähköisen kyselylomakkeen etuna nähdään tehokkuus kerätä tietoa säästämällä tutkijan aikaa ja vaivaa.

Laadulliselle tutkimukselle ominaisena on tyypillisesti koettu läheinen kontakti tutkittaviin, mutta tutkimus voidaan toteuttaa myös tutkijan ollessa etäällä tutkittavista (Hirsjärvi ym. 2014, 194). Tiedonkeruu kyselytutkimuksessa voidaan toteuttaa posti- tai verkkokyselyn avulla (Hirsjärvi ym. 2014, 196; Kananen 2014, 50).

Sähköisen kyselylomakkeen pohjana voidaan käyttää internetpohjaisia palveluita, joiden kautta vastaaminen on itsenäistä (Sharma 2022, 66). Vehkalahti (2014) näkee verkkolomakkeen hyötynä esimerkiksi automaattisen tallentuminen sähköiseen muotoon, mikä vähentää ajankäyttöä sekä virheriskiä tallennusvaiheessa. Verkkolomaketta mietittäessä tulee pohtia myös vastaajien valmiuksia verkkolomakkeen täyttämiseksi. (Vehkalahti 2014, 48.)

Opinnäytetyö toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella Microsoft Forms- ohjelmistoa käyttäen ja lähetettiin kohdejoukalle henkilökohtaisen työsähköpostin välityksellä. Kaikkien kohderyhmään kuuluvien työnkuvaan kuuluu olennaisesti tietokoneen ja sähköpostin käyttäminen, joten kyselylomakkeeseen vastaaminen ei aiheuttanut ylimääräistä kulkemista tai tietoteknisiä osaamisen haasteita. Kysely lähetettiin yhteensä 13 palveluvastaavalle toukokuussa 2022. Vastausaikaa osallistujille annettiin 14 vuorokautta ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kuusi vuorokautta ennen vastausajan päättymistä. Lisäksi kyselyyn vastaamisesta muistutettiin ja vastaamiseen kannustettiin Organisaatio X:n sisäisesti. Vastausprosentin lisäämiseksi ja kohdejoukon motivoimiseksi opinnäytetyön tekijä tiedotti opinnäytetyön tavoitteista sekä perusteli osallistujille opinnäytetyön ja vastaamisen tarpeellisuutta saatekirjeessä. Kyselyyn vastasi yhteensä 10 palveluvastavaa tai heidän sijaistansa. Kyselyyn vastattiin sähköisesti, eivätkä osallistujan sähköposti tai muut henkilökohtaiset tiedot välittyneet opinnäytetyön tekijälle vastauksen yhteydessä.

4.3 Kyselylomakkeen ja teemakysymysten laadinta

Kyselylomakkeella on keskeinen rooli tutkimuksessa. Kyselylomake pitää sisällään ennalta määritellyt kysymykset, jotka perustuvat tutkimuksen tavoitteeseen. Hyvin suunniteltu kyselylomake auttaa keräämään tietoa tehokkaasti tutkittavasta aiheesta. Saatavan tiedon määrä riippuu käytetyn kyselylomakkeen kysymysten pituudesta sekä määrästä, käytetystä kielestä, kysymysten ymmärtämisen helpoudesta, merkityksellisyydestä väestölle sekä antotavasta. (Sharma 2022, 65.) Kyselylomakkeen kysymysten oikein ymmärtämistä lisää lyhyt kysymyksen asettelu, johon ei sisälly kaksoismerkityksiä. Kysymysten asettelussa tulee pyrkiä

välttämään vastaajan johdattelua eikä kysymyksissä tule käyttää ammattitermejä, joiden ymmärtäminen voi olla haastavaa. (Hirsjärvi ym. 2014, 203.)

Kyselytutkimusten vastausprosentit jäävät helposti mataliksi ja kyselylomakkeesta onkin syytä tehdä mahdollisimman helposti vastattava ja mietittävä kaikkien kysymysten tarkoitus tarkasti kyselyn tiivistämiseksi (Vehkalahti 2014, 48; Sharma 2022, 67). Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset muodostettiin tiedonhaun tuloksien pohjalta perustuen opinnäytetyön tavoitteisiin. Kysymyksissä pyrittiin käyttämään selkeitä sanamuotoja ja lauserakenteita ymmärrettävyyden lisäämiseksi ja väärin tulkintojen ehkäisemiseksi.

Hirsjärvi ym. (2014, 200) sekä Sharma (2022, 66) kokevat laadulliselle kyselylomakkeelle olennaista olevan avoimesti muotoiltujen kysymysten käyttäminen. Tämän opinnäytetyön kyselylomake sisälsi vain avoimia kysymyksiä, joissa kysymyksen alapuolella oli varattuna laaja avoin vastausala. Avomien tutkimuskysymysten etuna nähdään uusien näkökulmien saavuttaminen tutkittavasta asiasta, joita tutkija ei ole ennalta osannut ajatella. Avoin kysymyksen asettelu mahdollistaa vastaajan vastaamaan hänen oman näkemyksensä ja kokemuksensa mukaan totuudenmukaisesti, ilman että vastausvaihtoehdot vaikuttaisivat vastaukseen. (Hirsjärvi ym. 2014, 197–201.)

Teemoitetussa kyselyssä kysymykset muodostuvat aihepiireistä eli teemoista (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47; Hirsjärvi ym. 2014; 208–209). Tutkijalla tulee olla ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta, johon teemojen aiheet pohjautuvat (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47; Kananen 2014, 91–92). Tässä kyselylomakkeessa kysymykset muodostettiin opinnäytetyön tiedonhaun kautta muotoutuneen teoriataustan aihealueiden teemojen mukaisesti. Teemoja oli yhteensä kuusi, joista jokaisesta oli kyselylomakkeessa yksi pääkysymys sekä kahdesta neljään alakysymystä. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan teeman mukaista johtamisen osa-aluetta sekä esimerkein kertomaan kokemuksistaan. Kyselyn teemat olivat työhyvinvointi, yksilöllinen johtaminen, työyhteisön johtaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, motivaation johtaminen sekä osaamisen ja kehittymisen johtaminen. Lisäksi kyselylomakkeessa oli yksi yleinen kysymys, jolla selvitettiin palveluvastaavien henkilöstöjohtamisen koettua osaamista sekä koulutustarpeita.

Hirsjärvi ym. (2014) ja Vehkalahti (2015) kirjoittavat kyselylomakkeen esitestauksen olevan tärkeää ennen sen lähettämistä tutkittaville. Esitestaus mahdollistaa kyselylomakkeen arvioinnin eri näkökulmien kautta ja tarjoaa mahdollisuuden kysymysten muotoilun, asettelun tai määrän korjaamiseen ennen varsinaista tutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2014, 203–204; Vehkalahti 2015, 48.) Opinnäytetyön kyselylomake esitettiin yhdellä Organisaatio X:n henkilöstön jäsenellä, joka on aiemmin toiminut palveluvastaavana organisaatiossa. Kyselylomake testattiin lisäksi kahdella organisaation ulkopuolisella henkilöllä, jotka ovat työskennelleet lähiesihenkilönä samankaltaisessa toimintaympäristössä. Esitestauksen jälkeen kyselylomakkeen kysymyksiä vähennettiin kahdella vastausten päällekkäisyyksien perusteella. Valmiissa kyselylomakkeessa avoimia kysymyksiä oli yhteensä seitsemän (Liite 3. Sähköisen kyselyn teemakysymykset).

Kyselylomakkeen mukana vastaajille tulee lähettää saatekirje, jossa kerrotaan kyselyn tarkoitus ja tärkeys sekä perustellaan sen merkitys vastaajalle ja rohkaistaan kyselyyn vastaamisessa (Hirsjärvi ym. 2014, 204). Kysymykset lähetettiin kohderyhmälle sähköpostilinkin välityksellä. Sähköpostissa perusteltiin opinnäytetyön tärkeyttä sekä kiitettiin jo ennalta vastaamisesta. Liitetiedostona sähköpostissa oli myös opinnäytetyön taustoista ja tarkoituksesta kertova saatekirje (Liite 4. Kyselyn saatekirje).

4.4 Aineiston analyysi

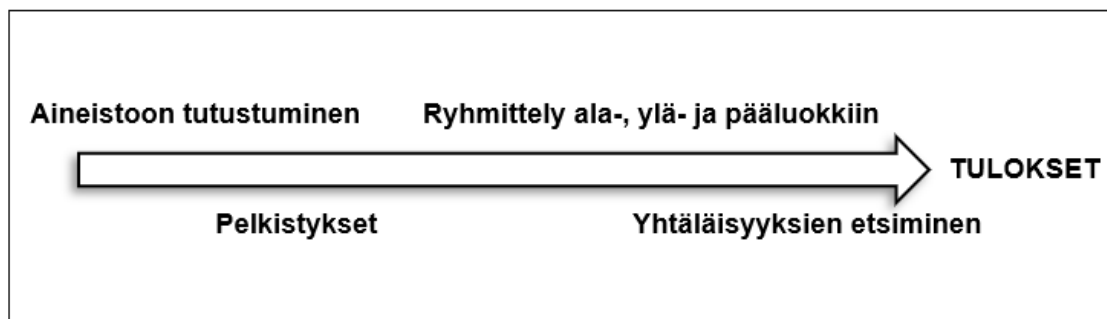
Tutkimusaineisto tulee taltioida siten, että tutkijan on mahdollista analysoida aineistoa. Taltioinnin tulee säilyttää aineiston subjektiivinen merkitys sekä sosiaalinen konteksti. (Fossey ym. 2002, 728.) Aineiston analyysitapana voidaan käyttää sisällönanalyysiä, joka on laadullisen tutkimusaineiston analysointimenetelmä. Sisällönanalyysissä aineistosta etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia ja kerätty tieto esitetään sanallisten tulkintojen avulla. Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä tai teorialähtöistä. Aineistolähtöinen analyysitapa pyrkii löytämään toiminnan logiikan tai tyypillisen kertomuksen tutkimusaineiston ohjaamana. (Vilkkä 2015, 163–164.) Tutkimuskohteet, esimerkiksi ihmiset, organisaatiot tai haastattelut, toimivat aineiston analyysiyksiköinä sisällönanalyysissä (Graneheim & Lundman 2004, 104).

Opinnäytetyön aineisto kerättiin keväällä 2022. Opinnäytetyön tekijä aloitti aineistoon perehtymisen heti aineiston keräämisen jälkeen lukemalla vastauksia aloittamatta kuitenkaan analyysiä. Aineisto oli opinnäytetyön tekijän nähtävillä heti vastausten tultua Microsoft Forms- ohjelmistossa, josta se tallennettiin tietokoneelle Word- tiedostoa käyttäen. Aineistoa kertyi yhteensä auki kirjoitettuna 14 sivua, käyttäen riviväliä 1,5, ja kirjaisintyyppiä Times New Roman fontin ollessa 12. Aineistoa käsiteltiin Word- tiedostossa, jossa siihen oli helppo tehdä merkin- töjä esimerkiksi värikoodein. Aineisto tulostettiin myös paperille, jotta siihen oli helppo palata ja tehdä muistiinpanoja sähköisistä laitteista riippumatta. Opinnäytetyön aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen kesän ja syksyn 2022 aikana.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on tärkeää päättää ennen varsinaisen analyysin aloittamista, millaista logiikkaa aineistosta etsitään. Varsinainen analyysi aloitetaan aineiston pelkistämällä, jolloin tutkimusaineistosta karsitaan ylimääräinen informaatio poistamatta tutkimukselle tärkeää informaatiota. (Vilka 2015, 163–164; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–125.) Vilka (2015) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavat analyysin jatkuvan tutkimusaineiston klusteroinnilla, eli ryhmittelyllä. Ryhmittelyssä tutkija etsii aineistosta samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ilmaisevia käsitteitä. Ryhmittelyn tavoitteena on tiivistää tutkimusaineisto ongelmien ja tutkimuskysymysten avulla ja ryhmitellä tutkimusaineisto etsittävän tiedon perusteella uudeksi kokonaisuudeksi. Ryhmät muodostavat alaluokkia ja edelleen yläluokkia ja pääluokkia, jotka nimetään mahdollisimman hyvin ryhmän sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Ryhmittelyt muodostavat käsitteitä, luokitteluja tai teoreettisen mallin, jotka toimivat tutkimuksen tuloksena. Tuloksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Vilka 2015, 163–164; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–125.)

Graneheim ja Lundman (2004) kirjoittavat, että aineistoa ryhmiteltäessä luokkien tulisi olla niin selkeitä ja kuvaavia etteivät asiat sisälly kuin yhteen luokkaan. Tutkimusaineisto on usein kuitenkin niin moninaista, ettei sitä ole mahdollista luokitella tyhjentävästi ja yksiselitteisesti tiettyihin luokkiin. (Graneheim & Lundman 2004, 107.) Tutkijan ei tule myöskään tyytyä vain luokitteluun ja koodaamaan aineistoa. Olennaista on pyrkiä ymmärtämään aineiston merkityksiä, malleja tai

yhteyksiä omaa ajattelua, pohdiskelua sekä intuitiota käyttäen (Fossey ym. 2002, 728). Kuviossa 2 on havainnollistettu opinnäytetyön aineiston analyysin kulkua sekä tuloksien muodostamista.



KUVIO 2. Aineiston analyysin vaiheet (Yli-Ketola 2022).

Aineiston sisällönanalyysi aloitettiin koodaamalla aineistosta tutkimuskysymyksiin vastaavat sanonnat tai ilmaisut. Ilmaisut merkittiin värikoodien avulla tutkimuskysymyksittäin ja siirrettiin tutkimuskysymyksittäin erilliseen Word- tiedostoon. Alkuperäisilmaisuista tehtiin pelkistykset, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin samaa tarkoittavien tai samankaltaisuuksia sisältävien ilmaisujen mukaisesti taulukkoon. Ryhmittelyn kautta aineistosta muodostettiin alaluokkia ja niistä edelleen ylä- ja pääluokkia. Ryhmiä muodostettaessa opinnäytetyön tekijä pohti monipuolisesti eri asioiden yhteyksiä sekä merkityskokonaisuuksia. Ryhmittelyn jälkeen pohdittiin aineiston merkityksiä ja etsittiin yhtäläisyyksiä. Aineiston sisällönanalyysin etenemisestä on esimerkit taulukoissa 1 ja 2. Taulukoissa on kuvattuna alkuperäisilmaisuista tehtyjä pelkistyksiä ja niistä muodostuneita ala- ja yläluokkia. Taulukossa 1 on kuvattuna myös pääluokan muodostuminen.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston sisällönanalyysistä: Mistä tekijöistä onnistunut henkilöstöjohtaminen koostuu palveluvastaavien kokemana?

Alkuperäisilmaisut	Pelkistykset	Alaluokat	Yläluokka	Päälouokka
<i>"Hän osaa ottaa huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet, tunnistaa hänen vahvuutensa ja heikkoudet..."</i>	Otaa huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet.	Työntekijän tarpeiden ja toiveiden huomioiminen johtamisessa	Yksilöllisyyden tukeminen	YKSILÖLLISYYDEN HUOMIOIVA JOHTAMINEN
<i>"Jokaisen persoona tulee ottaa huomioon ja arvostaa ihmisiä sellaisina kuin he ovat."</i>	Jokaisen persoonan huomioiminen.	Työntekijän huomioiminen yksilönä		
<i>"Työntekijän elämäntilanteen huomiointi mahdollisimman hyvin."</i>	Työntekijän elämäntilanteen huomiointi.	Työntekijän elämäntilanteen huomioiminen johtamisessa		

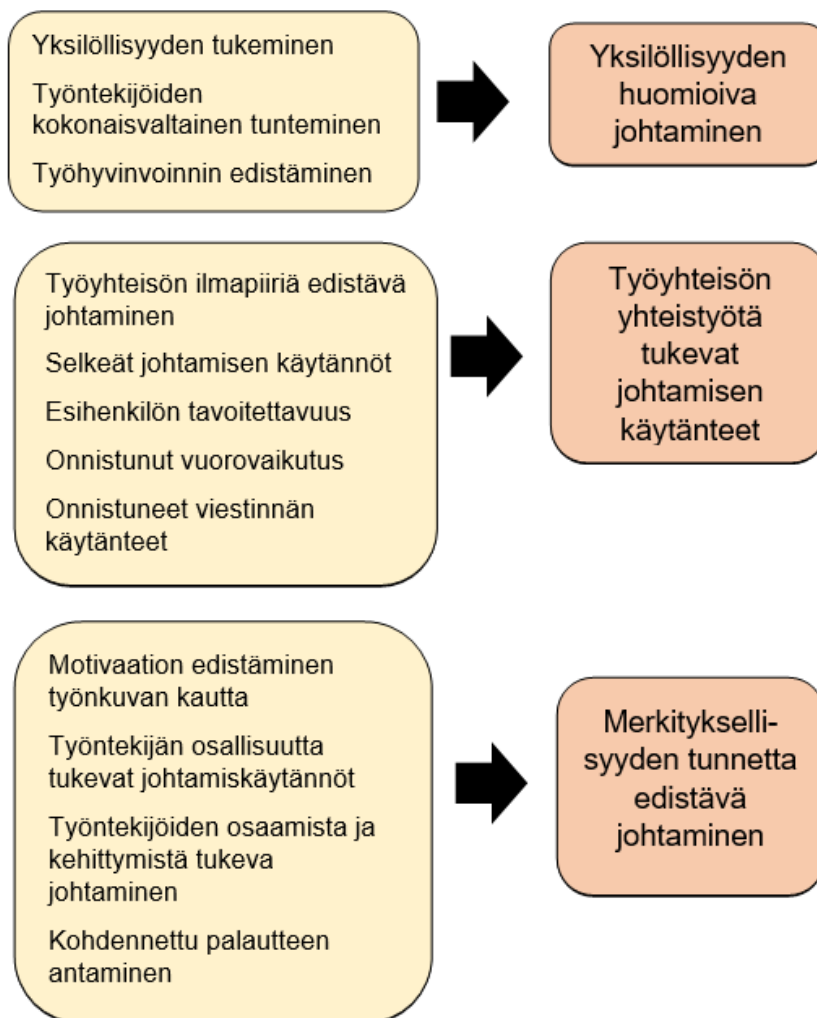
TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston sisällönanalyysistä: Palveluvastaavien kokene osaaminen henkilöstöjohtamisessa.

Alkuperäisilmaisut	Pelkistykset	Alaluokat	Yläluokka
<i>"Vahvuuksina on taito kuunnella ja asettua toisen asemaan."</i>	Vahvuutena taito kuunnella. Vahvuutena toisen asemaan asettuminen.	Vahvuutena vuorovaikutustaidot	Palveluvastaavien kokemat vahvuudet henkilöstöjohtamisessa
<i>"Olen saanut hyvää palautetta omasta viestinnästäni."</i>	Hyvä palaute viestinnästä.	Vahvuutena sujuva viestintä	
<i>"Henkilöstön ohjaaminen ja opettaminen vahvuutenani, ..."</i>	Henkilöstön ohjaaminen vahvuutena. Henkilöstön opettaminen vahvuutena.	Vahvuutena työntekijöiden tukeminen parempaan työsuoritukseen	
<i>"Vahvuuteni keskittyvät varmasti tällä hetkellä yksilön johtamiseen."</i>	Vahvuutena yksilön johtaminen.	Vahvuutena yksilön johtaminen	

5 TULOKSET

5.1 Onnistuneen henkilöstöjohtamisen tekijät

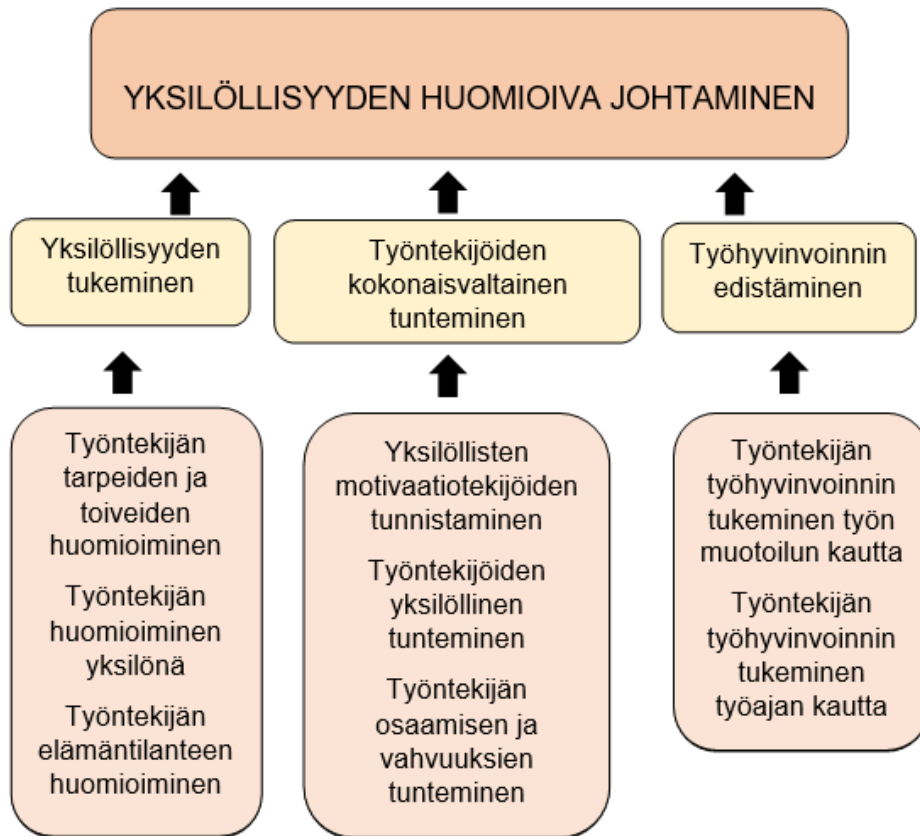
Onnistunut henkilöstöjohtaminen koostui palveluvastaavien kokemana yksilöllisyyden huomioivasta johtamisesta, työyhteisön yhteistyötä tukevista johtamisen käytänteistä sekä merkityksellisyyden tunnetta edistävästä johtamisesta. Kuviossa 3 on kuvattuna palveluvastaavien kokemat onnistuneen henkilöstöjohtamisen tekijät ylä- ja pääluokittain. Liitteessä 5 on esitetty analyysitaulukon muodostuminen ala-, ylä- ja pääluokkineen.



KUVIO 3. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen tekijät palveluvastaavien kokemana (Yli-Ketola 2022).

5.1.1 Yksilöllisyyden huomioiva johtaminen

Palveluvastaavat kokivat työntekijöiden yksilöllisyyden huomioivan johtamisen tärkeänä tekijänä henkilöstöjohtamisen onnistumiselle. Yksilöllisyyden huomioiva johtaminen koostui kolmesta yläluokasta, joita olivat yksilöllisyyden tukeminen, työntekijöiden tunteminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Yksilöllisyyden huomioivan johtamisen osa-alueet ovat havainnollistettuna kuviossa 4.



KUVIO 4. Yksilöllisyyden huomioiva johtaminen (Yli-Ketola 2022).

Yksilöllisyyden tukeminen

Yksilöllisyyden tukeminen koostui palveluvastaavien kokemana työntekijän tarpeiden ja toiveiden huomioimisesta, työntekijän huomioimisesta yksilönä sekä työntekijän elämäntilanteen huomioimisesta. Palveluvastaavat kokivat esihenkilölle tärkeäksi työntekijöiden yksilöllisten toiveiden ja tarpeiden kuuntelemisen ja kunnioittamisen. Työntekijöiden toiveita ja tarpeita tuli palveluvastaavien mukaan toteuttaa mahdollisuuksien mukaisesti, esimerkiksi työtehtäviä tai työnkuvaa muokkaamalla. Tärkeäksi nousi oikea-aikaisuuden merkitys toiveisiin ja tarpeisiin vastatessa.

”...kuuntelemalla työntekijän toiveita ja tarpeita sekä suhteuttaa niitä kaikin mahdollisin keinoin työhön.” V7

Vastauksissa nousi esiin tarve työntekijöiden huomioimiseen yksilönä, korostaen työntekijöiden henkilökohtaisten asioiden ja persoonallisuuden huomioimista johtamisessa.

”Jokaisen persoona tulee ottaa huomioon, ...” V6

Palveluvastaavat kokivat työntekijän elämäntilanteen huomioimisen tärkeänä osana yksilöllisyyden tukemista. Elämäntilanteen huomioimisessa olennaiseksi koettiin työntekijän arjen huomioiminen kokonaisuudessaan sekä sen vaikutukset työntekijän työhön. Työntekijän elämäntilanteen huomioimisella koettiin olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin.

”Työntekijän elämäntilanteen huomiointi mahdollisimman hyvin.” V9

Työntekijöiden kokonaisvaltainen tunteminen

Palveluvastaavat kokivat työntekijöiden tuntemisen tärkeäksi yksilölliselle johtamiselle. Työntekijöiden kokonaisvaltainen tunteminen koostui työntekijöiden yksilöllisten motivaatiotekijöiden tunnistamisesta, työntekijöiden yksilöllisestä tuntemisesta sekä työntekijän vahvuuksien ja osaamisen tuntemisesta. Työntekijöiden tunteminen koettiin tärkeäksi, jotta työntekijän persoonallisuus voitiin huomioida johtamisessa. Työntekijöiden yksilöllisen tuntemisen koettiin edistävän työntekijöiden hyvinvointia.

”Onnistunut yksilöllisyyden johtaminen onnistuu vain, jos tunnet johdettavasi.” V6

Palveluvastaavat kokivat työntekijöiden yksilöllisten motivaatiotekijöiden tunnistamisen tärkeäksi esihenkilölle, sillä niiden avulla voidaan johtaa työntekijän motivaatiota. Motivaatiotekijöiden selvittämiseksi koettiin tärkeänä työntekijän yksilöllinen tunteminen, minkä koettiin auttavan esihenkilöä tunnistamaan työntekijöiden merkityksellisenä kokemat asiat.

”... esimies pääsee esimerkillä johtamaan ja löytämään työntekijöiden motivaatiot ja omat vahvuudet.” V5

Palveluvastaavien vastauksissa korostui työntekijöiden osaamisen tunteminen. Yksilöllisen osaamisen tuntemiselle olennaiseksi koettiin työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Yksilöllisen osaamisen tunteminen koettiin tärkeäksi työntekijöiden yksilöllisen osaamisen vahvistamiselle.

”... että tunnet työntekijäsi ja heidän vahvuutensa, kuten yllä monessa muussakin asiassa.” V6

Työhyvinvoinnin edistäminen

Palveluvastaavat kokivat työhyvinvoinnin edistämisen olevan tärkeää yksilöllisessä johtamisessa. Työntekijän työhyvinvointia voidaan palveluvastaavien kokemusten mukaan edistää työn muotoilun sekä työajan kautta. Työnmuotoilussa palveluvastaavat kokivat tärkeäksi huomioida työntekijälle soveltuvat työntekijän voimavarojen mukaiset työtehtävät. Työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioiminen työpäiväsuunnittelussa koettiin olennaisena. Yksilöllisiä tarpeita voitiin palveluvastaavien mukaan tukea esimerkiksi työpisteen vaihtamisella tai työtehtävien jakamisella. Tärkeäksi nousi työtehtävien kohtuullinen määrä työaikaan suhteutettuna, jonka kautta voidaan välttää työntekijän ali- tai ylikuormitusta.

”Työmäärä on kohtuullinen työaikaan nähden.” V4

Työajan kautta tapahtuvalle työhyvinvoinnin edistämiselle tärkeäksi koettiin työntekijöiden palautumisesta huolehtiminen työvuorosuunnitelmien kautta. Työvuorosuunnittelu koettiin keinona tukea työntekijöiden henkilökohtaista elämää ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen suunnittelussa tunnistettiin tärkeäksi. Palveluvastaavat kokivat yksilöllisyyden ja työntekijän elämäntilanteen huomioivan työvuorosuunnittelun edistävän työntekijöiden työhyvinvointia.

”On huolehdittava työntekijän riittävästä levosta, jotta palautuminen tapahtuu.” V3

5.1.2 Työyhteisön yhteistyötä tukevat johtamisen käytänteet

Henkilöstöjohtamisen onnistumisessa tärkeäksi koettiin työyhteisön yhteistyötä tukevat johtamisen käytänteet. Pääluokka koostui viidestä yläluokasta, joita olivat työyhteisön ilmapiiriä edistävä johtaminen, selkeät johtamisen käytännöt, esihenkilön tavoitettavuus, avoin ja arvostava vuorovaikutus sekä onnistuneet viestinnän käytänteet. Kuviossa 5 on havainnollistettuna työyhteisön yhteistyötä tukevien johtamisen käytänteiden osa-alueet.



KUVIO 5. Työyhteisön yhteistyötä tukevat johtamisen käytänteet (Yli-Ketola 2022).

Työyhteisön ilmapiiriä edistävä johtaminen

Työyhteisön ilmapiiriä edistävä johtamisen koostui eettisen johtamisen toteutumisesta, epäkohtiin puuttumisesta, esihenkilön tuesta ilmapiirin kehittämiseksi sekä yhteistyöstä tiimin ja esihenkilön kanssa. Palveluvastaavat kokivat ilmapiirin edistämisessä tärkeäksi eettisen johtamisen, jossa korostui työntekijöiden tasa-

arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Vastauksissa koettiin tärkeäksi koko työyhteisön huomioiminen niin, ettei yksittäisen työntekijän tarpeiden huomioiminen aiheuta haasteita muille työntekijöille.

”Työyhteisön johtaminen on tasapuolista.” V4

Esihenkilön tehtäväksi koettiin epäkohtien esille tuominen ja niihin puuttuminen rohkeasti heti niiden ilmaannuttua. Palveluvastaavat kertoivat, ettei esihenkilön tulisi hyväksyä työntekijöiden vanhoja tapoja, vaan niihin tulisi puuttua nopeasti. Epäkohtien hyvällä johtamisella koettiin olevan työilmapiiriä edistävä vaikutus.

”Työilmapiirin osalta esimiehen on tärkeää puuttua epäkohtiin nopeasti.” V7

Palveluvastaavat kokivat esihenkilön tehtäväksi tukea työyhteisön ilmapiiriä omalla positiivisella asenteellaan. Esihenkilön tehtäväksi tunnistettiin työilmapiirin kehittäminen kannustavaksi, avoimeksi ja keskustelevalaksi. Esihenkilön omalla esimerkillään näyttämällä mallilla nähtiin vaikutus koko työyhteisön ilmapiiriin.

”Lähiesimies luo ja edistää myös omalta osaltaan hyvää työilmapiiriä ja olosuhteita omilla johtamistaidoillaan.” V8

Palveluvastaavat kokivat tiimin ja esihenkilön välisen yhteistyön edistävän työyhteisön ilmapiiriä. Esihenkilölle koettiin tärkeäksi olla osa työyhteisöä ja toimia yhtenä tiimin jäsenenä.

”Onnistunut työyhteisön johtaminen on koko tiimin yhteistyötä, jossa esimies myös mukana vahvasti.” V5

Selkeät johtamisen käytännöt

Selkeät johtamisen käytännöt yläluokka koostui suunnitelmallisesta johtamisesta, selkeistä työnkuvista, työyhteisön yhtenäisistä säännöistä johtamisen ja toiminnan perustana sekä työhyvinvoinnin määrätietoisesta johtamisesta. Palveluvastaavat kokivat suunnitelmalliselle johtamiselle tärkeäksi määrätietoisuuden ja tilanteisen ennakkoinnin. Suunnitelmallisen johtamisen koettiin tukevan työyhteisön toimintaa ja auttavan hyvän lopputuloksen saavuttamisessa.

”Työyhteisön toimintaa voidaan tukea määrätietoisella, mutta lempeällä johtamisella.” V7

Työntekijöiden ja työyhteisön selkeät työnkuvat koettiin tärkeäksi koko työyhteisölle. Selkeiden työnkuvien lisäksi palveluvastaavat kokivat olennaisena, että työntekijät tiedostavat omat vastuunsa sekä toimivaltuutensa. Selkeiden työnkuvien ja vastuiden määrittelyn koettiin tukevan työyhteisön yhteistyötä.

”... , että työntekijät ymmärtävät oman roolin ja vastuun tekemästään työstä. Selkeät raamit tehtävälle työlle, mahdollistaen kuitenkin jouston.” V10

Palveluvastaavat kokivat työyhteisön yhtenäiset säännöt tärkeäksi työyhteisölle. Yhtenäisten sääntöjen tulee olla selkeät ja kaikkien työyhteisön jäsenten tulee osata säännöt. Palveluvastaavat kokivat sääntöjen noudattamisen tärkeänä perustana työyhteisön toiminnalle sekä johtamiselle.

”Työyhteisössä tulee olla selkeät säännöt, mitkä kaikkien tulee osata.” V6

Työhyvinvoinnin määrätietoinen johtaminen koettiin tärkeäksi vastauksissa. Palveluvastaavat kokivat esihenkilölle tärkeäksi kehittää työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi, huomioiden työntekijöiden voimavarojen ylläpitäminen. Työhyvinvoinnin määrätietoisessa johtamisessa olennaiseksi koettiin riskien arviointi sekä työhyvinvoinnin seuranta mittareiden avulla.

”Arvioidaan riskejä, asetetaan tavoitteita ja seurataan sekä tavoitteita että työhyvinvoinnin toteutumista erilaisin mittarein.” V8

Esihenkilön tavoitettavuus

Esihenkilön tavoitettavuus koostui helposti tavoitettavissa olevasta esihenkilöstä, esihenkilön läsnäolon tärkeydestä arjessa sekä esihenkilön ja työntekijöiden säännöllisistä keskusteluista. Palveluvastaavat kokivat tärkeäksi esihenkilön helposti tavoitettavissa olemisen ja kertoivat sen olevan osa onnistunutta henkilöstöjohtamista. Tärkeäksi koettiin esihenkilön läsnäolo työntekijöiden arjessa sekä siihen osallistuminen.

”Työyhteisön johtamisessa esimiehen läsnäolo ja helppo tavoitettavuus ovat tärkeitä.” V7

”Onnistunutta johtamista on kuuntelu ja läsnäolo ja helposti lähestyttävyys.” V1

Palveluvastaavat kokivat olennaiseksi, että esihenkilöllä oli aikaa työntekijöille. Esihenkilön ja työntekijöiden säännölliset keskustelut koettiin tärkeäksi esihenkilön tavoitettavuudelle. Säännölliset keskustelut saattoivat olla tiimikeskusteluita tai esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskeisiä keskusteluja ja kuulumisvartteja. Esihenkilön tavoitettavuudella koettiin tärkeäksi myös työntekijöiden mahdollisuus vapaamuotoisiin keskusteluihin esihenkilön kanssa sekä säännöllisten tiimikeskusteluiden järjestäminen.

”Kun esimiehellä on aikaa työntekijöille käydä myös vapaamuotoisia keskusteluja työn keskellä.” V5

Onnistunut vuorovaikutus

Onnistunut vuorovaikutus piti sisällään avoimen vuorovaikutuksen esihenkilön ja työntekijöiden keskuudessa, esihenkilön ja työntekijöiden luottamuksellisen suhteen, työntekijöiden arvostavan kohtaamisen sekä työntekijöitä kuuntelevan esihenkilön. Palveluvastaavat kokivat avoimen vuorovaikutuksen tärkeäksi esihenkilön ja työntekijöiden keskusteluissa. Avoimuuden koettiin tukevan työntekijöiden ymmärrystä asioihin sekä lisäävän työntekijöiden kokemaa luottamusta.

”Kommunikointi avointa, työntekijät osallistavaa.” V10

Esihenkilön ja työntekijöiden luottamuksellinen suhde koettiin olennaisena onnistuneen vuorovaikutuksen saavuttamiselle. Palveluvastaavat kuvasivat esihenkilölle tärkeäksi luoda työntekijöille luottamuksen tunnetta, sillä työntekijöiden koettiin tarvitsevan ja kaipaavan sitä.

”Esimiehellä ja työntekijällä tulee olla luottamukselliset välit.” V9

Työntekijöiden arvostava kohtaaminen korostui vastauksissa onnistuneen vuorovaikutuksen tekijänä. Palveluvastaavat kokivat esihenkilölle tärkeäksi työntekijöiden näkökulman ymmärtämisen ja arvostamisen. Esihenkilölle koettiin tärkeäksi myös työntekijöiden arvostaminen ja kunnioittaminen juuri sellaisina kuin he ovat.

”... ymmärtäen työnantajan näkökulman lisäksi myös työntekijän näkökulmaa.”
V7

Palveluvastaavat kokivat työntekijöiden kuuntelemisen tärkeänä vuorovaikutuksen onnistumiselle. Työntekijöiden kuuntelemisen koettiin lisäävän myös työilma-
piirin luotettavuutta.

”Mielestäni onnistunut johtaminen on arvostavaa, kuuntelevaa, kunnioittavaa puolin ja toisin.” V10

Onnistuneet viestinnän käytänteet

Onnistuneet viestinnän käytänteet koostuivat selkeästä viestinnästä, tarkoituksenmukaisista viestintäkanavista ja oikea-aikaisesta ja avoimesta viestinnästä. Palveluvastaavat kokivat selkeässä viestinnässä tärkeäksi yksinkertaisuuden ja ytimekkyyden. Viestinnälle olennaiseksi koettiin selkeys, jotta viestinnän todellinen sanoma tavoittaa vastaanottajan ja vastaanottaja ymmärtää sen oikein.

”Oikealla tyylillä ja selkeästi tuotettu viestintä saavuttaa kuulijan.” V3

Tarkoituksenmukaiset viestintäkanavat koettiin tärkeäksi onnistuneen viestinnän rakentamiselle. Viestintäkanavien valinnassa tuli palveluvastaavien kokeman mukaan huomioida viestittävä asia, ja esimerkiksi tärkeät ja ikävät asiat koettiin tärkeäksi viestiä suullisesti. Tärkeäksi koettiin myös kohderyhmän samanaikaisesti tavoittavat viestintäkanavat.

”Onnistunut viestintä on ajankohtaista, viiveetöntä, kaikkien saatavilla olevaa.” V6

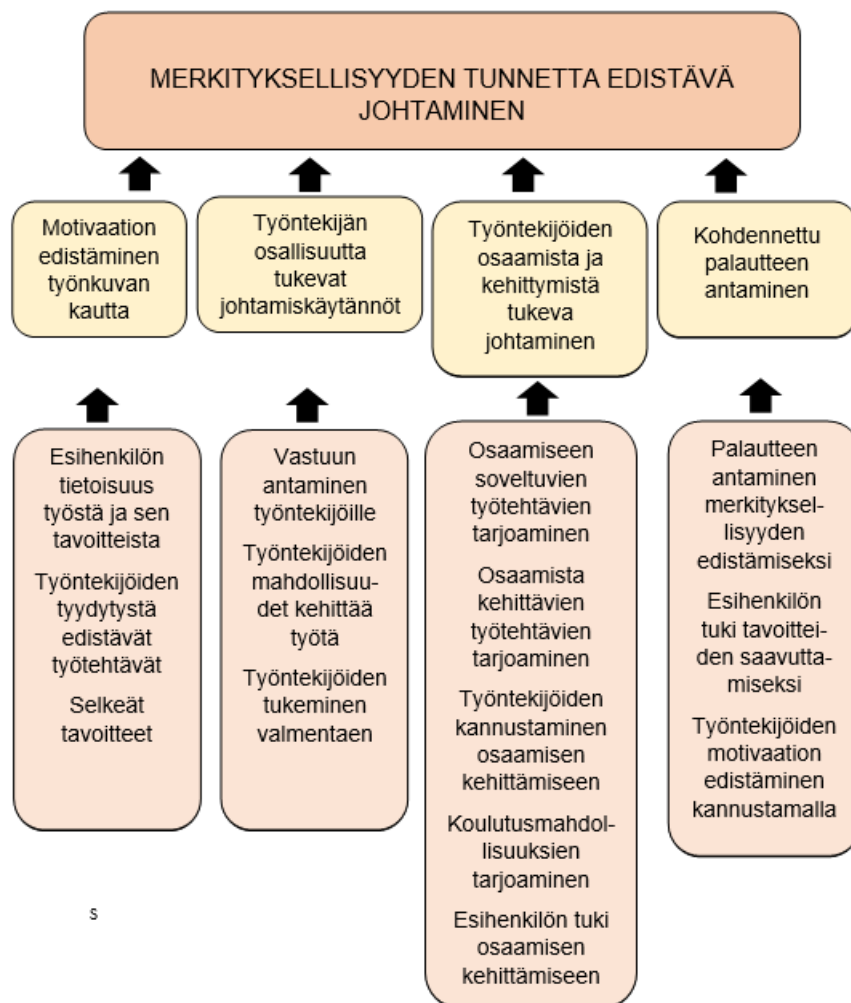
Palveluvastaavat kokivat viestinnässä oikea-aikaisuuden ja avoimuuden tärkeäksi. Viestinnän tuli palveluvastaavien kokemana olla nopeaa ja ajankohtaista sekä viestintää tuli jakaa rohkeammin sen oikea-aikaisuuden saavuttamiseksi.

Oikea-aikaisuuden lisäksi palveluvastaavat kokivat tärkeänä viestinnän avoimuuden. Avoimen viestinnän koettiin sisältävän kuulijalle kaiken tarpeellisen tiedon.

”Onnistunut viestintä ja vuorovaikutus on sellaista, joka antaa kuulijalle tarpeeksi informaatioita, antaa tilaa kysymyksille ja suunnan toiminnan toteutukselle.” V3

5.1.3 Merkityksellisyiden tunnetta edistävä johtaminen

Merkityksellisyiden tunnetta edistävä johtaminen koettiin tärkeäksi henkilöstöjohtamisessa. Pääluokka koostui neljästä yläluokasta, joita olivat motivaation edistäminen työnkuvan kautta, työntekijän osallisuutta tukevat johtamiskäytännöt, työntekijöiden osaamista ja kehittymistä tukeva johtaminen sekä kohdennettu palautteen antaminen. Kuviossa 6 on esitettynä merkityksellisyiden tunnetta edistävän johtamisen osa-alueet.



KUVIO 6. Merkityksellisyiden tunnetta edistävä johtaminen (Yli-Ketola 2022).

Motivaation edistäminen työnkuvan kautta

Motivaation edistäminen työnkuvan kautta koostui esihenkilön tietoisuudesta työhön ja sen tavoitteisiin, työntekijöiden tyydytystä edistävästä työtehtävistä ja selkeistä tavoitteista. Palveluvastaavat kokivat esihenkilölle tärkeäksi kiinnostuksen työntekijöiden työstä ja sen tavoitteista. Työn tunteminen sekä tietoisuus sen haasteista koettiin myös tärkeänä esihenkilölle.

”Oma esihenkilö on kiinnostunut työntekijän työstä, työhön liittyvistä haasteista ja on tavoitettavissa.” V4

Työntekijöiden koettiin olevan tärkeää saada itselleen työstä mielihyvää, innostusta sekä tyydytystä. Palveluvastaavat kuvasivat työntekijöiden tyydytystä edistävät työtehtävät tärkeäksi motivaation edistämiseksi. Tärkeäksi koettiin työntekijöille mieluisat, motivaatiota ylläpitävät työtehtävät sekä motivoivat tavoitteet.

”Työntekijän motivaatiota voidaan lisätä antamalla työtehtäviä, jotka ovat motivoivia.” V4

Palveluvastaavat kokivat tärkeäksi tavoitteiden selkeyden. Jokaisen työntekijän tulisi tietää oman työnsä sekä tiiminsä tavoitteet. Tavoitteiden asettamiselle koettiin tärkeäksi niiden selkeys sekä tavoitteiden saavutettavissa oleminen.

”Hyvä johtaja selvittää työntekijän kanssa yhdessä hänen motivaatiotekijänsä, asettaa motivoivat tavoitteet ja osoittaa mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiselle.” V8

Työntekijän osallisuutta tukevat johtamiskäytännöt

Työntekijöiden osallisuutta tukevat johtamiskäytännöt koostuivat vastuun antamisesta työntekijöille, työntekijöiden mahdollisuuksista kehittää työtä sekä työntekijöiden tukemisesta valmentaen. Palveluvastaavat kuvasivat tärkeäksi tarjota työntekijöille vastuuta omasta ja tiiminsä työstä. Palveluvastaavat kokivat lisä vastuun motivoivan työntekijöitä sekä tukevan työyhteisön toimintaa.

”Työyhteisön toimintaa voidaan tukea antamalla vastuuta ja palautetta.” V4

Vastuun lisäksi työntekijöiden mahdollisuus osallistua oman työnsä kehittämiseen koettiin tärkeänä. Osallisuutta työn kehittämiseen voitiin palveluvastaavien mukaan tukea kysymällä työntekijöiden mielipiteitä ja kehittämisideoita sekä ottamalla heitä mukaan työn suunnittelemiseen. Palveluvastaavat kokivat olennaisena antaa työntekijöille tilaa suunnitella ja kehittää työtä itsenäisesti.

”Antaa työntekijän itse kehittää ja suunnitella.” V2

Palveluvastaavat kuvasivat valmentavan johtamistyylin edistävän työntekijöiden osallisuutta. Työntekijöiden valmentavalle tukemiselle koettiin tärkeäksi esihenkilön työntekijöitä ohjaava ja tukeva rooli. Esihenkilölle koettiin tärkeäksi ohjata työntekijöitä omalla esimerkillään sekä tukea työntekijöitä kohti ratkaisuja, niitä kuitenkin suoraan antamatta.

”Hyvä esimies ei anna suoria vastauksia, vaan tukee ja ohjaa työntekijää kohti ratkaisua.” V3

Työntekijöiden osaamista ja kehittymistä tukeva johtaminen

Työntekijöiden osaamista ja kehittymistä tukeva johtaminen koostui osaamiseen soveltuvien työtehtävien tarjoamisesta, osaamista kehittävien työtehtävien tarjoamisesta, työntekijöiden kannustamisesta osaamisen kehittämiseen, koulutusmahdollisuuksien tarjoamisesta sekä esihenkilön tuesta osaamisen kehittämiseen. Palveluvastaavat kokivat esihenkilölle tärkeäksi huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset taidot ja osaaminen sekä tarjota työntekijöille osaamisen mukaisia työtehtäviä. Vahvuuksien mukaiset työtehtävät koettiin työntekijöiden osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tärkeänä.

”... että esimiehenä saan yksilön osaamisen kohdennettua työhön ja työntekijä saa tunteen osaamisestaan ja onnistumisestaan. V3”

Palveluvastaavat kokivat esihenkilön tehtäväksi tarjota työntekijöille myös heidän osaamistaan kehittäviä työtehtäviä. Palveluvastaavat kokivat esihenkilölle tärkeäksi tunnistaa työntekijöiden potentiaali vaativampiin työtehtäviin ja tarjota mahdollisuuksia uralla etenemiseen.

”Luodaan mahdollisuuksia edetä uralla.” V10

Työntekijöiden kannustaminen osaamisen kehittämiseen oli yksi palveluvastaavien kuvaamista tekijöistä osaamisen ja kehittymisen tukemiselle. Palveluvastaavat kokivat esihenkilölle tärkeäksi työntekijöiden kannustamisen uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Kannustamisessa tärkeäksi koettiin työntekijöiden omien näkemysten kuunteleminen kehittymistarpeista sekä kiinnostuksen kohteista koulutusten suhteen.

”Tukea jaksamista ja kannustaa oppimaan ja kehittämään itseään.” V1

Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen koettiin myös tärkeäksi. Palveluvastaavat kertoivat esihenkilölle tärkeäksi mahdollistaa työntekijöiden kouluttautumisen tarjoamalla koulutuksia sekä mahdollistamalla niihin osallistuminen.

”Onnistunutta osaamisen johtamista on riittävä lisäkouluttautumisen tarjoaminen.” V7

Palveluvastaavat kokivat esihenkilön tuen osaamisen kehittämiseksi tärkeäksi työntekijöiden osaamisen ja kehittymisen johtamiselle. Vastauksissa kuvattiin esihenkilölle tärkeäksi työntekijöiden osaamisen ja kehittymisen tukeminen opastamalla ja perehdyttämällä. Säännölliset kehityskeskustelut ja palautteen antaminen koettiin tärkeinä tukemisen keinoina.

”Osaamista ja kehittymistä voidaan tukea perehdytyksellä, opastamisella, koulutuksella.” V9

Kohdennettu palautteen antaminen

Kohdennettu palautteen antaminen koostui palautteen antamisesta merkityksellisyiden edistämiseksi, esihenkilön tuesta tavoitteiden saavuttamiseksi sekä työntekijöiden motivaation edistämiseksi kannustamalla. Palveluvastaavat kokivat palautteen antamisen tärkeäksi niin positiivisen kuin rakentavan palautteen muodossa. Niin positiivisella kuin rakentavallakin palautteella koettiin yhteys työntekijöiden kokeman merkityksellisyiden tunteen lisäämiselle.

”Palautteen antaminen on tärkeässä roolissa motivaation parantamisessa/ylläpitämisessä.” V4

Vastauksissa korostui esihenkilön tuen tärkeys tavoitteiden saavuttamiseksi. Palveluvastaavat kokivat esihenkilölle tärkeäksi tukea työntekijöitä sekä työyhteisöä tavoitteiden mukaiseen toimintaan palautteen antamisen kautta.

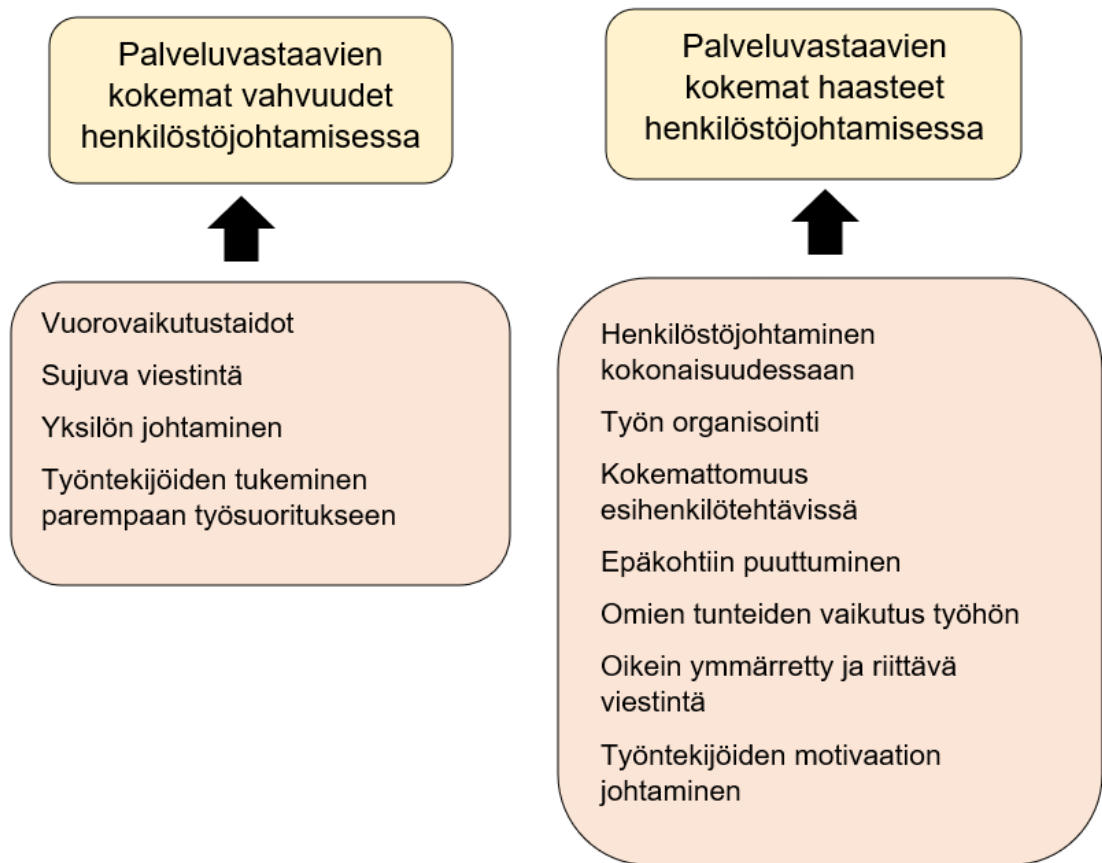
”... että saadaan työntekijä hakeutumaan kohti tavoitteitaan, oikeaan suuntaan kannustaminen.” V6

Vastauksissa korostui myös työntekijöiden motivaation edistäminen kannustamalla. Esihenkilölle koettiin tärkeänä kannustaa ja rohkaista työntekijöitä heidän motivaationsa lisäämiseksi. Myös kiitos tehdystä työstä koettiin tärkeäksi. Palautteen antamisen koettiin lisäävän työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta.

”Työntekijää voi motivoida kannustamalla ja kehumalla.” V7

5.2 Palveluvastaavien kokema osaaminen henkilöstöjohtamisessa

Palveluvastaavat kokivat henkilöstöjohtamisen osaamisessaan vahvuuksia sekä haasteita. Palveluvastaavien kokemat vahvuudet koostuivat vuorovaikutustaidoista, sujuvasta viestinnästä, yksilön johtamisesta sekä työntekijöiden tukemisesta parempaan työsuoritukseen. Haasteita palveluvastaavat kokivat henkilöstöjohtamisessa kokonaisuudessaan, työn organisoinnissa, kokemattomuudessa esihenkilötehtäviin, epäkohtiin puuttumisessa, omien tunteiden vaikutuksessa työhön, oikein ymmärretyssä ja riittävässä viestinnässä sekä työntekijöiden motivaation johtamisessa. Kuviossa 7 on havainnollistettuna palveluvastaavien kokemat henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja haasteet. Liitteessä 6 on esitettynä sisällönanalyysitaulukon muodostuminen ylä- ja alaluokkineen taulukkomuodossa.



KUVIO 7. Palveluvastaavien kokema osaaminen (Yli-Ketola 2022).

5.2.1 Palveluvastaavien vahvuudet henkilöstöjohtamisessa

Palveluvastaavat kokivat vahvuuksinaan vuorovaikutustaidot. He toivat esille taitonsa kuunnella työntekijöitä sekä asettua heidän asemaansa ja kokivat tämän vahvuutenansa. Samoin he kokivat vahvuuksinansa helposti lähestyttävyyden sekä ystävällisyyden ja ne koettiin keinoina tukea esihenkilön ja työntekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta. Palveluvastaavat toivat esille vahvuutensa työntekijöiden tasapuolisessa kohtelussa tärkeäksi onnistuneen vuorovaikutuksen rakentamiselle. Myös hyvä ihmistuntemus sekä työntekijöiden tasapuolinen kohteleminen nousi palveluvastaavien vastauksissa esille koettuna vahvuutena.

”Vahvuuksina on taito kuunnella ja asettua toisen asemaan.” V1

Viestinnän sujuvuus oli yksi palveluvastaavien kokemista vahvuuksista. Palveluvastaavat kokivat vahvuutenansa oikea-aikaisen viestinnän sekä asioiden riittävän tiedottamisen työyhteisölle. Vahvuutenansa palveluvastaavat kokivat myös asioiden viestimisen ymmärrettävällä tavalla, niin että viestinnässä välittyvät oleelliset asiat.

”Olen saanut hyvää palautetta omasta viestinnästäni, että välitän tietoa työyhteisöön sekä osaan kirjoittaa viesteihin oleelliset tiedot niin että ajatukseni tulevat kaikille selväksi.” V7

Palveluvastaavat kuvasivat vahvuutenansa työntekijöiden yksilöllisen johtamisen. Yksilöllisen johtamisen osaamisessa korostuivat työntekijän yksilöllinen kohtaaminen sekä työntekijöiden tunteminen. Palveluvastaavat kertoivat vahvuukseksi myös tavoitteiden asettamisen yksilötasolla.

”Vahvuuteni keskittyvät varmasti tällä hetkellä yksilön johtamiseen.” V8

Työntekijöiden tukeminen parempaan työsuoritukseen oli palveluvastaavien tunnistama vahvuus. Vastaajat kertoivat reagoivansa esiin tulleisiin asioihin nopeasti ja auttavansa ratkomaan työssä ilmenneitä ongelmia. Palveluvastaavien vahvuutena nousi esiin myös työntekijöiden ohjaaminen ja opettaminen sekä esimerkein opastaminen ja näyttäminen. Vastaajat kertoivat vahvuutenansa olevan myös tavoitteiden asettamisen, jonka kautta työsuoritusta voidaan tukea.

”... autan työyhteisöä ratkomaan eteen tulevia ongelmia itse.” V3

5.2.2 Palveluvastaavien haasteet henkilöstöjohtamisessa

Palveluvastaavat tunnistivat haasteekseen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessaan. Tarvetta osaamisen kehittämiseksi koettiin olevan henkilöstöjohtamisen kaikilla osa-alueilla. Vastaajat tunnistivat henkilöstöjohtamisen vaativan jatkuvaa uuden opettelemista ja kokivat ettei työssä tule koskaan valmiiksi, mutta osaaminen kehittyy työkokemuksen lisääntyessä. Palveluvastaavat kokivat tarpeelliseksi koulutukset henkilöstöjohtamisesta osaamisensa kehittämiseksi. Myös

muutosjohtamisessa sekä itsensä johtamisessa tunnistettiin osaamisen haasteita ja koulutustarvetta.

”Heikkouksia löytyy edelleen kaikilta osa-alueilta ja uskon, että esimiestyössä ei tule koskaan valmiiksi.” V8

Työn organisointi nousi haasteeksi palveluvastaavien kokemassa osaamisessa. Työtä koettiin olevan liikaa ja ajanpuutteen johtavan huonompaan henkilöstöjohtamiseen. Ajanpuutteen vuoksi palveluvastaavat kokivat yksilöiden johtamisen jäävän vähäisemmäksi, eikä heillä ollut riittävästi aikaa olla läsnä työntekijöiden tai työyhteisön kanssa. Palveluvastaavat kertoivat, ettei heillä ole riittävästi aikaa henkilöstön ohjaamiselle tai opettamiselle. Vastaajat olivat pyrkineet organisoidaan työtään ohjelmoimalla iltapäiviin työtehtäviä, joiden keskeytyminen ei haittaa, mutta haasteita ajanpuutteen suhteen koettiin tästä huolimatta. Palveluvastaavat tunnistivat myös työtehtävien delegoimisen tarpeen, mutta kokivat delegoimisen haasteellisena.

”Ajan puute aiheuttaa joskus vaikeuksia henkilöstöjohtamiseen.” V9

Palveluvastaavat tunnistivat haasteekseen kokemattomuuden esihenkilötehtävissä. Vastaajilla ei vähäisen työkokemuksen vuoksi ollut vielä omakohtaista kokemusta henkilöstöjohtamisen kaikista osa-alueista sekä kokemukseen liittyvän tiedon puute tunnistettiin haasteeksi. Kokemattomuudesta johtuva rohkeuden puute koettiin haasteeksi ja palveluvastaavat kokivat joutuvansa rohkaisemaan itseänsä jatkuvasti henkilöstöjohtamisessa. Vastaajat kokivat mentoroinnin ja vertaistuellisen yhteydenpidon muiden palveluvastaavien kanssa keinona lisätä omaa osaamistansa ja varmuuttansa henkilöstöjohtamisessa sekä saada tukea omalle toiminnalleen. Myös omalta esihenkilöltä saatu tuki koettiin tärkeänä varmuuden ja osaamisen lisäämiseksi.

”Itsellä esimiestyötä niin vähän vasta, ettei kokemusta tilanteesta ole vielä syntynyt.” V3

Epäkohtiin puuttuminen tunnistettiin osaamisen haasteena palveluvastaavien keskuudessa. Vastaajat kokivat haasteelliseksi havaittuihin epäkohtiin puuttumisen sekä negatiivisten asioiden hoitamisen ja palautteen antamisen. Epäkohtiin puuttuminen koettiin epämieluisaksi ja paljon henkisiä resursseja kuluttavaksi. Palveluvastaavat kertoivat ongelmien etenevät toisinaan hyvin pitkälle, ennen kuin tieto niiden olemassaolosta saavuttaa palveluvastaavan, jolloin epäkohtaan puuttuminen ei onnistu ajoissa. Vastaajat kokivat tarpeelliseksi kehittää osaamistaan ongelmatilanteiden hallinnassa sekä vaikeisiin asioihin puuttumisessa.

”Heikkouksia on ehdottomasti epäkohtiin tarttuminen, negatiiviset asiat.” V6

Palveluvastaavat kokivat osaamisen haasteena omien tunteidensa vaikutuksen työhön. He kertoivat henkilöstöjohtamisen aiheuttavan toisinaan paljon tunteita. Tunteita herättävinä tilanteina koettiin esimerkiksi palautteen vastaanottaminen. Myös riittämättömyyden tunne koettiin haasteena, sillä esihenkilönä ei voi miellyttää kaikkia ja on ymmärrettävä oma rajallisuutensa. Palveluvastaavat kokivat haasteenaan heikon itsevarmuuden ja itsevarmuuden vahvistamiseen koettiin tarvetta. Vastaajat kokivat tarpeelliseksi kehittää osaamistaan tunteidensa käsittelyssä ja toivoivat siihen koulutusta sekä työkaluja.

”Tunteiden käsittelyyn olisi hyvä saada työkaluja.” V3

Viestinnän oikein ymmärrettävyys sekä riittävyys tunnistettiin osaamisen haasteeksi. Palveluvastaavat kokivat haasteenansa viestinnän niin, että kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät viestinnän samanlailla ja oikein tarkoitettuna. Vastaajat kertoivat kohdanneensa ongelmia viestinnän väärin ymmärryksen vuoksi. Haasteeksi koettiin myös viestinnän oikea-aikaisuus, sillä kaikkia asioita ei heti voida viestiä työntekijöille. Erityisesti sähköpostiviestintä koettiin haasteellisena, sillä silloin ei tiedetä vastaanottajan tunnetilaa eikä voida varmistaa viestin oikein ymmärrystä. Palveluvastaavat kokivat haasteellisena myös riittävän viestinnän ja tiedottamisen. Vastaajien kokemusten mukaan osa työntekijöistä kokee tiedottamisen riittämättömänä riippumatta siitä kuinka paljon erilaisia viestinnän keinoja, kuten palavereita, kahvitilaisuuksia ja viikkotiedotteita, käytetään.

”Toisinaan esimiehen näkökulmasta katsottuna tuntuu, ettei osaa kirjoittaa tarpeeksi kuvaavaa ohjeistusta, ...” V7

Haastavaksi osa-alueeksi koettiin myös työntekijöiden motivaation johtaminen. Haasteena koettiin työntekijän yksilöllisten tarpeiden kuunteleminen ja huomioiminen organisaation linjauksia ja päätöksiä noudattaen sekä toimien tasapuolisesti koko työyhteisön kesken. Palveluvastaavat kokivat työntekijöiden yksilöllisten motivaatiotekijöiden tunnistamisen olevan haasteellista, sillä työntekijät eivät aina itsekään tiedostaneet omia motivaatiotekijöitään. Haasteita koettiin myös työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä. Vastaajat kokivat haastavaksi työntekijöiden motivoimisen osaamisensa kehittämisessä, sillä työntekijät eivät itse välttämättä tunnistaneet osaamisensa vajeitaan. Haasteita koettiin myös työntekijöiden yksilöllisen työtaakan arvioimisessa, työntekijöiden ali- tai ylikuormittamisen välttämiseksi. Palveluvastaavat kertoivat työntekijöiden motivoimisen vaativampiin tehtäviin olevan haastavaa. Vaikka esihenkilö olisi nähnyt työntekijällä olevan potentiaalia haasteellisempaan työtehtävään ei työntekijä välttämättä motivoitunut vastaanottamaan tarjottua mahdollisuutta. Pian eläköityvien työntekijöiden motivoiminen tunnistettiin haasteena, sillä eläköityvillä työntekijöillä ei koettu usein olevan itsensä tai työn kehittämisen halua.

”Nähdään potentiaali, että henkilö olisi kykeneväinen vaativimpiin tehtäviin, mutta ei ole halukas ottamaan haastetta vastaan.” V4

6 POHDINTA

6.1 Eettisyys

Tieteellistä tutkimusta tehdessä tulee noudattaa tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamaa ohjetta hyvistä tieteellisistä käytännöistä, jotta tutkimus olisi eettisesti hyväksyttävä ja luotettava. Hyvän tieteellisen käytännön mukaiselle eettiselle toiminnalle ominaisena nähdään rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksessa tulee käyttää eettisesti hyväksytyjä menetelmiä tiedonhankinnassa, tutkimuksessa ja arvioinnissa, jotka ovat tieteellisen tutkimuksen mukaisia ja tulokset tulee raportoida avoimesti sekä läpinäkyvästi. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7; Vilkkä 2015, 31–33.) Tässä opinnäytetyössä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja toimittiin rehellisyyttä, tarkkuutta sekä huolellisuutta noudattaen kaikissa opinnäytetyön vaiheissa.

Tutkimusetiikka velvoittaa hankkimaan tutkimukselle asianmukaiset tutkimusluvat sekä sopimaan kaikkien tutkimuksen osapuolen vastuista ja velvollisuuksista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Opinnäytetyölle haettiin Organisaatio X:ltä tutkimuslupa helmikuussa 2022, joka allekirjoitettiin opinnäytetyön tekijän, organisaation sekä opinnäytetyötä ohjaavan oppilaitoksen toimesta. Tutkimusluvassa sovittiin opinnäytetyöhön liittyvistä asioista kuten aineistonkeruusta sekä vastuista ja velvollisuuksista. Opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan omakustanteisesti.

Tutkimuksen eettisyys perustuu ihmisoikeuksiin. Tutkimukseen osallistuville tulee selvittää ymmärrettävästi tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät sekä osallistumiseen liittyvät mahdolliset riskit. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla täysin vapaaehtoista ja tutkittavan antaa siihen suostumuksensa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 20; Savin-Baden & Major 2010, 21, 50; Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156.) Opinnäytetyön kohdejoukolle lähetettiin kyselylomakkeen yhteydessä saatekirje, jossa kuvattiin selkeästi opinnäytetyön tarkoitus, tavoite sekä merkityksellisyys. Saatekirjeessä kerrottiin opinnäytetyöhön osallistumisen vapaaehtoisuudesta

sekä mahdollisuudesta keskeyttää opinnäytetyöhön osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Saatekirjeessä kohdejoukolle tuotiin esille heidän anonymiteettinsa säilyminen opinnäytetyön kaikissa vaiheissa sekä ilmoitettiin opinnäytetyön tekijän sekä opinnäytetyön ohjaajan yhteystiedot, jotta opinnäytetyöstä oli mahdollista pyytää lisätietoa. Osallistujilta ei pyydetty erillistä suostumusta opinnäytetyöhön osallistumisesta, mutta kyselylomakkeessa kerrottiin vastaajan antavan suostumuksensa opinnäytetyöhön osallistumiselle vastaamalla kyselylomakkeeseen.

Tutkimuksen eettisyyttä voivat heikentää tutkijan käyttämä vilppi tai piittaamattomuus ja tutkijan tuleekin huomioda kaikessa toiminnassaan vilpitön ja rehellinen toiminta muita tutkijoita kohtaan. Vilpiksi luokitellaan asioiden vääristely tai toisen tuotosten plagiointi. Piittaamattomuus puolestaan käsittää tutkijan puutteellisista tiedoista ja taidoista johtuvan virheellisyyden esimerkiksi tutkimusmenetelmien hallinnassa sekä harkinnassa niitä valittaessa tai lähteiden väärin ymmärtämisessä. Hyvän tutkimusetiikan mukaisesti tutkimuksessa on ilmoitettava käytetyt lähteet huolellisesti lähdeviitteitä käyttäen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8–9; Vilkkä 2015, 43–45.) Tässä opinnäytetyössä merkittiin huolellisesti käytetty lähdeaineisto sekä lähdeviitteet, noudattaen merkinnöissä oppilaitoksen ohjeistuksia. Opinnäytetyötä tehdessä vältettiin vilppiä ja piittaamattomuutta kaikissa sen vaiheissa. Käytettyjen menetelmien tarkoituksenmukaisuus on tarkoin harkittu ja menetelmien edellyttämään osaamiseen on perehdytty ennen opinnäytetyön tekemistä.

Tekijän tulee arvostaa saamiensa tutkimustuloksia ja kokea ne julkaisukelpoiksi, vaikka ne olisivat oletettujen tulosten vastaisia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 12). Opinnäytetyön tulokset esitettiin rehellisesti, havainnollistaen aineiston luokittelu sisällönanalyysitaulukoiden avulla sekä käyttämällä tulososiossa suoria lainauksia. Opinnäytetyön tulokset esitettiin totuudenmukaisina niihin mitään lisäämättä tai niistä mitään poistamatta.

Savin-Baden ja Major (2010, 21), Vilkkä (2015, 47) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018, 155–156) kokevat tutkijan velvollisuudeksi huolehtia, ettei tutkimuksesta aiheudu osallistujille haittaa tai vahinkoa sekä tutkijan tehtäväksi huolehtia tutkit-

tavien anonymiteetin säilymisestä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tämä opinnäytetyö toteutettiin verkkokyselylomakkeella. Kyselyssä ei tiedusteltu taustatietoja, joista vastaajan henkilöllisyys voisi paljastua, eikä vastaamisen yhteydessä välittynyt tietoa vastaajan henkilöllisyydestä tai sähköpostiosoitteesta, johon lähetetyn linkin kautta lomake on täytetty. Opinnäytetyön tekijän ei täten ollut mahdollista tietää tai selvittää vastaajien henkilöllisyyttä.

Tutkimuksen aineisto tulee säilyttää luottamuksellisesti, eikä sitä saa luovuttaa ulkopuolisille tai käyttää muuhun tarkoitukseen kuin tutkittaville on luvattu (Savin-Baden & Major 2010, 21; Vilka 2015, 47; Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156). Salassapito- ja vaitiolovelvollisuuteen suhtauduttiin erityistä huomiota noudattaen ja kyselyn vastaukset säilytettiin opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisen salasanalla suojatun tietokoneen suojatussa kansiossa. Vastausten paperikopiot säilytettiin huolellisesti muilta salattuna sekä hävitettiin asianmukaisesti. Alkuperäiset vastaukset Microsoft Forms- ohjelmassa olivat suojattuna salasanan takana, eikä niihin ollut muilla kuin opinnäytetyön tekijällä pääsyä. Opinnäytetyön tulokset on esitetty niin, ettei niistä pystytä päättämään yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä eikä opinnäytetyössä käytetä sellaisia sitaatteja, joista vastaajan henkilöllisyyden voisi tunnistaa esimerkiksi lausetyyliä perusteella.

6.2 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle tärkein määritelmä on, että tutkijan tekemät käsitteellistämiset sekä tulkinnot vastaavat tutkittavien käsityksiä (Fossey ym. 2002, 723; Vilka 2015, 197). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää Cuban ja Lincolnin esittämää neljää kriteeriä, joita ovat tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus sekä vahvistettavuus (Cope 2014, 89; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 197). Myös aitous on tärkeä kriteeri laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle (Cope 2014, 89).

Tutkijan tulee tuoda esille omat tutkimukseen vaikuttavat arvonsa, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Fossey ym. 2002, 723; Vilka 2015, 198). Opinnäytetyön tekijällä on omakohtaista kokemusta henkilöstöjohtamisesta, mikä edellytti erityistä tarkkuutta omien ajatuksen ja käsitysten poissulkemisesta

analyysiä tehdessä. Tutkimuksen uskottavuuden edistämiseksi tulokset tulee kuvata niin, että lukijan on mahdollista ymmärtää analyysin kulku sekä tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Analyysissä aineisto luokitellaan kategorioihin, mikä edellyttää tutkijalta ratkaisuita aineiston ja käsitteellistämisen suhteen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.) Opinnäytetyössä analyysin luokitteluihin ja käsitteellistämisiin pyrittiin täysin kyselylomakkeen aineiston pohjalta. Aineistosta muodostettiin runsaasti alaluokkia, jotta luokat vastasivat kattavasti koko opinnäytetyön aineistoa, mikä voidaan nähdä uskottavuutta lisäävänä tekijänä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198).

Opinnäytetyön tekijä pyrki tietoisesti välttämään ennakko-odotuksia ja -käsityksiä kaikessa toiminnassa opinnäytetyöprosessin aikana ja asioita pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman ulkopuolisessa roolissa, minkä voidaan nähdä lisäävän luotettavuutta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 202). Ennakko-odotusten vaikutusta tarkasteltiin erityisen tarkasti analyysia tehdessä, jotta tulokset vastaisivat mahdollisimman totuudenmukaisesti vastaajien käsityksiä. Opinnäytetyön tekijä arvioi kriittisesti analyysin vaiheita ja tekemiään luokitteluita, joiden perusteella luokitteluihin tehtiin vielä muutoksia.

Laadullisen tutkimuksen raportoinnissa tulee esittää tutkimuksen alustava aihealue sekä tavoitteet selkeästi ja yksiselitteisesti, jotta lukijalla on mahdollisuus ymmärtää tutkimuksen tarkoitus ja arvioida valittujen tiedonkeruu ja analysointimenetelmien soveltuvuutta (Fossey ym. 2002, 726). Tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka selostus kaikista tutkimuksen vaiheista ja tutkijan tulee kertoa totuudenmukaisesti aineiston keräämisestä sekä aineiston analysoinnista. Olennaista analyysin luotettavuudelle on kuvata luokittelujen syntyminen sekä luokittelujen perusteet. (Fossey ym. 2002, 726, 728–729; Sarajärvi ym. 2009, 232–233; Vilkkä 2015, 197.) Analyysin kuvaamisessa tulee havainnollistaa analyysin eteneminen alkuperäistekstistä alkaen, hyödyntäen taulukointeja ja liitteitä (Graneheim & Lundman 2004 110; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198).

Opinnäytetyön tulokset pohjautuvat aineiston sisällönanalyysiin. Tulokset on kirjoitettu selkeästi, havainnollistaen kuvioin ja taulukoin luokkien muodostuminen. Opinnäytetyön päätelmät ja tehdyt tulkinnat on havainnollistettu aineiston alku-

peräisillä lainauksilla jokaisesta alakategoriasta, millä nähdään olevan vahvistettavuutta ja uskottavuutta lisäävä merkitys (Cope 2014, 89). Alkuperäisiä lainauksia on runsaasti, mikä mahdollistaa lukijan perehtymisen tutkimusaineistoon. Opinnäytetyön kulku on kuvattuna avoimesti kokonaisuudessaan.

Tehdyistä tulkinnoista ja saaduista tuloksista ei keskusteltu osallistujien kanssa, vaikka se toisinaan nähdään tutkimuksen uskottavuutta lisäävänä tekijänä (Cope 2014, 90). Osallistujien osallistumisessa tulosten arviointiin nähdään haasteita ja sitä tulee arvioida tarkasti tutkijan ja tutkittavien näkemyksiä ohjaavien roolien erilaisuuden vuoksi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 201). Opinnäytetyön tekijän tavoitteena oli tuottaa aineistosta teoreettinen kokonaisuus, vastaajien näkemyksen painottuessa omiin kokemuksiinsa, jonka vuoksi osallistujia ei otettu mukaan analyysiin tai tutkimusten arviointiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä useita tutkimusmetodeja (Cope 2014, 90). Opinnäytetyö toteutettiin käyttäen yhtä tutkimusmetodia, sillä sen avulla saavutettiin kattavasti kuvailevaa aineistoa, josta saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tekijä kirjoitti muistiinpanoja ja havaintoja tutustuessaan opinnäytetyön aineistoon, mikä nähdään luotettavuutta lisäävänä tekijänä (Cope 2014, 90). Muistiinpanoissa opinnäytetyön tekijä arvioi vaihtoehtoisia tulkintatapoja ja omien käsitystensä vaikutusta. Havaintojen kautta opinnäytetyön tekijä pyrki löytämään aineistosta vastaajien todelliset kokemukset.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusjoukon tai aineiston määrälle ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta (Sarajärvi ym. 2009, 182). Tässä opinnäytetyössä kohdejoukko koostui kaikista palveluvastaavista ja heidän sijaisistaan Organisaatiossa X. Aineistosta nousi toistuvuuksia jo muutaman vastauksen jälkeen ja aineiston nähtiin kylläntyvän, jonka vuoksi aineiston voidaan nähdä olleen riittävä luotettavuuden kannalta (Cope 2014, 90; Sarajärvi ym. 2009, 182).

Opinnäytetyössä on kuvattuna selkeästi opinnäytetyön konteksti sekä osallistujien valinta, mikä nähdään olennaiseksi luotettavuudelle ja siirrettävyyden arvioinnille yhdessä aineiston keruun ja analyysin kuvaamisen kanssa (Cope 2014, 89; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198). Opinnäytetyön aineiston ke-

ruu sekä aineiston analyysi on kuvattuna avoimesti kuvioin ja liitetiedostoin. Tarkan kuvaamisen kautta lukijalla on mahdollisuus arvioida tulosten siirrettävyyttä hänen omaan kontekstiinsä. Siirrettävyys on riippuvainen tutkimuksen tavoitteesta sekä tarkoituksesta tehdä aiheesta yleistyksiä. (Cope 2014, 89.) Opinnäytetyön tulokset ovat siirrettävissä palveluvastaavien kokemien onnistuneiden henkilöstöjohtamisen tekijöiden osalta, sillä henkilöstöjohtaminen ei ole sidoksissa kyseiseen tutkimuskontekstiin. Palveluvastaavien osaamisen osalta tuloksia ei voida yleistää, sillä kyseessä ovat henkilökohtaiset osaamisen kokemukset, joihin vaikuttavat vahvasti vastaajien työkokemus sekä koulutus, joita ei selvitetty tässä opinnäytetyössä.

Tutkimuksen voidaan nähdä olevan toistettava, mikäli kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla saavutetaan sama tulos (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186; Sarajärvi ym. 2009, 231). Tämä opinnäytetyö toteutettiin yksilötyönä, jonka vuoksi tulosten arvioijia oli vain yksi. Opinnäytetyössä tehdyt käsitteellistämiset, tulkinnat ja luokittelut ovat opinnäytetyön tekijän omia. Luokitteluun saatiin näkemyksiä opinnäytetyön ohjaajalta, tukemaan opinnäytetyön ajatuksia ja tekemiä luokitteluita. Aineistoa analysoidessa ja luokitteluita tehdessä pyrittiin totuudenmukaiseen ja objektiiviseen tarkasteluun, ilman että opinnäytetyön tekijän omat kokemukset tai käsitykset peilaisivat analyysiin ja tuloksiin. Vastaajien anonymiteetin säilyttämisen vuoksi opinnäytetyön aineisto tullaan säilyttämään salaisena. Toistettavuutta kuitenkin edesauttaa avoin aineistonkeruun ja kyselylomakkeen kuvaaminen sekä aineiston analyysitaulukoiden esittäminen ala- ylä- ja pääluokkineen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostettiin tiedonhaun sekä teoriakirjallisuuden pohjalta, minkä voidaan todeta lisäävän luotettavuutta tulosten tulkinnan tukena ollessa kirjallisuuteen perustuva konteksti (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 202). Tiedonhaku suoritettiin noudattaen kirjallisuuskatsauksen ohjeita ja mukana oli kansainvälisiä sekä kansallisia tutkimuksia. Luotettavuutta olisi lisännyt useampien hakulausekkeiden ja hakuoperaattoreiden käyttäminen, joiden kautta olisi voitu löytää syvemmin henkilöstöjohtamista käsittelevää aineistoa. Tiedonhaku voidaan kuitenkin nähdä luotettavaksi, sillä tiedonhaun tutkimuksissa sekä haetussa teoriakirjallisuudessa toistuivat samat teemat henkilöstöjohtamisen osa-alueina. Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset muodostettiin

teoreettisesta viitekehyksestä nousseiden teemojen mukaisesti. Erilaisia teemakysymyksiä käyttäen aineistosta olisi voinut nousta erilaisia vastauksia. Opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimustulosten sekä teoriataustan kanssa, joka voidaan nähdä luotettavuutta lisäävänä tekijänä (Cope 2014, 90).

Kyselylomake on olennainen osa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Sharma 2022, 65–66). Opinnäytetyön kyselylomake esiteltiin kolmella henkilöllä, millä nähdään olevan opinnäytetyön luotettavuutta lisäävä vaikutus (Vehkalahti 2015, 48). Kysymysten asettelu ja ymmärrettävyys osoittautuivat esitestauksessa onnistuneeksi, eikä muutoksia kysymysten muotoiluun tehty. Kyselystä poistettiin kuitenkin kaksi kysymystä vastausten osittaisen päällekkäisyyden vuoksi. Kysymysten asettelussa pyrittiin mahdollisimman neutraaliin muotoiluun, jotta opinnäytetyön tekijän käsitykset eivät ohjaisi vastauksia.

6.3 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Organisaatio X:n palveluvastaavien näkemyksiä lähiesihenkilötaidoista, joista onnistunut henkilöstöjohtaminen koostuu. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa palveluvastaavien kokemasta henkilöstöjohtamisen osaamisesta Organisaatiossa X, jonka pohjalta voitaisiin kehittää palveluvastaavien osaamista.

Johtamiskäsitys on muuttunut demokraattisemmaksi ja nykyajan johtamisen trendinä ovat vuorovaikutus, esihenkilön sosiaaliset- ja tunnetaidot sekä työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7). Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että henkilöstöjohtaminen koostuu moninaisista lähiesihenkilötaidoista, joissa korostuu esihenkilön taito työntekijöiden yksilölliseen johtamiseen. Yksilöllisen johtamisen tärkeys ja työntekijöiden tarpeista huolehtiminen on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa (Häggman-Laitila 2013, 302; Vesterinen 2013, 56; Arakelian 2021, 5). Henkilöstöjohtamisen osuus sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tulee lisääntymään tulevaisuudessa, jonka vuoksi työn-

tekijöiden työhyvinvointiin, työssä kehittymiseen ja työntekijän työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamiseen tullaan panostamaan aiempaa enemmän vetovoimaisuuden edistämiseksi (Nurmeksela 2021, 95).

Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni työntekijöiden yksilöllisyyden tukemisen, kokonaisvaltaisen tuntemisen sekä työhyvinvoinnin edistämisen työn muotoilun ja työajan kautta edistävän onnistunutta henkilöstöjohtamista. Työntekijöiden yksilöllisen tuntemisen merkitys on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa työntekijän heikkouksien ja vahvuuksien tuntemisen osalta (Uutela 2019, 135). Opinnäytetyön tulosten perusteella yksilöllisyyttä tukevalla johtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin huomioimalla heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Häggman-Laitila (2013, 302) tunnisti opinnäytetyön tulosten tapaan esihenkilölle tärkeäksi taidoksi työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisen sekä yksilöllisyyden huomioivan johtamisen yhteyden työhyvinvoinnin edistämiseen.

Opinnäytetyön tulosten mukaan henkilökohtaisen elämäntilanteen huomioimisella johtamisessa, esimerkiksi työvuorosunnitelmien kautta, voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Uutelan (2019) tutkimustulokset vahvistavat opinnäytetyön tuloksia tältä osin. Tärkeää opinnäytetyön tulosten tavoin Uutelan tutkimuksen mukaan oli elämäntilannekohtaisen tuen tarjoaminen työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaan, esimerkiksi perhe-elämän ja työn yhteensovittamisessa. Opinnäytetyön tuloksissa tunnistettiin työhyvinvoinnin määrätietoisesta johtamisesta merkitys. Uutelan tutkimustulokset vahvistavat opinnäytetyön tuloksia myös tältä osin. (Uutela 2019, 126.)

Hyvällä työilmapiirillä voidaan lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä viihtymistä (Österberg 2015, 146–147; Viitala & Jylhä 2019, 299). Opinnäytetyön tulokset osoittavat työyhteisön yhteistyötä tukevien johtamisen käytänteiden olevan avainasemassa onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa. Yhteistyön tukemiselle tärkeää on työilmapiirin edistäminen esihenkilön toimesta. Ilmapiirin edistämisen koettiin perustuvan eettisestä johtamisesta ja epäkohtiin puuttumisesta. Esihenkilön koettiin edistävän ilmapiiriä myös omalla esimerkillänsä sekä yhteistyöllä työyhteisön kanssa. Eettisen johtamisen ja esihenkilön rehellisyyden merkitys

työyhteisölle on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa (Ellis & Abbott 2014, 98; Saarisilta & Heikkilä 2015, 261–262).

Työyhteisön ilmapiirin merkitys korostui opinnäytetyön tulosten tavoin Saarisillan ja Heikkilän (2015) tutkimuksessa. Tutkimuksessa koettiin tärkeäksi luoda turvalliseksi ja tasa-arvoiseksi koettu ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat tuoda ajatuksensa ja ideansa julki. Ilmapiirille tärkeää on eettisen johtamisen toteutuminen, joka ilmenee oikeudenmukaisena ja tasapuolisena työntekijöitä kuuntelevana johtamisena. Oikeudenmukaisuuden tärkeä perusta on päätösten perustelu työntekijöille. Oikeudenmukaisuus edistää työntekijöiden luottamusta esihenkilöön. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 261–262.) Myös opinnäytetyön tuloksissa eettisen johtamisen alueina korostuivat tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.

Uutelan (2019) tutkimustulokset olivat opinnäytetyön kanssa toisiaan tukevia, osoittaen yhteisöllisyyden luovan hyvää ilmapiiriä ja tukevan työn tekemistä sekä työssä jaksamista. Uutelan tutkimuksessa ilmapiirille olennaisena koettiin avoimuus, luottamuksellisuus sekä erilaisuuden hyväksyminen. (Uutela 2019, 127.) Opinnäytetyön tulosten tavoin Uutelan tutkimuksessa koettiin tärkeäksi esihenkilön tuki ilmapiirin kehittämiseksi. Luottamuksellista ilmapiiriä voidaan edistää esihenkilön aidon välittämisen ja arvostamisen kautta. Työntekijöiden arvostaminen lisää avoimuutta sekä luottamusta esihenkilöön ja luottamuksen kautta esihenkilö koetaan helpommin lähestyttäväksi. Avoimuus ja luottamus lisäävät työhyvinvointia. (Uutela 2019, 129.) Opinnäytetyön tuloksissa todettiin Uutelan tutkimuksen tavoin esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen, arvostamisen ja avoimuuden tärkeys ja niiden yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Myös Harjoisen (2014, 55) tutkimuksessa korostettiin työntekijää arvostavan johtamisen merkitystä ja sen koettiin edistävän työhön sitoutumista.

Sirén ym. (2015) tutkimuksessa todettiin esihenkilölle tärkeäksi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden arvostavaan johtamiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan muutosten ja hoitohenkilöstöllä yleisesti lisääntyneiden ammatinvaihtoaikojen vuoksi. Esihenkilön tulee tarkkailla oman roolinsa vaikutusta työntekijöihin sekä tunnistaa mahdollisuutensa työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen. Esihenkilön arvostuksella sekä avoimella, tasapuolisella vuorovaikutuksella ja kohtelulla voidaan edistää työntekijöiden työssä jaksamista. (Sirén ym.

2015, 283–284.) Sirénin tutkimustulokset tukevat opinnäytetyön tuloksia, joissa korostui esihenkilön roolin merkitys työntekijöiden hyvinvointiin sekä merkityksellisyyden tunteen edistämiseen sekä näiden kautta organisaation veto- ja pitovoimaan. Onnistuneen vuorovaikutuksen merkitys tunnistettiin myös Vesterisen (2013) tutkimuksessa, jossa tunnistettiin muista tutkimuksista poiketen myös riskejä liian läheisellä esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutuksella. Esihenkilön ja työntekijöiden välisen yhteyden ollessa liian tiivis voi työyhteisön objektiivinen tarkastelu hankaloitua. (Vesterinen 2013, 56.)

Esihenkilön vuorovaikutustaitojen tärkeys tunnistettiin opinnäytetyön tuloksissa tärkeänä niin työntekijän ja esihenkilön väliselle kohtaamiselle kuin koko työyhteisön toiminnalle. Räsänen (2022) tutkimustulokset tukivat opinnäytetyöntuloksia tältä osin. Vuorovaikutustaidot tulevat korostumaan entisestään johtamisessa, etenkin valmentavan esihenkilötoiminnan kohdalla. (Räsänen 2022, 55.)

Opinnäytetyön tuloksista ilmeni selkeiden johtamisen käytäntöjen edistävän työyhteisön yhteistyötä ja täten onnistunutta henkilöstöjohtamista. Johtamisen tulee olla suunnitelmallista ja sen perustana tulee olla työyhteisön yhteiset säännöt. Työntekijöiden sekä työyhteisön työtehtävät tulee olla kaikille selkeät ja vastuiden kaikkien tiedossa. Johdonmukaisen johtamisen tärkeys on tunnistettu myös useissa aiemmissa tutkimuksissa (Häggman-Laitila 2013, 308; Nurmeksela 2021, 95; Ellis & Abbott 2014, 98; McComiskey 2017, 493). Johdonmukaisessa johtamisessa korostuu päätösten ja toiminnan perusteltavissa oleminen (Nurmeksela 2021, 95). Johdonmukaisella ja tulevaisuus orientoituneella johtamisella voidaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia (Häggman-Laitila 2013, 308). Uutelan (2019) tutkimustuloksissa todettiin opinnäytetyön tavoin työtehtävien selkeys tärkeänä työn toteuttamiselle. Työtehtävien ja sen tavoitteiden tietäminen auttaa työntekijöitä keskittymään työnsä tekemiseen. Työntekijän ymmärryksellä työnsä vaikutuksesta organisaation kokonaiskuvaan on työhyvinvointia edistävä vaikutus. (Uutela 2019, 128.)

Palveluvastaavat kokivat esihenkilön tavoitettavuuden tärkeäksi. Esihenkilön tulee olla läsnä työntekijöiden arjessa ja helposti työntekijöiden tavoitettavissa. Tavoitettavuuden koettiin edistävän esihenkilön ja työntekijöiden yhteistyötä. Opinnäytetyön tulokset osoittivat työntekijöiden ja esihenkilön välisten keskusteluiden

tärkeyden tavoitettavuudelle. Arakelianin (2021, 8) ja Uutelan (2019, 135) tutkimustulokset tukevat opinnäytetyöntuloksia tältä osin, osoittaen opinnäytetyön tavoin tärkeäksi keskustelujen mahdollistamisen varaamalla niihin aikaa. Keskusteluiden perustana on välittäminen, kunnioittaminen ja vastuu sekä työntekijöiden myötätuntoinen kohtaaminen (Arakelian 2021, 8). Esihenkilön ollessa helposti lähestyttävä ja luottamuksellinen vaikeista asioista keskusteleminen on helpompaa (Uutela 2019, 135).

Opinnäytetyön tulokset osoittivat esihenkilön vaikuttavan omalla toiminnallaan, esimerkillään ja läsnäolollaan työyhteisön yhteistyöhön. Esihenkilön esimerkillä johtamisen sekä läsnäolon tärkeys työyhteisön toimintaan on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa (Häggman-Laitila 2013, 302, 309; Uutela 2019, 101). Esihenkilö voi omalla esimerkillään ja käyttäytymisellään tukea työntekoa sekä työilmapiiriä, edistäen yhteisöllisyyden tunnetta. Esimerkillä johtaminen ja tukeminen edellyttää esihenkilöltä läsnäoloa työyhteisössä. (Uutela 2019, 101.)

Opinnäytetyön tulosten mukaan hyvä viestintä tukee henkilöstöjohtamista. Onnistuneen viestinnän käytänteiksi kuvattiin viestinnän selkeys, tarkoituksen mukaisten viestintäkanavien käyttäminen sekä oikea-aikainen ja avoin viestintä. Opinnäytetyön tulosten tavoin McComiskey (2017, 493) ja Ellis ja Abbott (2014, 98) tunnistivat tutkimustuloksissaan viestintätaidot tärkeänä johtamiselle.

Palveluvastaavat kokivat onnistuneen henkilöstöjohtamisen edellyttävän esihenkilöltä taitoa kohdata työntekijä yksilönä, tukien hänen tarpeitaan. Esihenkilölle tärkeäksi nousi mahdollistajana ja innostajana toiminen, jota kautta työn merkityksellisyyden tunnetta pystyttiin lisäämään. Hakasen, Hakosen, Seppälän & Viitalan (2019) tutkimustulokset olivat samansuuntaiset, osoittaen voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja ihmislähtöisen palvelevan esihenkilötyön lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja työn imua. Voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä voidaan edistää työntekijöiden sitoutumista, työhyvinvointia ja työssä suoriutumista. (Hakanen ym. 2019, 54.)

Opinnäytetyön tuloksissa osoitettiin työntekijöiden osallisuuden edistävän merkityksellisyyden tunnetta. Osallisuudelle ominaisena koettiin vastuu, työn kehittämisen mahdollisuudet sekä valmentava esihenkilö. Työntekijöiden osallisuuden

tärkeys on tunnistettu laajasti aiemmissakin tutkimuksissa (Ezziane 2021, 265; Häggman-Laitila 2013, 308; McComiskey 2017, 493; Nurmeksela 2021, 95). Nurmekselan (2021, 95) tutkimustulokset osoittivat työntekijöiden odottavan mahdollisuutta osallistua työnsä kehittämiseen sekä päätösten tekemiseen. Työntekijöiden osallisuutta voidaan edistää vaikutusmahdollisuuksilla ja työilmapiirillä (Saarisilta & Heikkilä 2015, 260). Osallisuuden lisäämisellä voidaan tukea työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia (Häggman-Laitila 2013, 308; Saarisilta & Heikkilä 2015, 260).

Johtamisessa korostuu työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja innostaminen työhön yksilöllisen tuntemisen kautta (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12). Opinnäytetyön tulokset osoittavat työntekijöiden yksilöllisten motivaatiotekijöiden tunnistamisen sekä heidän yksilöllisen osaamisensa ja vahvuuksiensa tuntemisen tärkeänä yksilölliselle johtamille. Työntekijän osaamisen kehittäminen sekä työhön innostaminen henkilökohtaisten tekijöiden kautta koettiin tärkeäksi myös merkityksellisyyden tunnetta edistävälle johtamiselle. Työn muotoilun kautta voidaan tukea työntekijää hyödyntämään ja kehittämään osaamistaan paremmin, esimerkiksi monipuolistamalla työtehtäviä (Viitala & Jylhä 2019, 276–277). Opinnäytetyön tuloksissa tunnistettiin tärkeäksi työntekijöiden osaamisen kehittämisen mahdollisuudet tarjoamalla osaamiseen soveltuvia ja osaamista kehittäviä työtehtäviä. Työntekijöiden osaamiseen soveltuvien työtehtävien koettiin tukevan työntekijöiden hyvinvointia ja lisäävän työn mielekkyyttä.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat työntekijöiden kannustamisen osaamisen kehittämisessä, koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen sekä tuen osaamisen kehittämiseen tärkeinä työntekijän osaamisen kehittämisen keinoina sekä työn mielekkyyden edistämiseksi. Uutelan (2019) tutkimustuloksissa puolestaan tunnistettiin osaaminen ja sen kehittäminen työn mielekkyyden osana, joka nähtiin pohjana työntekijöiden kokemalle työhyvinvoinnille. Työnmielekkyyys koostuu hallinnan tunteesta ja osaamisesta, joiden kautta työntekijän on mahdollista selvitä työstään. Tärkeää on koulutus, riittävä osaaminen sekä tuen saanti tarvittaessa. Hallinnan tunne pohjautuu osaamisen lisäksi työssä kehittymiseen ja onnistumisen kokemuksiin. (Uutela 2019, 110.)

Opinnäytetyön tuloksissa osoitettiin esihenkilölle tärkeäksi taidoksi palautteen antaminen, jonka avulla työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta voidaan edistää sekä tukea työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa. Uutelan (2019) tutkimustulokset olivat opinnäytetyön tulosten suuntaiset, osoittaen opinnäytetyön tavoin palautteen merkityksen työntekijöiden motivaation edistämiseksi. Etenkin kehuva palautteen merkitys motivaatiolle tunnistettiin molempien tuloksissa ja Uutelan tutkimuksessa sen koettiin lisäksi edistävän työntekijöiden työssä jaksamista. Positiivisella ja rakentavalla palautteella voidaan edistää työn merkityksellisyyttä. Positiivinen palaute tarjoaa työntekijälle onnistumisen kokemuksia ja edistää kehittymistä. Rakentava palaute edistää merkityksellisyyttä ja työssä kehittymistä etenkin silloin kun palaute annetaan tulevaan toimintaan tähdäten niin, että työntekijä ymmärtää kehittymisen tarpeen. (Uutela 2019, 92–93.)

Esihenkilötyössä tarvitaan paljon osaamista ja esihenkilörooli vahvistuu ajan kanssa. Esihenkilöiden uran alkuun kohdistetulla koulutuksella saavutetaan arvokasta osaamista. (Himanen 2019, 59.) Opinnäytetyön tulosten mukaan palveluvastaavat kokevat haasteita henkilöstöjohtamisessa etenkin kokemattomuutensa liittyen. Palveluvastaavat kuvasivat, ettei heillä ollut kokemattomuuden vuoksi riittävästi kertynyttä tietoa ja kokemusta, kuinka tulisi toimia. Gunawanin ym. (2016) tutkimustulokset olivat samansuuntaisia osoittaen haasteeksi esihenkilöiden kokemattomuuden. Gunawanin ym. tutkimuksessa kokemattomuuden nähtiin liittyvän väärin rekrytointiperusteisiin. Esihenkilöiksi palkattiin työntekijöitä, joilla oli pitkä työura terveydenhuollossa ja jotka toimivat esimerkiksi kliinisessä käytännöntyössä. Esihenkilöiksi palkatut saattoivat kuitenkin olla valmistautumattomia uuteen rooliinsa esihenkilönä eikä heillä ollut esihenkilötyöhön tarvittavia valmiuksia, mikä aiheutti riskin esihenkilön työssä jaksamiselle ja työhyvinvoinnille. (Gunawan ym. 2016, 8.)

Arakelianin (2021) tutkimustulokset osoittavat opinnäytetyön tulosten tavoin esihenkilöiden kokevan työssään ajanpuutetta. Tutkimuksessa todettiin esihenkilöiden ajan kuluva työntekijöiden sekä oman esihenkilönsä parissa, eikä heille jäänyt yksilöllistä aikaa ajatteluun ja suunnitteluun. (Arakelian 2021, 8.) Opinnäytetyön tuloksissa puolestaan ajanpuutteen koettiin heijastuvan työntekijöiden kanssa käytäviin keskusteluihin, heidän ohjaamiseensa sekä esihenkilön läsnäoloon.

Opinnäytetyön tuloksissa tunnistettiin palveluvastaavien kokemaksi haasteeksi työntekijöiden motivaation edistäminen. Motivaation johtamisen vaikeus tunnistettiin etenkin pian eläköityvien työntekijöiden kohdalla. Arakelianin (2021) tutkimuksessa koettiin myös haasteita pian eläköityneiden työntekijöiden johtamisessa, mutta opinnäytetyön tuloksista poiketen haasteet kohdistuivat soveltuvien työtehtävien löytämiseen, etenkin silloin, jos eläköitymässä olevalla työntekijällä oli fyysisiä rajoitteita työn suhteen. (Arakelian 2021, 5.)

Haastavat tilanteet ja puheeksi ottamistilanteet ovat usein tunteellisia niin alaiselle kuin esihenkilöllekin. Esihenkilöllä tulee olla kyky kontrolloida omia tunteitansa myös tällaisissa tilanteissa ja toimia järkevästi päätöstensä mukaisesti. (Vartia ym. 2012, 79.) Opinnäytetyön tulosten perusteella palveluvastaavat kokivat haastavaksi epäkohtiin ja vaikeisiin asioihin puuttumisen ja sen koettiin vaativan paljon henkisiä voimavaroja. Arakelianin (2021) tutkimustulokset olivat samansuuntaiset, niissä korostuen konfliktien ratkaisun haasteellisuus. Opinnäytetyön tuloksista poiketen Arakelianin tutkimuksessa ei ilmennyt esihenkilöiden henkistä raskautta, vaan haasteena tunnistettiin asioiden perinpohjainen selvittäminen niin etteivät ne jää hautumaan. (Arakelian 2021, 6.)

Opinnäytetyön tulokset ja Gunawanin ym. (2016) tutkimuksen tulokset olivat linjassa esihenkilön roolin moninaisuuden suhteen. Molemmista tunnistettiin esihenkilön tarvitsevan monialaista osaamista. Opinnäytetyön tuloksissa nousi tärkeäksi jatkuvan koulutuksen ja kehittämisen tärkeys palveluvastaavien osaamiselle ja palveluvastaavat kokivat, ettei esihenkilötyössä voi koskaan olla valmis. Myös Gunawanin ym. tutkimuksessa tunnistettiin tärkeäksi esihenkilöiden jatkuva kehittäminen, jotta esihenkilöt eivät tunne itseään hylätyiksi ja he saavat riittävästi taitoa erilaisten asioiden ja ihmissuhdeongelmien ratkomiseen sekä jatkuvasti muuttuvaan työhön. (Gunawan ym. 2016, 8.)

Opinnäytetyön tuloksissa todettiin koulutuksen, ylemmän esihenkilön ohjauksen sekä mentoroinnin merkitys esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä, mikä on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa (Gunawan ym. 2016, 4, 8). Mentorointi perustuu kokeneemman työntekijän tarjoamaan tukeen työssä ja uralla kehitty-

misessä (Viitala & Jylhä 2019, 276–277; Helsilä & Salojärvi 2013, 166). Gunawanin ym. (2016, 4, 8) tutkimuksessa nousi esiin myös valmentaminen osaamisen kehittämisen keinona.

6.4 Johtopäätökset

Onnistunut henkilöstöjohtaminen pitää sisällään moninaisia johtamisosaamisen taitoja. Sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten ja henkilöstöpulan vuoksi on tärkeää kehittää palveluvastaavien osaamista henkilöstöjohtamisessa. Palveluvastaavien osaamisen kehittämisellä voidaan edistää organisaation pito- ja vetovoimaa sekä työntekijöiden hyvinvointia.

Henkilöstöjohtamisessa korostuu työntekijöiden yksilöllisyys ja työntekijöiden kokemuksen merkityksellisyys edistäminen. Johtamisen keskiössä tulee olla työntekijä, esihenkilön toimiessa mahdollistajana luoden puitteet työntekijöiden onnistumisille. Esihenkilöltä edellytetään taitoa tukea työntekijöitä valmentavassa roolissa sekä mahdollistaa heidän kehittymisensä ja edistää heidän osallisuuttaan. Henkilöstöjohtamisessa tulee tukea työntekijöiden ainutlaatuisuutta sekä rakentaa arvostava ja luottamuksellinen suhde työntekijän, esihenkilön ja työyhteisön välille. Esihenkilön tulee pyrkiä tyydyttämään työntekijöiden tarpeita työn kautta sekä mahdollistaa työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet vaikuttavat kauttaaltaan työntekijän kokemaan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, jonka vuoksi henkilöstöjohtamisen onnistuminen on organisaatiolle ensiarvoisen tärkeää.

Henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaiselle koulutukselle on tarvetta palveluvastaavien osaamisen kehittämiseksi. Palveluvastaavat kokevat riittämättömyyden, kokemattomuuden ja epävarmuuden tunteita, jotka voivat heikentää heidän työhyvinvointiansa. Palveluvastaavien kokemuksen henkilöstöjohtamisen haasteellisuuden vuoksi on tärkeää huomioida heidän osaamisensa kehittäminen erilaisin menetelmin. Henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämisen tulee olla jatkuvaa, jotta sillä voidaan vastata työntekijöiden muuttuneisiin odotuksiin sekä sosiaali-

ja terveysalan jatkuvan muutoksen mukanaan tuomiin haasteisiin. Työn haasteellisuuden vuoksi on tärkeää tukea myös palveluvastaavien työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

6.5 Kehittämiskohteet ja jatkotutkimusaiheet

Teemakyselyyn saatiin kattavasti monipuolisia vastauksia, joista saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta. Vastauksista saatiin uutta tietoa palveluvastaavien näkemyksistä onnistuneen henkilöstöjohtamisen lähiesihenkilötaidoista sekä palveluvastaavien kokemasta henkilöstöjohtamisen osaamisesta Organisaatiossa X. Saatujen vastausten perusteella Organisaatiolle X laadittiin koulutusehdotus palveluvastaavien osaamisen kehittämiseksi (Liite 7. Koulutusehdotus).

Kehittämiskohteiksi koulutusehdotuksessa tuotiin esille kokonaisvaltaisen henkilöstöjohtamisen koulutuksen tarve, sekä koulutukset seuraavista aihealueista:

- Henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisen perusedellytykset ja esihenkilötaidot.
- Esihenkilön itsensä johtaminen. Työkalut tunteiden käsittelemiseen ja ymmärtämiseen sekä työn organisointi.
- Epäkohtien ja ristiriitatilanteiden johtaminen. Hyvät käytännöt vaikeiden asioiden ja epäkohtien johtamisessa. Osaamisen kehittäminen käytännön harjoitusten tai esimerkkien kautta.
- Viestintätaidot. Oikea-aikainen ja riittävä viestintä. Tarkoituksenmukaiset viestintäkanavat ja viestintäsuunnitelma.
- Työntekijöiden motivaation johtaminen. Motivaation edistäminen ja yksilöllisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen.

Palveluvastaavien osaamista voidaan tukea koulutusten lisäksi Organisaatio X:n sisäisellä mentoroinnilla sekä palveluvastaavien ja heidän esihenkilöidensä säännöllisillä kehitys- tai palautekeskusteluilla. Myös palveluvastaavien vertais-tuen merkitys tunnistettiin osaamisen kehittämisen mahdollisuutena.

Tässä opinnäytetyössä henkilöstöjohtamista tutkittiin palveluvastaavien näkökulmasta. Jatkotutkimusaiheena on tärkeää selvittää työntekijöiden näkemyksiä onnistuneen henkilöstöjohtamisen tekijöistä sekä henkilöstöjohtamisen toteutumisesta Organisaatiossa X. Henkilöstöjohtaminen pohjautuu organisaation henkilöstöstrategiaan ja visioon, jonka vuoksi on tärkeää selvittää myös Organisaatio X:n johdon näkemyksiä onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta sekä sen toteutumisesta Organisaatiossa X.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Arakelian, E. & G. Rudolfsson. 2021. Managerial challenges faced by Swedish nurse managers in perioperative settings– a qualitative study. *BMC Nursing* 20 (1), 1–10. Viitattu 6.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1186/s12912-021-00640-0>

Cope, D.G. 2014. Methods and Meanings. Credibility and Trustworthiness of Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum* 41 (1), 89–91. Viitattu 9.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1188/14.ONF.89-91>

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uud. painos. Espoo: J- Impact Oy.

Ellis, P. & Abbott, J. 2014. Leadership and management skills in health care. *British Journal of Cardiac Nursing* 9 (2), 96–99. Viitattu 17.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=bbdc5753-28a4-4097-b7b5-30d53309e0a1%40redis>

Ezziane, Z. 2012. The importance of clinical leadership in twenty-first century health care. *International Journal of Health Promotion & Education* 50 (5), 261–269. Viitattu 4.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1080/14635240.2012.723377>

Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Davidson, L. 2002. Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry* 36(6), 717–732. Viitattu 10.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20. Viitattu 5.10.2022. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: Johtajatiimi.

Graneheim, U. & Lundman, B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24(2), 105–112. Viitattu 11.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>

Gunawan, J., Aungsur, Y. & Fisher, M.L. 2016. Factors contributing to managerial competence of first-line nurse managers. A systematic review. *International Journal of Nursing Practice* 24 (1), 1–12. Viitattu 5.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1111/ijn.12611>

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU 2- ohjelman tutkimuksia nro 7. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 6.4.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9668-4>.

Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M. & Suominen, T. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuoltoalan henkilökunnan ja johtajien näkökulmasta. Tutkiva hoitotyö 12 (2), 36–47. Viitattu 3.3.2022. https://www.researchgate.net/publication/265140040_Appreciative_management_from_the_viewpoint_of_staff_and_managers_in_health_care

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Helsingin yliopisto. n.d. Medic-tietokanta. Verkkosivu. <https://www-terkko-helsinki-fi.libproxy.tuni.fi/medic-tietokanta>. Viitattu 14.4.2022.

Himanen, S. 2019. Miten mahdollistan työntekijöiden kasvun ja kehittymisen? Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveystieteen esimiestyöhön. Helsinki: Oppian, 52–62.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. uud. painos. Helsinki: Tammi.

Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. Katso suomenalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. Hallinnon tutkimus 32 (4), 301–310. Viitattu 5.10.2022. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99153/56847>

Juuti, S. & Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Helsinki: Basam Books.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3.uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro

Kilkku, N., Laitinen, H., Saarni, L., Vänni, K. & Himanen, S. 2020. Osaaminen ja innovatiivisuus. Teoksessa Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 132–201.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uud. painos. Helsinki: Edita.

Kivinen, P. & Silván, A. 2019. Ole läsnä, kuuntele ja keskustele. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian, 23–30.

Laaksonen, H., Sinkkonen, M. & Wallin, O. 2020. Palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 202–255.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559. 2015. Viitattu 11.9.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559#L3P18>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

McComiskey, F. 2017. The fundamental managerial challenges in the role of a contemporary district nurse: A discussion. *British Journal of Community Nursing* 22(10), 489–494. Viitattu 6.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-doi-org.libproxy.tuni.fi/10.12968/bjcn.2017.22.10.489>

Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. 2. korjattu painos. Turku: Turun Yliopisto, 23–34.

Nurmeksela, A. 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairaanhoidossa. *Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja*. Viitattu 4.10.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4263-0>.

Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä. 1. painos. Porvoo: Parviainen Antti.

Pidgeon, K. 2017. The keys for success: Leadership Core Competencies. *Society of trauma nurses* 24 (6), 338–341. Viitattu 4.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1097/JTN.0000000000000322>

Raatikainen, J. 2014. Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2015. Sosiaali- ja terveystoiminta. 2. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 4.10.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2466-7>.

Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) 2015. Yhdessä innovoimaan. Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuvatutkimushankkeen loppuraportti. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 5.10.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-433-5>

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact.

Savin-Baden, M. & Major, C, H. 2010. New Approaches to Qualitative Research. London: Routledge.

Sharma, H. 2022. How short or long should be a questionnaire for any research? Researchers dilemma in deciding the appropriate questionnaire length. Saudi Journal of Anaesthesia 16 (1), 65–68. Viitattu 12.9.2022. http://dx.doi.org/10.4103/sja.sja_163_21

Sirén, M., Roos, M., Harmoinen, H. & Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä: näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. Hoitotiede 27 (4), 274–285. Viitattu 6.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://elektra-helsinki-fi.libproxy.tuni.fi/se/h/0786-5686/27/4/arvostav.pdf>

Smith, T., Fowler Davis, S., Nancarrow, S., Ariss, S. & Enderby, P. 2019. Towards a theoretical framework for Integrated Team Leadership. Journal of Interprofessional Care, 34 (6), 726–736. Viitattu 5.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1080/13561820.2019.1676209>

Sobac, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen. Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita. 2020:3. Viitattu 4.3.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4145-8>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden ohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote. Verkko-sivu. Viitattu 13.5.2022. <https://stm.fi/-/sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkiloston-riittavyyden-ja-saatavuuden-ohjelma-alkaa>

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. 2. korjattu painos. Turku: Turun Yliopisto, 7–22.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Tampereen yliopiston kirjasto. n.d. Terveystieteet ja terveysala: Artikkelit ja tietokannat. <https://libguides.tuni.fi/terveystieteet>. Viitattu 14.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Tieteellisten julkaisujen tekijyydestä sopiminen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan suositus 2018. Viitattu 10.9.2022. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/TENK_suositus_tekijyys.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 10.9.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työaikalaki 5.7.2019/872. Viitattu 29.8.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 29.8.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 29.8.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 13.10.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Organisaatio X:n vaikuttamiskartta. Viitattu 20.8.2022.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Terveystieteiden laitos. Oulun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 1.4.2022. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526201245>.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura Ab.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Wertz, F., Charmaz, K., McMullen, L., Josselson, R., Anderson, R. & McSpadden, E. 2011. Five Ways of Doing Qualitative Analysis. Phenomenological Psychology, Grounded Theory, Discourse Analysis, Narrative Research, and Intuitive Inquiry. New York: The Guilford Press.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uud. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Viitattu 29.8.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>.

Yli-Ketola, H. 2022. Aineiston analyysin vaiheet. Kuvio.

Yli-Ketola, H. 2022. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Kuvio.

Yli-Ketola, H. 2022. Merkityksellisyyden tunnetta edistävä johtaminen. Kuvio.

Yli-Ketola, H. 2022. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen tekijät palveluvastaavien kokemana. Kuvio.

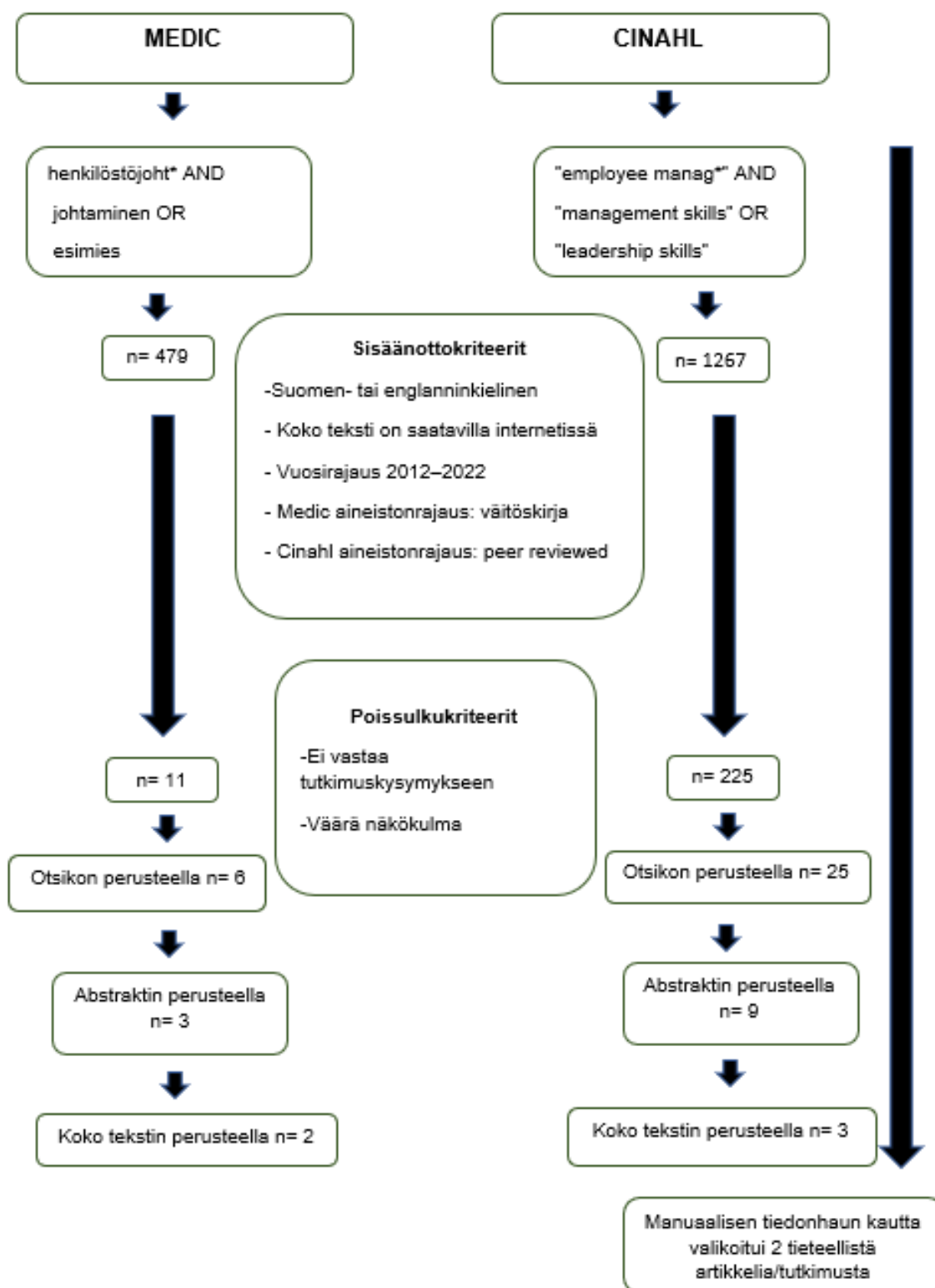
Yli-Ketola, H. 2022. Palveluvastaavien kokema osaaminen. Kuvio.

Yli-Ketola, H. 2022. Työyhteisön yhteistyötä tukevat johtamisen käytänteet. Kuvio.

Yli-Ketola, H. 2022. Yksilöllisyyden huomioiva johtaminen. Kuvio.

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhaku Cinahl ja Medic tietokannoista



Liite 2. Tiedonhaun tutkimukset ja artikkelit

Tutkimus	Tutkija, maa, vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset henkilöstöjohtamisen näkökulmasta
The key for success: Leadership Core Competencies.	Kristopher Pidgeon, USA, 2017	Auttaa esihenkilöitä kehittämään ammatillista kehittymistä edistäviä johtamistaitoja.	Tieteellinen artikkeli.	Henkilöstöjohtamiselle tärkeää on viestintä, luottamus ja tiimin yhteistyö.
The importance of clinical leadership in twenty-first century health care.	Zoheir Ez-ziane, USA, 2012	Tutkia johtajuuden merkitystä terveydenhuollossa.	Tieteellinen artikkeli.	Tehokas johtaminen sisältää ongelmanratkaisutaidot, viestinnän, henkilöstön suhtautumisen tunnistamisen ja motivoimisen.
Towards a theoretical framework for Integrated Team Leadership.	T. Smith, S. Fowler Davis, S. Nancarrow, S. Ariss & P. Enderby, Yhdistynyt kuningaskunta, 2019	Edistää ymmärrystä ammattitaitoisen ammatillisen johtajuuden tarpeesta ja välineet, ammattien välisten terveyden ja sosiaalihuollon tiimien johtamiselle.	Laadullinen tutkimus, joka toteutettiin puoli strukturoidulla haastattelulla. Haastateltavia oli 15.	Tärkeitä taitoja ovat motivoiminen, henkilöstön osallistaminen, arvostus työntekijöitä kohtaan ja palautteen antaminen.
The fundamental managerial challenges in the role of a contemporary district nurse: A discussion.	Florence McComiskey, Englanti, 2017	Tarkastella haasteita, joita sairaanhoitajalla on edessään hänen roolinsa johtamisen näkökulmasta nykykäytännössä.	Tieteellinen artikkeli.	Yhteistyön kehittäminen, tehokas viestintä ja henkilöstön osaamisen kehittäminen, työntekijöiden inspirointi, motivointi ja voimaannuttaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia.
Managerial challenges faced by Swedish nurse managers in perioperative settings— a qualitative study.	Erebouni Arakelian & Gudrun Rudolfs-son, Ruotsi, 2021	Kuvata sairaanhoitajajohtajien kohtamia haasteita perioperatiivisessa ympäristössä.	Laadullinen tutkimus, jossa syvä haastateltiin 19 osallistujaa.	Tärkeitä teemoja ovat työntekijöiden harkittu kohteileminen, yksilöllisten tarpeiden huomiointi, ongelmanratkaisutaidot, ja työyhteisön ilmapiirin rakentaminen.
Arvostava johtaminen terveydenhuollossa.	Harmoinen, Merja Suomi, 2014	Kuvata mitä arvostava johtaminen on ja miten se toteutuu terveydenhuollon organisaatioissa, sekä kehittää validi ja reliaabeli arvostavan johtamisen mittari.	Ensimmäisessä vaiheessa kirjallisuuskatsaus ja Delfoi-tutkimus. Toisessa vaiheessa kyselytutkimus käyttäen ensimmäisessä vaiheessa kehitettyä mittaria	Tasa-arvoisuus, osaamisen arvostamista ja työssä jaksamisen edistäminen lisäävät arvostavaa johtamista.
Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria	Vesterinen, Soili, Suomi, 2013	kuvata hoitotyön osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria terveyskeskusten vuodeosastoilla.	Monitieteellinen tutkimusmenetelmä, kirjallisuuskatsaus, kvalitatiivinen kyselytutkimus sekä kvantitatiivinen kyselytutkimus.	Henkilöstöjohtamisessa tärkeää on oikeudenmukaisuus, luottamus työntekijään, työntekijän ammatillisten taitojen kehittämisen mahdollisuus sekä ristiriitojen ratkaiseminen ja ehkäiseminen.

Liite 3. Sähköisen kyselyn teemakysymykset

Hyvä Palveluvastaava,

Tämä kysely on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön toteutusta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata henkilöstöjohtamisen osaamista lähiesihenkilötyössä palveluvastaavien näkökulmasta. Tulosten pohjalta tehdään kehittämissuunnitelma palveluvastaavien osaamisen kehittämiseksi. Kaikki tutkimuksen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselylomakkeella ei tiedustella henkilö- tai taustatietoja eikä vastaajan työyksikköä tai henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Tutkimukseen vastaaminen on tärkeää palveluvastaavien osaamisen kartoittamiseksi sekä oikein kohdistetun lisäkoulutuksen suunnittelemiseksi. Kyselyyn vastaaminen vie noin 45–60 minuuttia ja on työaikaa. Vastaamalla kyselylomakkeeseen annat suostumuksen tutkimukseen osallistumiselle. Kysymysten alle on varattu vastaustila ja se laajenee vastausta kirjoittaessa. Vastaathan kysymyksiin niiden alkuperäisessä järjestyksessä. Kiitos!

1. Kuvaile työhyvinvoinnin johtamista
*Kuvaile millaista on onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen.
 Millaisilla keinoilla työhyvinvointia voidaan tukea?*
2. Kuvaile yksilöllistä johtamista
*Kuvaile millaista on onnistunut yksilöllisyyden johtaminen.
 Millaisilla keinoilla työntekijän yksilöllisyyttä voidaan tukea?
 Kerro esimerkein millaisia onnistumisia tai haasteita olet kohdannut yksilöllisyyden johtamisessa.*
3. Kuvaile työyhteisön johtamista
*Kuvaile millaista on onnistunut työyhteisön johtaminen.
 Miten työyhteisön toimintaa voidaan tukea ja kehittää? Entä työilmapiiriä?
 Kerro esimerkein millaisia onnistumisia tai haasteita olet kohdannut yhteistyön johtamisessa ja ilmapiirin tukemisessa.*
4. Kuvaile viestintää ja vuorovaikutusta
*Kuvaile millaista on onnistunut viestintä ja vuorovaikutus.
 Millaisilla keinoilla viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikuttavuutta voidaan lisätä?
 Kerro esimerkein millaisia onnistumisia tai haasteita olet kohdannut viestinnässä ja vuorovaikutuksessa.*
5. Kuvaile motivaation johtamista
*Kuvaile millaista on onnistunut työntekijän motivaation johtaminen.
 Millaisilla keinoilla työntekijän motivaatiota voidaan lisätä?
 Kerro esimerkein millaisia onnistumisia tai haasteita olet kohdannut motivaation johtamisessa.*
6. Kuvaile työntekijöiden osaamisen ja kehittymisen johtamista
*Kuvaile millaista on onnistunut työntekijän osaamisen ja kehittymisen johtaminen.
 Millaisilla keinoilla henkilöstön osaamista ja kehittymistä voidaan tukea?
 Kerro esimerkein millaisia onnistumisia tai haasteita olet kohdannut työntekijöiden osaamisen ja kehittymisen johtamisessa.*
7. Kuvaile osaamistasi lähiesihenkilötyössä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta
*Millaista osaamista haluaisit vahvistaa työssäsi lähiesihenkilönä?
 Mitkä osa-alueet koet vahvuuksiksesi esihenkilötyössä? Entä heikkouksiksesi?
 Millaisen koulutuksen kokisit hyödylliseksi työtehtäviäsi ajatellen?*

Liite 4. Kyselyn saatekirje

Hyvä Palveluvastaava,

sinua pyydetään osallistumaan tutkimuskyselyyn, jonka tarkoituksena on selvittää henkilöstöjohtamisen koettua osaamista lähihenkilötyössä palveluvastaavien näkökulmasta. Johtamistaidot nähdään tämänhetkisen tutkitun tiedon valossa tärkeänä tekijänä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin, yksikön toimintaan sekä koettuun palvelun laatuun. Tämän vuoksi Sinulta saatu tieto on erittäin tärkeää ja arvokasta. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella saadaan tärkeää tietoa koetusta osaamisesta sekä voidaan tarjota oikein kohdistettua koulutusta palveluvastaavien osaamisen tueksi.

Tutkimus on suunnattu kaikille [REDACTED] palveluvastaaville ja heidän sijaisilleen. Kyselytutkimus toteutetaan tutkimukseen osallistuvien palveluvastaavien henkilökohtaiseen työsähköpostiin toimitettavalla sähköisellä kyselylomakkeella ja lomakkeeseen vastataan anonyymisti. Vastaajan sähköpostiosoite, tai muut henkilökohtaiset tiedot eivät tule tutkijan tietoon. Tutkimus sisältää lähiesihenkilötyöhön sekä henkilöstöjohtamiseen liittyviä avoimia kysymyksiä. Tutkimukseen vastaaminen vie noin 45–60 minuuttia. Osallistujien vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, eikä julkaistavista tutkimustuloksista pysty päättelemään yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa.

Tutkimustulokset julkaistaan sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija Hannamari Yli-Ketolan opinnäytetyössä, joka on saatavana sähköisessä muodossa viimeistään keväällä 2023 Theseuksessa.

Voit pyytää lisätietoa sähköpostitse tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin,

Hannamari Yli-Ketola
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen opiskelija YAMK, sairaanhoitaja
Tampereen ammattikorkeakoulu

[REDACTED]

Ohjaaja
Minna Törnävä
[REDACTED]
Terveystieteiden tohtori

Liite 5. Sisällönanalyysitaulukko 1

Mistä tekijöistä onnistunut henkilöstöjohtaminen koostuu palveluvastavien kokemana?			
Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	
Työntekijän tarpeiden ja toiveiden huomioiminen	Yksilöllisyyden tukeminen	YKSILÖLLISYYDEN HUOMIOIVA JOHTAMINEN	
Työntekijän huomioiminen yksilönä			
Työntekijän elämäntilanteen huomioiminen			
Yksilöllisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen	Työntekijöiden kokonaisvaltainen tunteminen		
Työntekijöiden yksilöllinen tunteminen			
Työntekijän osaamisen ja vahvuuksien tunteminen			
Työntekijän työhyvinvoinnin tukeminen työn muotoilun kautta	Työhyvinvoinnin edistäminen		
Työntekijän työhyvinvoinnin tukeminen työajan kautta			
Eettisen johtamisen toteutuminen	Työyhteisön ilmapiiriä edistävä johtaminen	TYÖYHTEISÖN YHTEISTYÖTÄ TUKEVAT JOHTAMISEN KÄYTÄNTEET	
Epäkohtiin puuttuminen			
Esihenkilön tuki ilmapiirin kehittämiselle			
Yhteistyö tiimin ja esihenkilön kanssa			
Suunnitelmallinen johtaminen	Selkeät johtamisen käytännöt		
Selkeät työtehtävät			
Työyhteisön yhtenäiset säännöt johtamisen ja toiminnan perustana			
Työhyvinvoinnin määrätietoinen johtaminen			
Helposti tavoitettavissa oleva esihenkilö	Esihenkilön tavoitettavuus		
Esihenkilön läsnäolon tärkeys arjessa			
Esihenkilön ja työntekijöiden säännölliset keskustelut			
Avoin vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijöiden keskuudessa			Onnistunut vuorovaikutus
Esihenkilön ja työntekijöiden luottamuksellinen suhde			
Työntekijöiden arvostava kohtaaminen			
Työntekijöitä kuunteleva esihenkilö			
Selkeä viestintä	Onnistuneet viestinnän käytännöt		
Tarkoituksenmukaiset viestintäkanavat			
Oikea-aikainen ja avoin viestintä			
Esihenkilön tietoisuus työstä ja sen tavoitteista		Motivaation edistäminen työnkuvan kautta	
Työntekijöiden tyydytystä edistävät työtehtävät			
Selkeät tavoitteet			
Vastuun antaminen työntekijöille	Työntekijän osallisuutta tukevat johtamiskäytännöt	MERKITYKSELLISYYDEN TUNNETTA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN	
Työntekijöiden mahdollisuudet kehittää työtä			
Työntekijöiden tukeminen valmentaan			
Osaamiseen soveltuvien työtehtävien tarjoaminen	Työntekijöiden osaamista ja kehittymistä tukeva johtaminen		
Osaamista kehittävien työtehtävien tarjoaminen			
Työntekijöiden kannustaminen osaamisen kehittämiseen			
Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen			
Esihenkilön tuki osaamisen kehittämiseen			
Palautteen antaminen merkityksellisuuden edistämiseksi			Kohdennettu palautteen antaminen
Esihenkilön tuki tavoitteiden saavuttamiseksi			
Työntekijöiden motivaation edistäminen kannustamalla			

Liite 6. Sisällönanalyysitaulukko 2

Palveluvastaavien kokema osaaminen henkilöstöjohtamisessa	
Alaluokka	Yläluokka
Vahvuutena vuorovaikutustaidot	Palveluvastaavien kokemat vahvuudet henkilöstöjohtamisessa
Vahvuutena sujuva viestintä	
Vahvuutena yksilön johtaminen	
Vahvuutena työntekijöiden tukeminen parempaan työsuoritukseen	
Haasteena henkilöstöjohtaminen kokonaisuudessaan	Palveluvastaavien kokemat haasteet henkilöstöjohtamisessa
Haasteena työn organisointi	
Haasteena kokemattomuus esihenkilötehtävissä	
Haasteena epäkohtiin puuttuminen	
Haasteena omien tunteiden vaikutus työhön	
Haasteena oikein ymmärretty ja riittävä viestintä	
Haasteena työntekijöiden motivaation johtaminen	

Liite 7. Koulutusehdotus

KOULUTUSEHDOTUS

Palveluvastaavien henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittäminen

Palveluvastaavien osaamisen kehittämiseksi tulee järjestää henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaista koulutusta, sillä osaamisen haasteita tunnistettiin kaikilla henkilöstöjohtamisen alueilla. Alla ehdotus koulutusten painopisteiksi.

-Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen perusedellytykset ja esihenkilötaidot. Henkilöstön johtaminen muutoksessa.

-Itsensä johtaminen

Työkalut omien tunteiden ymmärtämiseen ja käsittelyyn, esimerkiksi riittämättömyyden tunne sekä epävarmuus. Oman työn organisoiminen työajan ja työtehtävien delegoimisen kautta.

- Epäkohtien ja ristiriitatilanteiden johtaminen

Vaikeiden asioiden ja epäkohtien johtamisen hyvät käytännöt. Palveluvastaavien osaamisen ja varmuuden kehittäminen käytännön harjoitusten tai vertaisuellisten esimerkkien kautta.

- Viestintätaidot

Viestinnän oikea-aikaisuus ja riittävä viestintä. Tarkoitustenmukaisten viestintäkanavien käyttäminen sekä viestintäsuunnitelma viestinnän tukena. Selkeän, helposti ymmärrettävän viestinnän perusteet.

-Työntekijöiden motivaation johtaminen

Työntekijöiden motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja motivaation edistäminen. Keinot eri-ikäisten ja erilaisten työntekijöiden motivaation lisäämiseksi. Työntekijöiden motivaation edistäminen itsensä sekä työn kehittämiseen.

Koulutukset toimivat pohjana palveluvastaavien osaamisen kehittämiseksi. Koulutusten lisäksi tulee järjestää organisaation sisäistä mentorointia, jonka kautta kokemattomamat palveluvastaavat voivat kehittää osaamistaan sekä saada tukea esihenkilöuransa alkuun. Palveluvastaaville tulee nimetä mentori heidän aloittaessaan työskentelynsä organisaatiossa. Mentorina toimii kokeneempi palveluvastaava, jolle organisaation käytännöt sekä esihenkilötyö ovat tuttuja. Mentorisuhteen tulee jatkua riittävän pitkään, jotta palveluvastaava on saanut varmuutta esihenkilötyöhön sekä tunteen osaamisestaan. Koulutusten ja mentoroinnin lisäksi on tärkeää tukea palveluvastaavien osaamista esihenkilötasolta säännöllisin kehitys-, tai palautekeskusteluin.