

TUNNEÄLY HENKILÖSTÖJOH- TAMISESSA PK-YRITYKSESSÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Anni Hietamies			
Työn nimi Tunneäly henkilöstöjohtamisessa pk-yrityksessä			
Päiväys	05.05.2015	Sivumäärä/Liitteet	39/1
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tunneäly on yksi älykkyyden muoto. Tunneäly on varsin vähän tutkittu aihe, mutta sillä on huomattu olevan tärkeä merkitys esimiestyön kehittämisessä. Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita omia sekä toisten ihmisten tunteita, ymmärtää niitä sekä lopulta kykyä hallita omia sekä toisten ihmisten tunteita. Tunneäly esimiestyössä tarkoittaa uutta ja kehittynyttä tunneälykästä johtamistapaa, jonka keskeisiä piirteitä ovat kuuntelevaisuus, empaattisuus, tasa-arvoisuus, helposti lähestyttävyyys, asettumista työntekijöiden asemaan sekä tasapainon löytämistä järjen ja tunteiden välillä. Tässä opinnäytetyössä on tutkittu tunneällyn merkitystä henkilöstöjohtamisessa työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on ollut selvittää kuinka paljon työntekijät tietävät tunneälystä ja miten se voi näkyä henkilöstöjohtamisessa käytännötasolla.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska aihe ei ole niin tunnettu. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa mahdollisuuden perehtyä aiheeseen syvällisemmin ja saada mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Tutkimuskeinona käytettiin teemahaastattelua sen joustavuuden sekä avoimuuden vuoksi. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän kappaletta kaupan alan pienten tai keskisuurten yritysten työntekijöille. Haastattelut toteutettiin anonyymisti.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osiosta. Ensimmäinen osio esittelee tunneällyn keskeisiä teorioita ja kirjallisuutta sekä tunneällyn merkitystä työelämässä. Toinen teoriaosio käsittelee henkilöstöjohtamista ja sen eri osa-alueita ja esittelee toimintoja, joissa tunneällyllä voi olla merkitystä. Lähteinä on käytetty erilaisia kirjallisuuden lähteitä sekä internet-lähteitä.</p> <p>Teemahaastattelut suoritettiin noudattamalla haastattelurunkoa pohjana ja joihinkin kysymyksiin oli tarve esittää lisäkysymyksiä. Haastattelujen tulokset on analysoitu litteroimalla, jonka jälkeen niitä on verrattu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen. Haastattelujen tulokset olivat monipuolisia ja toivat esille joitakin ongelmakohtia esimiestyössä, joihin ratkaisu voisi löytyä tunneälykkyyden kehittämisestä. Tärkeimpinä kehityskohteina esimiestyössä koettiin olevan työntekijöiden kuunteleminen, esimiehen empaattisuus sekä työntekijän asemaan asettuminen. Yleisesti haastateltavat myös kokivat, että tunteiden tunnustaminen ja säätely voisi tuoda työyhteisöön tarvittavaa avoimuutta sekä ymmärrystä työyhteisön henkilöiden välille.</p>			
Avainsanat Tunneäly, henkilöstöjohtaminen, tunneälykkyyys, teemahaastattelu			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Anni Hietamies			
Title of Thesis Emotional intelligence in human resource management			
Date	05.05.2015	Pages/Appendices	39/1
Supervisor(s) Milla Siimekselä			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>Emotional intelligence is one form of intelligence. Emotional intelligence has been studied rather little but it has become evident that it has a significant impact when developing management. Firstly on a theoretical level, emotional intelligence means the ability to perceive persons own feelings and see them in others and secondly, it relates to the ability to understand them ja eventually control them. In management emotional intelligence presents a new advanced emotionally intelligence focused leadership which requires certain qualities from the manager. Such as listening, empathy, equality, approachability, the ability to see other perspective and sustaining the balance between emotions and reason. The goal of this thesis is to examine the impact of emotional intelligence in the field of human resource management and additionally to discover how well-known emotional intelligence actually is and in which ways it manifests itself in human resource management.</p> <p>The methodological approach of the study was qualitative due to the rather unknown nature of the topic. The qualitative approach allows the study to be more profound and yields more comprehensive results. The study was conducted through a theme interview since it provides flexibility and sincerity. The material was collected from seven different interviews from small and medium sized businesses employees in the field of business. All interviews were conducted anonymously.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of two sections. The first section introduces fundamental theories of and literature on emotional intelligence and how it manifests itself in working life. Second section introduces different divisions of human resource management that could be altered through emotional intelligence. The sources used in this thesis were literature and internet articles.</p> <p>Theme interviews all based on the same interview frame but certain questions required additional clarifying questions. Overall the study provides versatile results and it also revealed some rather critical issues which could be resolved through emotional intelligence. Most critically in need of improvement in leadership were such factors as listening to employees, a manager's empathy and the ability to see other perspectives. In conclusion the findings suggested that acknowledging and regulating the feelings at work could be a positive improvement.</p>			
Keywords Emotional intelligence, human resource management, emotionally intelligence, focused interview			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	6
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmät	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	TUNNEÄLY	8
2.1	Tunneälyn historia.....	9
2.2	Tunneälyn kehittäminen käytännössä	10
2.3	Tunneäly työelämässä	12
2.4	Tunneälykäs esimies.....	12
2.5	Harhakäsityksiä.....	14
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	15
3.1	Henkilöstöstrategia.....	15
3.2	Ulkoinen ja sisäinen ympäristö.....	16
3.3	Henkilöstöjohtamisen toiminta	16
3.4	Henkilöstösuunnitelma	17
3.5	Töiden organisointi.....	18
3.6	Rekrytointi ja strategia.....	19
3.7	Organisaatiokulttuuri henkilöstöjohtamisen pohjana	20
3.8	Palkitseminen	21
3.9	Esimiehen antama kiitos.....	21
3.10	Motivointi ja kehittäminen	22
3.11	Osaamisen johtaminen.....	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
4.1	Tutkimusmenetelmä	24
4.2	Haastattelu.....	24
4.3	Aineiston hankinta.....	25
4.4	Aineiston analysointi	26
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	26
5.1	Henkilöstöjohtamisen toteuttaminen.....	26
5.2	Tunneälyn merkitys	29

6	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	32
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO.....	39

1 JOHDANTO

Tunneäly on yksi älykkyyden muoto. Tunneäly on varsin vähän tutkittu aihe, mutta sillä on huomattu olevan tärkeä merkitys esimiestyön kehittämisessä. Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita omia sekä toisten ihmisten tunteita, ymmärtää niitä sekä lopulta kykyä hallita omia sekä toisten ihmisten tunteita. Tunneäly on noussut esille varsinkin esimiestyössä ja sitä on tutkittu jo yli 30 maassa, Suomi mukaan lukien. Tunneäly esimiestyössä tarkoittaa tunneälykästä johtamistapaa, jonka keskeisiä piirteitä ovat kuuntelevaisuus, empaattisuus, tasa-arvoisuus, helposti lähestyttävyyys, asettumista työntekijöiden asemaan sekä tasapainon löytämistä järjen ja tunteiden välillä. Tässä opinnäytetyössä on pyritty selvittämään tunneällyn merkitystä henkilöstöjohtamisessa ja nimenomaan pienemmässä pk-yrityksessä. Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa-alue yrityksen menestyksen tavoittelussa ja tarkoituksena on selvittää voiko tunneälykäs esimies nousta henkilöstöjohtamisessa ylitse muiden. Tunneällyn merkitys henkilöstöjohtamisessa näkyy jo pienissä arkisemmissä asioissa ja työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tutkimuksella ei ole toimeksiantajaa, mutta koska aihe on hyvin ajankohtainen, uskon tutkimuksesta olevan hyötyä esimiehille. (Saarinen, 2001, 28 – 29)

Aihe muodostui keväällä 2014 omista tulevaisuuden tavoitteistani ja halusta olla menestyksenkäs henkilöstöjohtaja. Kuuluisan johtamiskirjailijan Gary Hamelin mukaan henkilöstöjohtaminen on muutosvaiheessa ja trendinä on siirtyä pois hierarkiasta ja kohti avointa työyhteisöä. Johtamisen ei tulisi olla vallankäyttöä, vaan vallan jakamista, saaden muut tuntemaan olevansa myös vallassa. Tunneälyä on tutkittu vielä suhteellisen vähän ja ensimmäisen teorian tunneällystä julkaisivat vasta 1990 Peter Salovey ja John D. Mayer. Julkaistuista opinnäytetöistä ei löytynyt nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia, joten aiheen näkökulma muodostui sen vuoksi. Halusin perehtyä aiheeseen tarkemmin ja tuoda esille tunneällyn mahdollisia hyötyjä henkilöstöjohtamisessa, mutta myös selvittää, kuinka suuri tietoisuus tunneällystä työyhteisöissä on. Kirjassaan, Henkilöstöasioita esimiehille, Martti Helsilä esittää miten henkilöstöresurssija muodostaessa tulisi löytää yritykselle lisää voimaa tuovat henkilöt, hyödyntäen hyvää ihmistuntemusta sekä henkilökemiala. Tässä kohtaa henkilöstöjohtaminen ja tunneäly yhdistyvät, koska nykyään korostuvat muutkin seikat kuin vain perinteisesti koulutus, aiemmat kokemukset tai älykkyydosamäärä. (Hamel, 2006) (Helsilä, 2009)

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa tunneällyn tunnettavuudesta ja tunneällyn merkityksestä työyhteisöissä sekä henkilöstöjohtamisessa. Opinnäytetyössä on keskitytty tutkimaan nimenomaan pienempää työyhteisöä pk-yrityksissä. Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä on välittömämpää kuin isoissa yrityksissä, näin ollen samat toimintamallit eivät välttämättä toimi. Essi Saru on tehnyt väitöskirjassaan, Uusia ajatuksia pk-yritysten henkilöstöjohtamiseen, tutkimuksen, kuinka pienten- ja keski suurten yritysten henkilöstövoimavarojen kehittäminen vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, jonka tuloksena on esitetty parhaimmaksi ratkaisuksi räätälöidä yritysten henkilöstöjohtaminen osaksi päivittäistä johtamista ja kanssakäymistä. Pienessä yrityksessä korostuu johdon vaikutus työilmapiiriin ja avoimeen tiedonkulkuun. Tunneällyn vaikutuksen johtamisessa voisi siis olettaa näkyvän paremmin, kuin isojen yritysten johdossa. (Saru, 2009, väitöskirja)

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu, jonka tuloksia vertaan teoria-aineistoon ja omaan pohdintaan. Aineisto on hankittu haastattelemalla kaupan alan pk-yritysten alaisia. Kyseessä on samankokoisten yritysten alaisia eri ikäluokista, mutta sukupuoleen ei ole kiinnitetty huomiota. Päätös olla kiinnittämättä huomiota sukupuoleen johtuu siitä, että tunneällyn taidot ovat pääasiassa opittuja tapoja ja kehittyvä piirre esimiehissä. Ei voi esimerkiksi sanoa varmuudella, että naisilla olisi luontaisesti paremmat lähtökohdat kehittämään tunneälyä kuin miehillä, vaan kaikilla on mahdollista oppia kehittämään itseään tunneälykkäämmiksi. (Goleman, 1999)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu tunneällyn ja henkilöstöjohtamisen teoriasta, joka perustuu kirjallisuuteen ja internet-lähteisiin. Tunneällyn teoriaosuudessa on myös pohdintaa, kuinka tunneälykäs esimies toimii ja siinä on pyritty avaamaan tunneällyn merkitystä henkilöstöjohtamisen toiminnoissa. Teoriaosuuteen kuuluu myös henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden esittely, jotta käy ilmi, missä kaikissa toiminnoissa tunneäly voi näkyä. Kuten esimerkiksi, kuinka rekrytoinnin voi suorittaa tunneälykkäämmin tai henkilöstösuunnitelman hioa huippuunsa tiedostamalla oman henkilöstön resurssit. Hyviä esimerkkejä ovat myös motivointi ja palkitseminen, kuinka niissä voi suoriutua paremmin omaamalla tunnetaitoja. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet linkittyvät myös tunneällyn kehittämiseen, koska siinä on kyse nimenomaan johtamisen kehittämisestä, tuottaen mahdollisesti lisäarvoa yritykselle. Teoriaosuuden jälkeen on esitelty kuinka tutkimusmenetelmä valittiin ja mitä keinoja käytettiin. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska se antaa aiheelle mahdollisuuden muuntautua ja mahdollistaa tutkimuksen tulkinnan koko prosessin ajalle. Lopuksi analysoidaan tutkimuksen tulokset ja verrataan niitä teoria-aineistoon. Viimeisenä opinnäytetyössä ovat tutkimuksen tulosten yhteenveto ja pohdinta. Pohdinta koostuu haastattelutuloksien analyysistä, opinnäytetyöprosessin sujuvuudesta sekä tulosten vapaasta pohdinnasta. (Saarinen, 2009)

2 TUNNEÄLY

Tunneäly on vähemmän tutkittu aihe, mutta sen on huomattu olevan tärkeä osa esimiestyötä. Tunneälyssä on kyse ihmisen oppimiskyvystä ja tunneälyn kehittäminen on prosessi, joka vie oman aikansa. Oppimista ei voi kiirehtiä, vaan prosessissa on edettävä askel kerrallaan. Tämä pätee erityisesti tunnetason oppimisessa. Tunneälyn kehittäminen ei tapahdu hetkessä, mutta tietynlaiset persoonat ovat valmiimpia omaksumaan tunneälyn vaatiman ymmärryksen ja oppimaan ihmisen käyttäytymisen psykodynamiikkaa. Henkilöstön tunneälyn tason uskotaan erottavan suuret organisaatiot toisistaan ja hyvin kehittyneen tunneälyn ansiosta yrityksellä on paremmat mahdollisuudet toimia luovasti ja innovoivasti jälkiteollisessa tietoyhteiskunnassamme. Mikael Saarisen mukaan vanha ja tuttu toteamus, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, kannustaa tunneälyn kehittämiseen organisaation sisällä. Edelleen yrityksen investoivat mieluummin organisaatioiden aineelliseen pääomaan, kuten kiinteistöihin, mutta henkilöstönsä esimerkiksi yli 5 prosenttia sijoittavat organisaatiot investoivat suoraan omaan tulevaisuuteen. (Saarinen, 2001, 19–22)

Tunnetaito on opittu, tunneällyyn perustuva kyky, joka mahdollistaa onnistumisen työssä tavallista paremmin. Tunneällyllä on viisi osa-aluetta: itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteiden hoito. Näihin viiteen osa-alueeseen perustuvien käytännön kykyjen oppiminen tarkoittaa ihmisen tunneälykkyyttä. Tunnetaidot puolestaan kertovat näiden kykyjen tuomisesta työelämälle hyödylliseen muotoon. Esimerkkinä tästä Daniel Golemanin kertoo kirjassaan *Tunneäly työelämässä*, 1999, kuinka osaava asiakaspalvelu on tunnetaito, joka perustuu empatiaan. Ihmisellä on kyky empatiaan eli hän omaa tunneälyä ja hänen on mahdollista käyttää sitä työelämässä ja oppia tunnetaitoja. (Goleman, 1999, 40)

Tunneälyteorian ensimmäisiä kehittäjiä olivat Peter Salovey ja John Mayer, joiden määritelmän mukaan tunneäly jakautuu eri osa-alueisiin, joita ovat omien tunteiden tiedostaminen ja hallitseminen, omien tunteiden käyttäminen tietyn päämäärän saavuttamiseksi, toisten tunteiden havaitseminen ja hallinta. Tämän määritelmän mukaan yksilö voi vaikuttaa reagoititapoihinsa tietyissä tilanteissa tunneälytaitojen ollessa opittuja tapoja. Teoria eroaa Daniel Golemanin määritelmästä siinä määrin, että Saloveyn ja Mayerin mukaan tunneäly on tapojen oppimista, mutta Golemanin mukaan taustalla täytyy ensin kyetä määrittelemään omat kyvyt oppia tunneälyä ja -taitoja. (Salovey, Mayer, 1990)

Empatian omaaminen ei kuitenkaan vielä takaa tunnetaitojen kehittymistä, vaan ihmisellä on hyvät mahdollisuudet oppia ne. Tunneälyä on osattava jalostaa taidoiksi ollakseen esimerkiksi erinomainen myyjä, valmentaja tai opettaja. Vertailuna voi vielä selventää kuinka esimerkiksi musiikin harrastajan, jolla on absoluuttinen sävelkorva, on myös otettava laulutunteja oppiakseen tekniikan. Hänelle on suotu kyvyt ja mahdollisuudet, joita voi halutessaan hyödyntää ja jalostaa. (Goleman, 1999, 40)

2.1 Tunneällyn historia

Tunneäly-käsitteen toi julkisuuteen vasta 5 vuotta sitten amerikkalainen journalisti-psykologi Daniel Goleman. Goleman on kerännyt omiin kirjoihinsa kymmeniä tutkimustuloksia siitä, kuinka erityisen korkeat kouluarvosanat tai älykkyydosamäärät vaikuttavat loppujen lopuksi yllättävän vähän menestymiseen työelämässä. Perinteistä järkeä tai älykkyyttä on tutkittu jo yli sata vuotta ja älykkyyden testaus levisi jopa työelämään ollen keskeinen osa rekrytointiprosesseja. Älykkyydestit kertovat kuitenkin vain murto-osan ihmisen potentiaalista ja pelkän älykkyyden testaus on jopa diskriminoivaa. Esimerkiksi osaamisen hallintaan liittyvien tietojen, taitojen ja toiminnan kuvaamiseen perustuvat mittarit antavat suoraan kehittämisen lähtökohdat ja toimivat niiden tukijoina. Mikael Saarisen kirjassa esitellyissä Daniel Golemanin pitkäaikaistutkimuksissa kävi ilmi, että erittäin hyviä kouluarvosanoja tai pääsykoepisteitä saaneet oppilaat kokivat vanhemmiten elämänsä muita vaikeammaksi, toisin kuin kohtalaisesti menestyneet oppilaat. Tunneällyn näkökulmasta menestys on muutakin kuin ura- ja taloudellisia tekijöitä ja lopulta jokainen kykenee määrittämään sen mitä itse pitää tärkeänä ja mitä tavoitella elämässä. (Saarinen, 2001, 23- 24)

Perinteisesti inhimillisten voimavarojen kehittäminen on määritelty pehmeäksi ja liiketaloudellisten kovaksi toiminnaksi. Käsitteet on sittemmin muuttunut nykyaikaisten tulokorttien ja henkilöstöraporttien ansiosta. Nykyään ymmärretään jo vastakkainasettelun ongelma ja pehmeiden toimintojen olisi hyvä olla osa kovia toimintoja. Ammatillisten taitojen hallinta ja raportointi on helppoa verrattuna vuorovaikutustaitojen, johtamisen tai paineensietokyvyn kehittämiseen. Näiden pehmeiden ja kovien toimintojen vastakkainasettelu on äärimmäisen harhaanjohtavaa, koska ihminen on fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kokonaisuus. Järki ja tunne ovat riippuvaisia toisistaan, eikä niiden yksittäinen kehittäminen onnistu. Kognitiivinen prosessointimme kärsii ilman tunteita, koska ensisijainen informaation lähteenämme on tunteet. (Saarinen, 2001, 21- 22)

Vaikka tunneäly on käsitteenä vielä varsin uusi, on sen juuret kuitenkin kaukana historiassa. Tunteiden on aina tiedetty olevan iso osa ihmisten käyttäytymistä. Daniel Goleman toi tunneäly-käsitteen julkisuuteen vähän aikaa sitten mutta ensimmäisenä käsitteen julki on tuonut jo 1990 – luvulla John Mayer ja Peter Salovey. Tunneälyä on tutkittu jo yli 30 maassa, Suomi mukaan lukien. Tunneälytaidoissa johtavana maana on Saarisen mukaan Israel, perustuen vahvaan juutalaiseen kulttuuriin ja epävarmaan jatkuvan sotatilan ympäristöön. Muita menestyviä maita tunneälytesteissä ovat Ruotsi, Yhdysvallat ja Suomi. Tutkimukset ovat kuitenkin vielä alkutekijöissä ja tulevaisuudessa tunneälystä tiedetään varmasti paljon enemmän. Suomalaisten vahvuuksia tunneälyssä on melankolisuuudesta huolimatta vakuuttavuus, omien tunteiden tiedostaminen ja joustavuus. Suurin kehityskohde on sosiaalinen vastuu, jonka huono taso johtaa itsekeskeiseen ajatteluun niin kotona kuin työpaikoillakin. (Saarinen, 2001, 28- 29)

2.2 Tunneällyn kehittäminen käytännössä

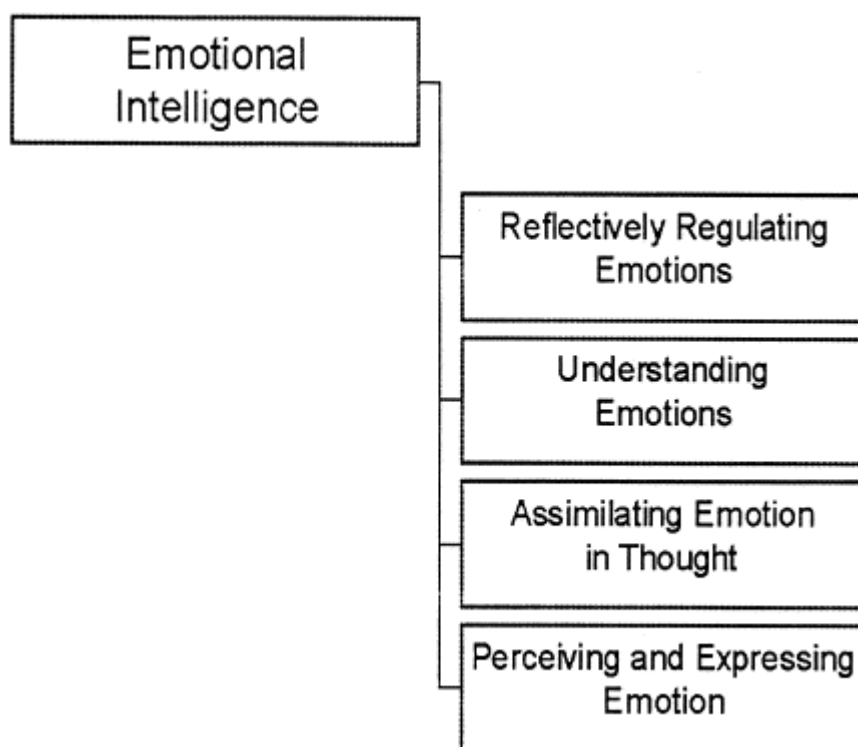
Yksinkertaisesti tunneäly on kykyä tarkkailla, arvioida, ymmärtää ja säädellä niin omia kuin muidenkin tunteita. Tunneällystä on hyötyä niin esimiehille kuin alaisillekin, sillä hyvän tunneällyn omaava alainen kykenee ohjailemaan huonomman tunneällyn omaavaa esimiestä tulkitsemalla hänen käyttäytymistään ja kontrolloimalla omaansa. Jokaisen esimiehen tulisi tunnistaa oma tunneällyn taso ja pohtia kehityskkeinoja sen parantamiseksi, jotta kykenisi toimimaan tehtävässään mahdollisimman tehokkaasti. Joidenkin uskomusten mukaan tunneäly on luonteenpiirre jota ei pysty kehittämään, kun taas toiset uskovat oppimisen mahdollisuuteen ja vahvistamiseen. Yleisesti voisi uskoa tunneällyn oppimisen mahdollisuuteen, kunhan siihen vain kiinnittää huomiota. Ihmiset ovat kykeneviä oppimaan uutta, mutta vasta kun he huomaavat oman vajavaisuutensa kyseisessä asiassa. (Heathfield, Emotional Intelligence) (Kets de vries, 2007)

Tunneällyn ymmärryksen ja tarpeellisuuden tiedostaminen ovat ensimmäinen askel kehityksessä. Susan M. Heathfield esittelee artikkelissaan *How to Develop Your Emotional Intelligence?* About.com sivulla neljä näkökulmaa, jotka toimivat lähtökohtina tunneällyn kehittämisessä. Ensimmäisenä näkökulmana on tunteiden huomioiminen ja niiden olemassaolon tunnistaminen. Toisena on esitelty kyky järkeillä asioita tunteiden kautta, joka johtaa tunteiden ymmärtämiseen ja lopuksi niiden hallitsemiseen. Tunneällyn vaikuttaa myös ihmisen luonne ja kuinka vastaanottavainen ihminen on tunneta-solla. Hyvän tunneällyn omaava ihminen kykenee tulkitsemaan kehonkieltä ja ymmärtämään asioita rivien välistä pelkästään tulkitsemalla toisen ihmisen äänensävyä, taivutusta tai tauotusta. Ihmisen kehonkieli ja muu sanomaton viestintä on hyvin ilmaisevaa kun keskittyy havainnoimaan pieniäkin reaktioita. Suurimmatkin ongelmat tai konfliktitilanteet työpaikoilla voi johtua yksinkertaisesti väärin-käsityksestä johtuen virheellisestä tulkinnasta ihmisen käytöksestä. Kollegan surullinen ja torjuva kehonkieli voi viestiä ongelmasta kotona tai muusta työhön liittyvästä, mutta muut työntekijät saattavat helposti tulkita sen hyökkääväksi ja vihamieliseksi. Tunteiden olemassaolon myöntäminen ja niiden tunnustaminen on varsinkin suomalaisille joskus vaikeaa ja usein halutaan jopa uskoa, että tunteita ei saa näyttää työpaikalla. Tunteiden patouttaminen sisälle voi kuitenkin johtaa vakaviin ongelmiin niin henkisesti kuin fyysisestikin ja niiden kieltäminen ei hyödytä ketään. (Heathfield, *How to develop your emotional intelligence*) (Isokorpi, Viitanen, 2001)

Hyviä keinoja tunneällyn kehittämiseksi henkilölle, jolla on jo kykyä ymmärtää tunneälyä joko luonnostaan tai opettelemalla, löytyy artikkelista useita ja niitä voi harjoittaa jokapäiväisessä työssä. Ensinnäkin kommunikoidessaan muiden työntekijöiden kanssa tulisi keskittyä todella kuuntelemaan tarkkaan mitä toinen osapuoli yrittää sanoa, eikä harjoitella omaa vastaustaan päässään. Usein kuuntelemme toisiamme vain puolella keskittymisellä ja jos yrittää jälkikäteen muistella yksityiskoh-tia keskustelusta, se voi olla haastavaa. Keskittymällä kuuntelemaan meidän pitäisi pystyä muodos-tamaan yhteenvetoa keskustelusta ja keskustelun lopussa olisi vielä mahdollisuus tarkistaa pitääkö yhteenveto paikkaansa toisenkin osapuolen mielestä. Keskustelun aikana voisi myös käyttää mah-dollisuutta hyödyksi ja kysyä toisen tuntemuksia asiaa kohtaan tai esimerkiksi kuinka asioiden ete-neminen vaikuttaa työntekijöihin tunnetasolla. Tunteiden kysyminen voi tuntua haastavalta ja liian

henkilökohtaiselta, mutta henkilökohtaisuus ja avoin keskustelu avaavat myös portteja innovoinnille ja rehellisille mielipiteille. Liian sulkeutuneella työyhteisöllä on riski jäädä polkemaan paikallaan kun muu liikemaailma etenee urallaan ja kehittyy toiminnassaan. Joskus voi jopa kyselemällä muiden tuntemuksia havaita joitakin omia olemassa olevia tunteita, jotka ovat mahdollisesti piiloutuneet pelon taakse. Ihmisellä on yleensä jonkinlainen ensimmäinen aistimus asioista, jota monesti kutsutaan mututuntumaksi, johon luottaminen voi olla vaikeaa koska ihmisen luonne on epäileväinen. Esimerkiksi pelko muutostilanteessa voi hämärtää omia aisteja, jolloin muiden henkinen tuki asialle on tärkeää. (Heathfield, How to develop your emotional intelligence)

Yhtä tärkeää on myös tarkkailla omaa kehonkieltä kommunikoidessa työntekijöiden kanssa. Esimiehen tulisi aina pystyä pysymään objektiivisena asioille ja hallitsemaan omat tunteensa, jotta ne eivät hämää arvostelukykä. Korkeammassa asemassa olevan henkilön reagoitua ja tunteita tarkkaillaan moninkertaisesti verrattuna alaiseen, joten tulisi muistaa ensin reagoida faktoihin ja sitten niiden takana oleviin tunteisiin, tarpeisiin ja odotuksiin. Esimiehen on oltava realistinen mutta ymmärtäväinen ja maltillinen omissa tavoitteissaan. (Heathfield, How to develop your emotional intelligence)



KUVIO 2. A four-branch model of the skills involved in emotional intelligence (after Mayer & Salovey, 1997)

Kuviossa 2 on esitetty Saloveyn ja Mayerin teoria siitä kuinka tunneäly jakautuu eriarvoisiin taitoihin. Alemman tason taidot merkitsevät tunteiden havaitsemista ja hyväksymistä, joka johtaa seuraavan tason kykyyn tulkita tunteita ja arvioida niitä käytännön tilanteissa. Kolmannella tasolla kehittyy kyky ymmärtää tunteita ja järkeistää niitä. Jokaisella tunteella on omat tietyt elinkaaret; vihan tunteita syntyy esimerkiksi epäoikeudenmukaisuudesta, suru erottaa ihmisiä toisistaan ja pelko voi muuttua helpotukseksi. Jokainen tunne ilmenee ja kehittyy sille tyypillisellä tavalla ja tunteiden ilmenemistä voi verrata jopa shakkipeliin jossa tunteet ovat shakkinappuloita, joita tunneälykäs johtava oppii siir-

telemään ja hallitsemaan. Neljäs taso käsittää taidot tunteiden hallinnalle ja säätelylle, kuten kyky osata hillitä omia tunteitaan esimerkiksi suuttuessa tai kyky lievittää toisen henkilön ahdistuksen tunteita. (Salovey, Mayer, 1999) (Paajanen, Laine)

2.3 Tunneäly työelämässä

Nykyaikana työelämän arvot ovat muuttumassa. Nykyään arviointikriteereinä toimivat älykkyyden, tietotaidon ja koulutuksen lisäksi myös kyky tulla toimeen itsemme ja toisten kanssa. Yhteistyö- ja kommunikointitaidot päättävät yhä enemmän työnsaantimahdollisuksistamme. Uudenlaisella arvioinnilla ei ole mitään tekemistä koulutuksesta saamamme opin kanssa, vaan enemminkin sen avulla voidaan ennakoida kenestä on tulossa alan huippuosaaja ja kenestä ei jo luonteenpiirteiden perusteella. Älykäs johtaminen ei ole mikään ohi menevä ilmiö, vaan se juurtuu jatkuvasti yhä syvemmälle työelämään. Työntekijänä tai hakijana saatat olla tällaisen arvioinnin kohteena tietämättäsi ja on jopa mahdollista että älykkyytesi tunnustetaan ja se avaa uusia ovia työelämässä. Muiden ominaisuuksien huomioiminen koulutuksen ja kokemuksen lisäksi auttaa johtajia löytämään työelämässä niitä avaintekijöitä, eli henkilöitä joiden avulla on mahdollista kehittyä ja tehostaa toimintaa. Epävakaassa maailmassa kenenkään asema työelämässä ei ole taattua ja juuri yksilöllisen kilpailukyvyyn vuoksi on mahdollista erottua ja menestyä. Puhutaan sitten persoonallisuudesta, luonteesta, pätevyyydestä tai pehmeistä kyvyistä, on lopulta kuitenkin kyse tunneälystä. (Goleman 1999, 15–18)

2.4 Tunneälykäs esimies

Työhyvinvoinnilla, työhön sitoutumisella, työsuorituksilla ja tunneosaamisella väitetään olevan selvä yhteys Mikael Saarisen kirjassa *Perkele!*; Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Tunneosaamista pystyy kehittämään ja se voi olla se ratkaiseva tekijä siinä, miksi oma työyhteisö ei voi hyvin tai ei menesty. Kirjassa on esitelty tutkimusta, jonka on tehnyt Saratogan Instituutti vuonna 2005 ja jossa käsiteltiin yli 60 000 amerikkalaisen työntekijän erohaastatteluja. Tuloksena oli, että ”huono pomo” oli kaikkein suurin syy irtisanoutumiselle ja sitä kuvastaa varsin hyvin kirjan väittämä, että ”*ihmiset eroavat pomoistaan, eivät firmasta*”. Esimerkkisyyinä irtisanoutumisille on kirjassa mainittu pomon huonot ihmissuhdetaidot, kuten loukkaava kohtelu tai alaisen vähättely, jopa kiusaaminen. Vaikka irtisanoutumistutkimus oli tehty amerikkalaisille, ei voi väittää ettei sama päisi myös suomalaisilla, koska suomalaisten työtyytyväisyys ja psyykkinen jaksaminen ovat heikolla tasolla. Yhtenä syynä tähän voi olla tunneilmastoa johtavat esimiehet, joiden oma tunneosaaminen on vielä alkutekijöissä. Tunneosaava esimies kykenee tunnistamaan oman työyhteisönsä ilmapiirin ja jokaisen henkilökohtaiset haasteet, johtuivat ne sitten työtehtävistä tai jostakin muusta. Tunneosaamisen merkitys korostuu nimenomaan ihmisiä johtaessa ja esimiehenä olemisessa ja vaikuttaa myös johtajan tai esimiehen omaan hyvinvointiin ja auttaa tuomaan tasapainoa ja mahdollisesti onnellisuutta. Näitä hyötyjä voi olla tunneosaavalla esimiehellä työpaikalla, mutta kehityksen kaari alkaa omasta itsestään ja itsetuntemuksen löytämisestä ja näin olemalla lopulta esimerkkinä työyhteisössä. (Saarinen, 2009, 16–30)

Tunneälykkään esimiehen keskeisiä piirteitä Daniel Golemanin, 1999, mukaan:

- kuunteleva
- empaattinen
- tasa-arvoinen
- helposti lähestyttävä
- osaa asettua työntekijän asemaan
- muistaa tasapainon järjen ja tunteiden välillä

Luetelma 1. Tunneälykkään esimiehen keskeisiä piirteitä

Tunteiden väitetään olevan haitaksi liikemaailmassa ja esimerkiksi liikeneuvottelu ei ole enää liikeneuvottelu, jos on tunteet pelissä. Näin on väittänyt Sammon konsernijohtaja Björn Wahlroos, mutta kuitenkin samassa asiakontekstissa mainitaan, kuinka neuvotteluissa on kuitenkin käytettävä hyväksien kaikkia keinoja välittääkseen oikeanlaisia signaaleja ja saadakseen oikeanlaisen tunnereaktion aikaan vastapuolella. Wahlroosin mukaan kaikkia muita tunneperäisiä vaikutuskeinoja voi kyllä käyttää, mutta kunhan itkuun ei purskahda, niin neuvottelut ovat edelleen liikeneuvotteluja. Tunneosaaminen on siis ollut tiedostettuna jo aikaa sitten, mutta ehkä ongelma on sen käyttämisen ja omaamisen myöntämisessä. Tunneosaaminen voidaan nähdä jopa heikkoutena ja edelleen enemmän naisjohtajien ominaisalana. Se, mitä monikaan miesjohtaja ei välttämättä ymmärrä pelätessään tunteiden näyttämistä on, että kaikki ihmissuhdetaidot ja vuorovaikutustaidot ovat tunneälykästä toimintaa. Naisjohtajat ovat tässä asiassa edelläkävijöitä ja Artekin johtaja Mircku Kullberg on ilmaissut, kuinka hän uskoo vahvasti välittämisen sääntöön ja siitä välittyviin hyviin asioihin ja täten luo voimavaroja. (Saarinen, 2009, 31–33)

Esimiestyössä työntekijöiden motivointi tavoitteiden saavuttamiseen koetaan yleisesti haasteena, koska yleinen harhakäsitys on, että motivointi tarkoittaa positiivisten tuntemuksien herättämistä ja kannustusta, mutta se voi pitää sisällään kirjon erilaisia tunteita ja perusteluja, kunhan ne osataan herätellä oikeassa järjestyksessä. Aristoteleen mukaan parhaimmat puhujat hyödyntävät aina kolmen osion jakoa puheissaan. Ensimmäiseksi puhujan on pystyttävä vakuuttamaan kuulijansa omasta uskottavuudestaan (ethos), toiseksi puhujan tulee vedota kuulijoiden järkeen (logos) ja lopuksi vedota kuulijoidensa tunteisiin (pathos). Viimeinen osio on kaikkein vaikein ja haastaa puhujan parhaiten. Jo Aristoteleen aikaan tunteet ovat olleet merkittävä osa suurten puhujien menestystä ja toisena hyvänä esimerkkinä toimivat Yhdysvaltain presidentinvaalit, joissa John Kerry perusteli omat vaalipuheensa hyvin järkeen ja logiikkaan pohjautuen, kun taas George Bush vetosi kansan tunteisiin puhumalla kansan turvallisuudesta ja herättelemällä vihan tunteita. Tunteet syrjäyttivät järjen ja George Bush voitti vaalit. Esimiehien tulisi pohtia tunteiden suurta vaikutusta tehdessään motivaatiopuheita ja millaisia tunteita työyhteisössä mahdollisesti liikkuu, joihin voisi tehokkaimmin vedota. Tämä vaatii oman henkilöstönsä tuntemista ja tunteiden tunnustamista. (Järvilehto, 2011; Saarinen, 2009, 41)

Johtaminen ilman tunteita on käytännössä mahdotonta, koska ihminen johtaa ihmisiä ja väkisin tunteet ovat osa sitä prosessia, joten miksi piilotella niitä ja väittää tunneosaamista vuorovaikutustai-

doiksi? Saarinen nostaa hyvin tämän ristiriitaisuuden esiin kirjassaan tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Tunneosaava esimies suuntaa tarkkaavaisuuttaan tunnepitoisiin tapahtumiin ja ilmaisuihin ja saa näin ihmisten johtamisen kannalta tärkeää informaatiota. Kyseessä ei siis ole tunteileva esimies, vaan tehokas. Hyödyntämällä tunneosaamistaan, voi esimies muuntaa kritisoivan palautteen vastaanoton mahdollisimman positiiviseksi lukemalla tilannetta ja alaistensa reaktioita sekä säilyttämällä omat ilmeet ja eleet ymmärrettävinä ja loogisina, koska on itse varma omista tuntemuksistaan ja lähestyy aihetta objektiivisemmin. Tunneälykäs johtaminen ei siis ole impulsiivista, emotionaalista epävakautta, jossa käyttäytyään tuuliviirin tavoin, vain koska tunnemaailma heittelee, vaan omien tunteiden hallintaa ja tunnistamista, jotta kykenemme tunnistamaan muiden tunteita ja ohjailemaan niitä. (Saarinen, 2009, 54–61) (Rantanen, 2011)

2.5 Harhakäsityksiä

Tunneälystä on noussut viime vuosina paljon keskustelua ja kuten aina keskustelun myötä, myös kyseisen aiheen arvostelijoita ja niin ikään myös harhaluuloja. Ensisijaisesti ihmiset saattavat ajatella, että tunneäly tarkoittaa vain mukavana oloa, mutta mukavana oleminen ei riitä ja saattaa ilmetä hetkiä, jolloin olisi parempi sanoa asiat suoraan ja kaunistelematta. Tällaisten tilanteiden erottaminen ja hallitseminen on tunneälyä. Tunneäly ei myöskään ole täysin tunteiden valtaan antautumista, kuten voisi kuvitella nopeasti selattuna. Kaikki puhe tunteiden näyttämisestä ja niiden olemassaolosta tarkoittaa kuitenkin niiden hallitsemista ja asianmukaista käyttöä. Tunteiden hyväksikäyttö voi olla tehokasta, mutta on ymmärrettävä oikeat tilanteet ja hallittava niitä. (Goleman 1999, 19–20)

Yksi suurimpia harhakäsityksiä on yleinen ymmärrys, että naisilla olisi miehiä huomattavasti parempi tunneäly. Tunneälyn omaaminen on yksilökohtaista ja jokaisella meistä on vahvat ja heikot puolet ja näiden puolien suhteen miehillä ja naisilla on hieman eroavaisuuksia. On totta, että naiset ovat keskimäärin miehiä paremmin selvillä omista tunteistaan ja käsittelevät niitä arkirutiineissa. Empaattisuus ja toisten kanssa toimeen tuleminen voi myös olla luonnollisempaa naisille kuin miehille, mutta nekkään eivät ole itsestään selviä. Miehillä luonnollisempaa puolestaan on itsevarmuus, sopeutumiskyky ja parempi stressinsietokyky. Sukupuolien erottelu on kuitenkin turhaa sillä vahvat ja heikot puolet ovat kokonaiskuvaa katsoessa toisensa kumoavia tekijöitä. Jotkut miehet voivat olla yhtä empaattisia kuin sosiaalisesti herkimmät naiset ja samoin toisin päin, jotkut naiset voivat sietää stressiä ja monen tehtävän yhtäaikaisuutta yhtä hyvin. (Goleman 1999, 19–20)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on ihmisten toiminnan ohjausta ja säätelyä. Henkilöstö muodostaa yrityksen toiminnan ja yritys on riippuvainen osaavasta ja sopivasta henkilöstöstä. Henkilöstön määrää ja rakennetta voi muuttaa, mutta ammattitaitoa ja osaamista on joskus vaikea ylläpitää. Osa henkilöstön tehtävistä on suoraan siirrettävissä eteenpäin seuraajille, mutta arvokkaan tietystä työntekijästä tekee hiljainen ja näkymätön tieto. Henkilöstön ammattitaidon puute näkyy suorana heijastuksena yrityksen toiminnan tuloksessa. Henkilöstön motivointi, tukeminen ja kehittäminen ovat yrityksen tärkeimpiä tehtäviä. Yleinen ilmapiiri työyhteisössä voi huonontua hyvinkin herkästi esimerkiksi työtyytyttömyyden vuoksi. Työtehtävät tai vastuualueet eivät saa olla ylikuormittavia. Vaikka yrityksellä olisi viimeiseen hiottu pitkän kehitystyön jälkeen aikaansaatu tuoteinnovaatio, ei siitä lopulta ole paljoakaan hyötyä tuloksellisesti, jos myyjät eivät suoriudu tai halua suoriutua palvelutilanteesta esimerkiksi. (Viitala, 2007, 20–24)

Motivaatio kehittyy kaikille työntekijöille henkilökohtaisesti ja se ylläpitäminen vaatii erinäisiä keinoja. Esimerkiksi nuoremmilla työntekijöillä saattaa riittää yksinkertaisesti aineeton palkitseminen, kun taas vanhemmat työntekijät arvostavat enemmän palkankorotusta. Henkilöstö on yrityksen lähestulkoon suurin rahanmeno palkkoineen ja kuluineen ja siksi hyvän, joustavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen voi tuoda merkittäviä säästöjä. Henkilöstöjohtaminen on yksi haastavimmista tasapainoilun kentistä yrityksen johtamisessa. Tasapaino joustavuuden ja vakauden välillä, sekä lyhyen ja pitkän aikajänteen taloudellisuuden ja tuloksellisuuden välillä, on äärimmäisen haastavaa. Henkilöstöjohtaminen on erittäin keskeisessä roolissa yrityksessä ja hyvin onnistuneena, se takaa hyötyjä enemmän kuin kuluja. (Ulrich, 2007, 159–160)

Henkilöstöjohtaminen on muokkaantunut lähihistoriassa, koska ihmiskäsitys on muuttunut. Asiakslähtöisyys ja palvelukulttuuri tuovat uudenlaiset haasteet johtamiseen, koska motivaatio ja innostus työhön ovat ratkaisevassa asemassa. Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen voi olla yrityksen suurin kilpailutekijä ja se auttaa yrityksiä kohtaamaan uudet haasteet ja kehittymään kilpailun vaatimaan suuntaan. Kansainvälistyminen ja isojen organisaatioiden yleistyminen vaatii muutosta ja erilaista ymmärrystä johdolta. (Ulrich, 2007, 19–22)

3.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategian tulisi olla samassa linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Aiemmin liiketoimintastrategiaa pidettiin yrityksen lähtökohtana, jota henkilöstöstrategia seurasi, mutta nykyään henkilöstöstrategia voi olla koko liiketoimintastrategian laadinnan lähtökohtana. Strategian kolme tasoa ovat, yritysstrategia, liiketoimintastrategia sekä operatiivisen tason strategiat. Jokaisella osa-alueella on omat velvoitteet, joiden perusteella yrityksen toiminta tapahtuu. Henkilöstöstrategia vastaa ihmisiin liittyvistä velvoitteista, joita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. Henkilöstön hyvinvoinnin tärkeys tulisi olla

samalla tasolla operatiivisen tuloksen tärkeyden kanssa, jotta tuloksen kehitykselle olisi parhaat mahdolliset lähtökohdat. (Kauhanen, 2010)

3.2 Ulkoinen ja sisäinen ympäristö

Ulkoisella ympäristöllä tarkoitetaan uhkia ja mahdollisuuksia yrityksen ulkopuolella. Tärkeitä huomioidtavia asioita henkilöstöjohtamisen kannalta ovat muun muassa markkina-alueen suhdannevaihe globaalisti, poliittinen tilanne, lainsäädäntö, väestörakenne, yhteiskunnan arvot, työmarkkinat ja kilpailu työvoimasta. Nämä kaikki seikat ovat muuttuvia palasia strategioiden luomisessa. Suhdannevaihtelut vaikuttavat paljon kysyntään ja siihen mitä tuotteita kannattaa tuoda markkinoille. Poliittinen tilanne vaikuttaa lainsäädäntöön ja kuinka paljon muutokset koskevat työelämän lainsäädäntöä. Väestörakenne ja yhteiskunnan arvot muuttuvat jatkuvasti, mutta muutokset ovat usein vaikeasti ennakoitavissa. Työmarkkinat riippuvat hyvin paljon taloustilanteesta sekä koulutuksien määrästä. (Kauhanen, 2010)

Sisäiseen ympäristöön voi jokainen organisaatio itse vaikuttaa. Sisäinen ympäristö koostuu lähinnä organisaation henkilöstön ominaisuuksista ja muista organisaation sisäisistä tekijöistä. Organisaation koolla on merkitystä siinä mielessä, että suuret organisaatiot eivät ole niin joustokkykyisiä, kuin pienemmät ja ne tarvitsevat enemmän tietokantoja ja hallinnon henkilöstöä pitämään henkilöstösuunnitelmaa yllä. Organisaatioilla, niin kuin tuotteillakin, on elinkaarensa ja tarkastelunäkökulmana se on osoittautunut hyväksi aloitus- tai kasvuvaiheessa. Organisaatiokulttuurista kerrotaan lisää myöhempanä. (Kauhanen, 2010)

3.3 Henkilöstöjohtamisen toiminta

Henkilöstöjohtaminen on yhdenmukainen tapa, jolla organisaatio johtaa henkilöstöään. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöasioiden tärkeys täytyy olla tiedostettu ylimmältä johdolta lähtiä läpi koko organisaation. Henkilöstöjohtamisen toimintoja ovat nykyisten työntekijöiden hyvinvoinnin ja kehityksen varmistaminen, uuden henkilöstön rekrytointi, henkilöstön rakenteen ja määrän arviointi, osaamisen vaaliminen, innostus työhön sekä johtamisen kehittäminen. Strategisesti henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöpolitiikka ja sen toimenpiteet ovat osa liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöjohtaminen heijastaa liiketoimintastrategiaa ja on osa yhtiön yrityskulttuuria.



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 2007, 47.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ovat yksinkertaisia ja niihin tulisi jokaisen organisaation pyrkiä. Tärkeää on myös tarkastella johdetaanko organisaatiossa ihmisiä vai tehtäviä. Raul Soisalo kiteyttää hyvin tämän näkökulman kirjoittaessaan, *"Jotkut johtajat ovat hyvin tehtäväkeskeisiä, toiset hyvin ihmiskeskeisiä, ja useimmat ovat yhdistelmiä molemmista."* kirjassaan *Psykoa johtamista*, 2014. Kumpikaan tapa ei sinällään ole oikea tai väärä, mutta tunnistaessaan oman johtamistyylin, kykenee kehittämään itseään monipuolisemmaksi. Soisalo esittelee myös kirjassaan Robert Blaken ja Jane Moutonin kehittämän viitekehyksen johtajan ihmis- tai tehtäväkeskeisen orientoitumistavan tunnistamiseen ja tasapainottamiseen. Viitekehys pohjautuu kahteen ulottuvuuteen joita ovat, ihmisiin keskittyminen ja tuottavuuteen keskittyminen. Mallin mukaan taitava johtaja omaa sekä korkean tavoitekeskeisyyden, että korkean ihmiskeskeisyyden yhdistäessään molempia. Lähtökohtana on se, että työntekijät ovat sitoutuneita ja ymmärtävät organisaation toiminnan, sekä osallistuvat tuottavuutta koskevaan päätöksentekoon. Kun työntekijät ovat aktiivisena osana organisaation menestystä, heidän ja tuottavuuden tarpeet kohtaavat. Tämä on pohjana hyvälle tiimiyhteisölle, joka johtaa työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja lopulta työn tuottavuuteen. (Soisalo, 2014, 40–41)

Päällimmäisenä tavoitteena on, että organisaation tulisi kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamia henkilöitä. Saatuaan haluamansa henkilöt, heidät tulisi sitouttaa organisaatioon motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin. Hyvistä suorituksista pitäisi palkita joko aineellisesti tai aineettomasti. Henkilöstöä tulisi kehittää sekä ylläpitää heidän työkykyään. Lopuksi organisaation tulisi tukea mahdollisimman pitkää ja arvostettavaa työuraa. Kauhasen mukaan liian usein työelämässä uskotaan työnkiertoon ja moniosaamiseen ja unohdetaan ajan tuoma varmuus ja kokemus. (Kauhanen, 2010)

Tarkasti tehty henkilöstösuunnittelu luo kilpailuetua. Suunnittelu on tulevaisuuden ennakkointia ja samalla henkilöstösuunnittelussa pyritään ennakoimaan yrityksen tarve henkilöstön rekrytoinnille, arviointi nykyisen henkilöstön määrästä ja rakenteesta sekä mahdollisista henkilöstön poistumisien vaikutuksesta. Suunnittelun avulla varmistetaan jatkuva yritystoiminnan kehitys ja luodaan perusta muutosten onnistumiselle. Yrityksen on turvattava riittävä osaaminen kaikilla osa-alueilla yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta silti säädeltävä henkilöstön muuttumisen kustannuksia. Henkilöstösuunnittelun tarkoitus on myös määritellä keinoja nykyisten työntekijöiden osaamisen ja tiedon johtamiseksi sekä löydettävä ne ydintekijät ja heille mahdolliset seuraajat. Ydintekijöiden osaaminen täytyy onnistua siirtämään seuraajille ja tässä tapauksessa ennakkointi on ainoa keino varmistaa tiedon siirtyminen. Ajoissa aloitettu muutokseen valmistuminen ja sen johtaminen voi auttaa merkittävästi onnistumisessa. (Viitala, 2007)

Henkilöstösuunnittelua on kahta erilaista lähestymistapaa, kovaa ja pehmeää suunnittelua. Kovassa lähestymistavassa suunnittelu on ylhäältä johdettua. Siinä on kaikille yksi yhteinen toimintatapa joka on hyvin rationaalinen ja, jossa henkilöstö nähdään kustannuseränä. Pehmeä lähestymistapa puolestaan on nykyaikaisempi, koska osaamisen laadun vaalimisen on huomattu tuovan enemmän arvoa henkilöstösuunnittelussa. Suunnittelu tapahtuu yhteistyössä ja on paljon henkilökohtaisemmalla tasolla. Siinä huomioidaan erilaisia tarpeita ja yksilöitä. Toiminta joustaa tilanteen mukaan ja henkilöstö nähdään pääomana, josta voidaan hyötyä muutenkin kuin rahallisesti. Yrityksellä on aineellista ja aineetonta pääomaa ja henkilöstön osaaminen ja tietotaito kuuluu aineettomaan pääomaan, joka voi olla hyvinkin arvokasta. (Viitala, 2007)

Henkilöstön määrän ja rakenteen tulisi aina vastata yrityksen tarvetta. Erityistä huomiota tarvitaan ennakoimaan ylikuormituksen mahdollisuudet ja esimerkiksi kausi ja sesonkiajat täytyy suunnitella tarkasti. Työvoiman joustavuus on jokaisessa henkilöstössä erilaista ja yrityksen on kyettävä tunnistamaan oman henkilöstön joustamisen mahdollisuudet ja motivaatiot. Henkilöstön koostuessa vanhemmista työntekijöistä, joilla on mahdollisesti perhe ja tarve säännöllisemmille työajoille, eivät kykene joustamaan tarpeen vaatiessa yhtä mutkattomasti, kuin nuoremmat työntekijät ilman perhettä tai muita velvollisuuksia. Nuorien työntekijöiden usein pelätään olevan riski yrityksen palvelun laadussa ja ammattitaidossa, mutta avaintekijänä voi olla ikäjohtaminen. Nuorempia työntekijöitä on helpompi muokata omia tarpeita varten ja joustavuus on aivan eri tasolla. (Helsilä, 2009, 76–79)

3.5 Töiden organisointi

Nuorempien työntekijöiden työtehtävät on suunniteltava siten, että työtä on riittävästi, mutta ei liikaa. Työn on oltava haastavaa ja innostavaa, jotta se kannustaa työntekijää kehittymään ja oppimaan lisää. Työhön tulisi tarjota myös vaihtuvuutta, sillä samanlaiset työtehtävät rajoittavat työntekijän oppimista ja laajempaa osaamista. Nuorille olisi siis hyvä tarjota haasteita, mutta samalla on hyvä varmistaa, että nuori ei koe uupuvansa liian suuren työtaakan alla. Työtehtävien tarkoituksena on tarjota mahdollisuuksia omien ideoiden sekä uusien ajattelu- ja toimintatapojen suunnitteluun. Kun nuorelle tarjotaan kehittäviä ja haastavia työtehtäviä, hän kehittää taitojaan ja osaamistaan kaikin mahdollisin keinoin. (Kiviranta 2010, 144.)

Töiden organisoinnista on paljon apua myös ylikuormituksen ennakoinnissa. Asiakaslähtöisyys muokkaa töiden tavoitteet ja organisoimalla työt oikein, yritys varmistaa parhaiten omien tavoitteidensa saavuttamisen. Osaamista ja tietoa tulisi hyödyntää siellä missä sitä eniten tarvitaan ja jokaiselle työntekijälle löydetään omat ydinosaamisen alueet. Ydinosaamista on hyödynnettävä mahdollisimman paljon, mutta samalla myös muita alueita on kehitettävä rauhalliseen tahtiin. Työn toimivuus paranee organisoinnin avulla ja samalla säilytetään työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi, antamalla työntekijän tehdä työtä, jossa hän on hyvä. Tuottavuus ja tehokkuus parantuvat työtyytyväisyyden myötä, joka näkyy suoraan yrityksen tuloksessa. Työnkierto on hyvä asia ja sitä tulisi harjoittaa jokaisessa yrityksessä, mutta ei liikseen, jotta työntekijöiden taidot pääsevät oikeuksiinsa. (Lehtonen, 2001, väitöskirja)

Ajankäytön merkitys osaamisen kehittymisessä ja johtamisessa on äärimmäisen tärkeää. Työntekijöille on annettava tarpeeksi aikaa osaamisen kehittämiseen, sillä kiireessä oma ajattelemisen jää vähemmälle ja työntekijä tekee työtään rutiinilla ja totutuilla toimintatavoilla. Vuorovaikutukselle ja tiedon jakamiselle on myös annettava tarpeeksi aikaa ja resursseja, sillä osaamisen kehittyminen vaatii usein keskustelua ja pohdintaa. Jos työntekijöillä on työssään kokoajan kiire, työnteosta tulee suorittamista ja kaikki ylimääräinen ajattelu ja kehitystyö karsitaan pois. Kiire vaikuttaa myös työssä jaksamiseen, sillä kiireinen ja stressaantunut työntekijä ei kykene kehittää osaamistaan. Työntekijä voi suoriutua työtehtävistään mallikkaasti myös kiireen alla, mutta voimavaroja osaamisen kehittämiseen ei ole. (Kiviranta, 2010, 145–146.)

Työn arviointi on myös tärkeässä asemassa kartoittamassa organisoitua ja ajankäyttöä. Yrityksen täytyy tunnistaa tarvittavat taidot ja niiden erilaisuus. Taitojen myötä on myös mietittävä millaisia työntekijöitä tarvitaan täyttämään tarvittavat vaatimukset. Työtehtävien mielekkyys ja sisältö voivat vaikuttaa työntekijöiden valintaan kun taas työtehtävien merkittävyys houkuttaa kunnianhimoisia työntekijöitä. Yrityksen täytyy löytää omat vahvuutensa osataksaan käyttää niitä houkuttimina sopivien työntekijöiden löytämiseen. (Kiviranta, 2010, 146–148)

3.6 Rekrytointi ja strategia

Uuden henkilöstön rekrytointi on jokaisen yrityksen sekä haaste että hyöty. Henkilöstön vaihtuvuus ei useinkaan ole kannattava asia, mutta toisinaan vaihtuvuus tuo uusia näkökulmia, tuoreita mielipiteitä sekä uusinta osaamista yritykseen. Rekrytoinnin onnistumiseksi tulisi välttää ydinhenkilöstön eli osaajien poistumista, jotta he voivat opettaa uusia työntekijöitä. Olisi myös hyvä suorittaa tarkka analyysi uusien työntekijöiden sopivuudesta yritykseen ja työtehtäviin. Rekrytointiprosessi on pitkä ja haastava ja sille on varattava tarpeeksi aikaa ja resursseja. Prosessin aikana henkilöstön joustavuus on kriittisen tärkeää ja asenteiden muokkaus sopeutumaan tilanteeseen alkaa johdon esimerkistä. Vanhan sekä uuden henkilöstön on tiedettävä rekrytoinnin tarpeet sekä tavoitteet voidakseen edistää niitä. (Helsilä, 2009, 18)

Yrityksen on kartoitettava millaista työvoimaa yritykseen tarvitaan ja mitä työtehtäviä yritetään paikata. Yrityksen on analysoitava mitä taitoja yrityksestä on poistunut ja otettava huomioon mahdollinen hiljaisen tiedon määrä. Hiljainen tieto on jokaisen työntekijän omaa osaamista koskevaa niin sanotusti ”mutu-tuntumalla” tapahtuvia toimintatapoja. Hiljainen tieto on ammattitaitoa, jota ei yleensä huomata siirtää eteenpäin, eikä yritys tiedä millaista tietoa työntekijän mukana yrityksestä poistuu. (Helsilä, 2009, 18–24)

Yrityksen on myös päätettävä mistä työvoimaa aiotaan hakea. Voidaanko hakea esimerkiksi vastaavalmistuneita tuomaan uusia ideoita, pidemmän työuran ammattilaisia, tietyn koulutuksen omaavia henkilöitä vai kenties sisäisen siirron kautta oman organisaation jäseniä. Päätöstä tehdessä, on huomioitava nykyinen henkilöstö, sekä onko riittävästi ydinosaajia voidakseen ottaa vastavalmistuneita oppimaan heiltä, vai tarvitaanko uusia ammattilaisia korvaamaan ydinosaajia. (Helsilä, 2009, 83)

3.7 Organisaatiokulttuuri henkilöstöjohtamisen pohjana

Organisaatiokulttuuri koostuu ihmisistä. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään jokaisen yrityksen toimintatavat, asenteet, arvot ja periaatteet. Ihmiset rakentavat kulttuurin keskuudessaan, mutta sitä on mahdollista johtaa. Yrityksen johto voi omalla esimerkillään johdattaa työntekijöitä ajattelemaan yhtenäisesti yrityksen arvojen kanssa ja huomaamallaan rakentaa kulttuuria vastaamaan yrityksen tavoitteita ja tuottaa yritykselle etua.

Organisaatiokulttuuri rakentuu pääasiassa yrityksen johdon luoman vision, arvojen ja uskomusten ympärille. Uusiksi työntekijöiksi tulisi palkata sellaisia henkilöitä, jotka toiminnallaan ja arvoillaan tukevat yrityksen kulttuuria. Organisaation tulisikin perehdyttää työntekijänsä yrityksen kulttuuriin jo siinä vaiheessa, kun työntekijät aloittavat työskentelyn organisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että uudelle työntekijälle kerrotaan niin sanotut talon tavat. Uusi työntekijä oppii yrityksen kulttuurin siitä, miten toimitaan tietynlaisissa tilanteissa ja kuinka johdon saa kiinni tarvittaessa.

Vastaavasti organisaatio antaa esimiehilleen koulutusta yrityksen omasta kulttuurista säännöllisesti, jotta he voivat jakaa tiedon alaisilleen. (Completo Consulting, 2012)

Organisaation tulee olla yrityskulttuurin tukena muutostilanteissa. Kun asiakkaiden odotukset ja vaatimukset muuttuvat, yritykseen kohdistuu haaste muuttaa organisaatiokulttuuria. Tällöin strategioita ja päämääriä hiotaan ja organisaatiokulttuuri muuttuu hiljalleen enemmän yrityksen näköiseksi. Joistakin asioista luovutaan ja joitakin uusia tuodaan tilalle, jotta saadaan kehitettyä yritykselle uusia käyttäytymismalleja. Tämä vaatii yritykseltä selviytymiskykyä ja yhteistyötä yrityksen työntekijöiden ja johdon välillä. Tavoitteena olisi luoda kulttuuri, joka sitouttaa ja innostaa työntekijöitä. Työntekijöillä tulee olla halu kehittyä työssään ja tuoda osaamistaan esille. Yrityksen täytyy motivoida työntekijöitä riittävästi tähän ja sen myötä näillä toimilla luoda omaa organisaatiokulttuuriaan. Yrityksen suurin ja tärkein haaste on saada työntekijät motivoituneiksi, jotta he voivat antaa yritykselle kaiken tietotaitonsa ja haluavat olla mukana kehittämässä yritystä ja auttamassa saavuttamaan yrityksen omat tavoitteet. (Sitouttava yrityskulttuuri, Assessio)

3.8 Palkitseminen

Palkitseminen merkitsee työntekijälle syytä tehdä omaa työtään. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta ja kummatkin ovat yhtäläisen tärkeitä työntekijän motivaation säilyttämiseksi. Rahapalkka on tietysti ensimmäinen ja läpinäkyvin palkitsemisen muoto, mutta aineeton palkitseminen, kuten positiivinen palaute on yhtä tärkeässä roolissa. Palkitsemiskulttuuri on iso osa organisaatiokulttuuria ja se vaatii avointa vuorovaikutusta, jotta työntekijät ovat tietoisia palkitsemisen syistä. Kaikki organisaation tavoitteita edistävät suoritukset tai työpanokset ovat palkitsemisen arvoisia, ja johdon päättäväksi jää, riittääkö kuukautinen rahapalkka kannustamaan työntekijöitä myös jatkossa. (Helsilä, 2009, 62–65)

Aineellista palkitsemista ovat muun muassa voitto-osuuksien jako, optiot, tulospalkka ja keksintöpalkkiot. Luontaisedut ovat myös aineellisia, kuten työpuhelin, asunto tai auto, edustustilin käyttö, avustetut harrastukset, terveyspalvelut tai liikunnan tukeminen. Moni yritys jakaa kulttuuri- tai liikuntaseteleitä tukemaan työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista näin ollen edistääkseen työkykyä. Fyysisesti hyvässä kunnossa oleva työntekijä on merkittävästi pienempi riski yritykselle sairauslomiin ja työssä jaksamisen suhteen. Aineeton palkitseminen puolestaan on erityisen tärkeää esimerkiksi nuorempien työntekijöiden mielestä ja varsinkin esimiehen antama kiitos on noussut nykyaikana tärkeimpiin palkitsemisen keinoihin. (Helsilä, 2009, 65–76)

3.9 Esimiehen antama kiitos

Vuoden 2012 Taloustutkimuksen mukaan työntekijät ovat listanneet esimiehen antaman kiitoksen toiseksi tärkeimmäksi palkitsemiskeinoksi heti palkankorotuksen jälkeen. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että nuoremmat alle 25-vuotiaat työntekijät nostaisivat esimiehen antaman kiitoksen jopa palkankorotusta edelle. Nuoret työntekijät vielä kehittävät ja rakentavat omaa työmoraaliaan sekä itsetuntoaan ja siksi rakentava palaute, erityisesti ollessaan positiivinen, on kriittistä. Vanhemmat työntekijät ovat paremmin tottuneita työntekoon ja tärkeimmäksi palkitsemiseksi nousee palkankorotus. Vanhemmat työntekijät tuntevat oman arvonsa työntekijänä paremmin ja työmoraali linkittyy helposti rahaan. Myös Yrittäjäsanojen mukaan nuoret työntekijät niin suorittavan tason ja asiantuntijoiden, kuin keskijohdon keskuudessa, arvostavat kiitosta enemmän ja vanhemmat työntekijät arvostavat enemmän rahallista palkitsemista. (Taloustutkimus, 2012)(Yrittäjäsanoimat, 2012)

Palautteen ja kiitoksen antaminen ovat helpompaa pienemmissä organisaatioissa, joissa vuorovaikutussuhteetkin ovat läheisemmät. Isoissa organisaatioissa onkin usein erilaisia lähiesimiehiä portaittain ja kiitoksen jakaminen kuuluu jokaiselle lähiesimiehelle omalla osastollaan. Näin ollen tilanne on tasavertainen pienempien organisaatioiden rinnalla. Ongelman ydin voi olla siinä, etteivät työntekijät, sekä esimies osaa asettua toistensa asemaan ja ajatella tilannetta toisen näkökulmasta. Palautteen antaminen ja myös kiitoksen jakaminen ovat molemminpuolinen, niin esimiesten, kuin alaistenkin velvollisuus. Jokainen esimies tarvitsee palautetta voidakseen kehittyä, mutta jokainen esimies tarvitsee myös kyvyn vastaanottaa palautetta. Yleiset henkilöstöpalaverit ovat esimerkiksi hyvä

mahdollisuus selvittää ongelmakohtia ja miettiä niihin jokaista hyödyttäviä ratkaisuja. Samalla tavalla esimieskin kuin alainen, kokee onnistumista positiivisen palautteen ansiosta. (Lehtinen, Hämeen Sanomat, 2013)

3.10 Motivointi ja kehittäminen

Tasaisen motivaation ja palkitsemisen tuloksena nuoria työntekijöitä on helppo sitouttaa organisaatioon ja kehittää tietynlaista oppimista ja tuottaa näin myös ydinosaamista. Nuorien työntekijöiden älykkyys ja itseluottamus kasvaa ajan myötä ja tietynlainen minä lähtöinen motivaatio on kaikkein tehokkain lähtökohta varmistamaan työntekijän työpanoksen laatu. Rahalla sitouttaminen organisaatioon ei aina ole mahdollista, eikä suotavaakaan, koska silloin kyse on motivaatiosta hankkia rahaa. Rahan ollessa työnteon motivaatio ei välttämättä auta työntekijöitä jaksamaan ja yrittämään kehittyä. Työhyvinvointi on korostunut viime aikoina ja työyhteisön ilmapiirejä on alettu tutkimaan entistä tiheämpään tahtiin. Tyytyväisyys työhön ja työyhteisöön motivoi myös sitoutumaan organisaatioon ja tavoitteiden saavuttamiseen, sekä ruokkii työntekijöiden fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. (Ulrich, 2007, 159–160)

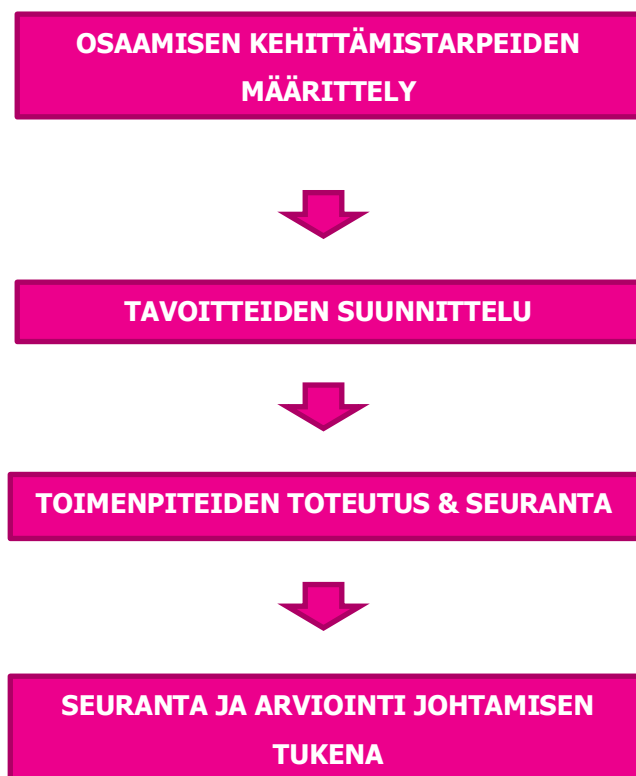
Työntekijöiden tietojen ja taitojen kehittäminen ja ylläpito on hyvin tärkeää yrityksen toiminnan kehityksen kannalta. Tulosta ei voi syntyä ilman kehittyviä toimintatapoja. Työntekijän elinkaari auttaa mallintamaan yrityksen tarvitsemia toimenpiteitä, pitääkseen yllä tasaista kehitystä ja saattaakseen työsuhteen onnistuneesti päätökseen. Työsuhteiden päättymistä täytyy hallita, jotta osaaminen siirretään eteenpäin ja siihen varataan riittävästi aikaa, sekä on suunniteltava työtehtäville seuraaja. (Ulrich, 2007, 161)

3.11 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan yrityksen työntekijöiden osaamisen tukemista, kehittämistä ja sen esiin tuomista. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että yrityksellä on riittävästi oikeanlaista osaamista. Yrityksille ei ole osaamisen johtamisen kehittämisessä oikotietä, vaan paras osaamisen johtaminen syntyy oppimisprosessien myötä. Ylimmän johdon on pystyttävä kehittämään esimiesten osaamisen johtamista, jotta heillä on resurssit välittää tieto ja taito myös heidän alaisilleen. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, joiden avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. On kuitenkin syytä muistaa, ettei yrityksen pääasiallinen tehtävä ole osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamista tapahtuu jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa työntekijöiden välillä. (Viitala, 2008)

VISION JA STRATEGIAN MÄÄRITTÄMINEN





Kuva. Osaamisen johtamisen perusmalli.

Organisaation menestyminen riippuu pitkälti työntekijöiden osaamisesta, jonka tulisi välittyä asiakkaille asti. Yrityksen kilpailijoiden rinnalla toimimiseen ei voida nykyaikana käyttää pelkästään kilpailustrategiaa, vaan yrityksellä täytyy olla strategian lisäksi vahvuuksia, tietoa ja asiantuntijuutta, jotka kaikki heijastuvat osaamisen eri osa-alueisiin. Yritysten kilpailukyky riippuukin siitä, miten he pystyvät hyödyntämään osaamisen yrityksessään ja kykenevät oppimaan uutta. Tämän vuoksi yritykset käyttävätkin paljon resursseja henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Osaaminen näkyy yritysten tuloksissa ja menestyvissä yrityksissä osaamista johdetaan hyvin. Osaamisen johtamista on alettu kehittämään vasta 1990-luvun alusta lähtien, joten aikaisemmin osaamiseen yrityksessä ei ole kiinnitetty niin valtavaa huomiota ja panostusta kuin nykyään. Nykyään osaamisen johtamiseen keskitytään nimenomaan siksi, että osaaminen ja tieto saataisiin oikeaan paikkaan ja siirtymään eteenpäin. (Lehtonen, 2001, väitöskirja)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus on toteutettu kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadulliselle tutkimukselle on monta eri menetelmää ja valitsin omaan tutkimukseeni sopivimmaksi teemahaastattelun. Tutkimuksessa haluttiin selvittää tietoisuutta tunneälystä ja sen

mahdollisista vaikutuksista henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka tunneäly käytännön tasolla voi näkyä henkilöstöjohtamisessa. Teemahaastattelut toteutettiin pienten ja keskiuurten yritysten työntekijöille, tarkoituksena tarkastella lähiesimiehen tunneälykkyyden tasoa ja työntekijöiden mielipiteitä tunneällyn tarpeellisuudesta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on kokonaisuus traditioista, lähestymistavoista ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä ihmisen elämän tutkimiseksi. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on yleisimmin käytännön elämän kuvaaminen ja tutkimuksen kohdetta lähdetään tarkastelemaan mahdollisimman monipuolisesti ja syvällisesti. Kvalitatiivinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta, eli määrällisestä tutkimuksesta, Jari Metsämuuron mukaan kahdella tapaa, joista ensimmäinen on haastattelun kohdejoukon ja kysymysten muodon erilaisuus. Laadullisessa tutkimuksessa haasteltavat ovat tarkemmin valikoituja yksilöitä ja haastattelun perusmuotona on avoin kysymys tai teema. Määrällisessä tutkimuksessa haastattelut perustuvat enemmän satunnaisotokseen ja haastattelun muoto on strukturoitu. Toiseksi laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään ole kriittisiä pisteitä, vaan tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tietyn kriittisen pisteen jälkeen ei voi enää palata taaksepäin aiempiin vaiheisiin. Myöskään aineiston totuudellisuudella ei ole laadullisessa tutkimuksessa merkitystä, kun taas määrällisessä on ja siihen kuuluu myös numeraalinen havaintomatriisi. (Metsämuuro, 2002, 177)

Laadullista tutkimusta on kehitetty, jotta pystyttäisiin ratkaisemaan survey-tutkimuksen tieteenfilosofisia ongelmia ja tutkimaan ihmisten toimintaa syvällisemmin, mihin ei tilastollisin keinoin ole pystytty. Laadullisen tutkimuksen totuudellisuudella ei ole merkitystä, koska siinä keskitytään käsillä olevaan aineistoon ja se voi olla mitä tahansa. Teoriaan, jolla tutkimusta on pohjustettu, pyritään viittaamaan johtopäätösten avulla ja esittämään tulkintoja aineiston ja teorian suhteista. Käsillä olevaan aineistoon keskittyminen johtaa myös siihen, että tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko prosessin ajalle ja antaa näin vallan täysin aineiston tuottajalle, eli vastaajalle. Tutkija voi osallistua aineiston tuottamistilanteeseen, mutta aineiston muoto ja sisältö, johon tulkinta kohdistuu, on vapaasti tuottajan käsissä. (Tilastokeskus, Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot)

Laadullisessa tutkimuksessa yksi tärkeä piirre on objektiivisuus ja se tarkoittaa sitä, että tutkija ei sekoita omia asenteitaan ja uskomuksiaan tutkimuskohteeseen, vaan antaa tulkinnan muodostua aineiston muodostumisen yhteydessä. Tutkijan tulisi ymmärtää haastateltavan henkilön näkökulmia ja arvostuksia sekä olemaan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Aineiston tulkintavaiheessa aineistoa jäsennetään ja pyritään ymmärtämään ja tällöin teoria toimii tulkinnan lähtökohtana. (Tilastokeskus, Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot)

4.2 Haastattelu

Haastattelutyyppinä ovat strukturoitu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat hyvin ennalta määritettyjä ja muoto on tarkempaa.

Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa kysymykset noudattavat tiettyä teemaa ja johdonmukaisuutta, mutta ovat muokattavissa esimerkiksi kysymysten järjestyksen suhteen. Avoin haastattelu on strukturoidun vastakohta ja haastattelu on hyvin pitkälti keskustelu, joka noudattaa tiettyä aihepiiriä. Avoimessa haastattelussa ei ole ennalta määritettyjä kysymyksiä eikä haastattelurunkoa. Vaapa keskustelun kautta aihe saattaa muuttua keskustelun aikana ja haittapuolena on mahdollinen eksyminen aiheesta tyystin. (Hirsjärvi ym. 2007, 202–204)

Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi ja siinä on enemmän ennalta määritettyä rakennetta kuin avoimessa haastattelussa, mutta vähemmän kuin strukturoidussa eli lomakehaastattelussa. Tässä opinnäytetyössä joustavampi rakenne sopii paremmin työn aiheeseen. Tunneäly henkilöstöjohtamisessa voi olla tuntematon aihe monelle työntekijälle, joten teemahaastattelu antaa tilaa myös lisäkysymyksille, jotta kysymyksistä saadaan mahdollisimman selkeitä. (Eskola, Suoranta, 1998)

Haastattelun ehdoton vahvuus tutkimusmenetelmänä on sen joustavuus ja muokattavuus. Haastateltavat ovat tarkkaan määriteltyjä ja tarkennusta vastauksiin on helpompaa saada myös jälkikäteen. Haastattelujen analysoinnissa on enemmän tulkinnanvaraa kuin lomakkeiden tulkinnassa, koska vastauksia on enemmän ja haastattelijalla on voinut tulkita haastateltavaa jo haastattelutilanteessa. Tämä johtaa myös luonnollisesti siihen, että väärintulkintoja voi tapahtua ja siksi on tärkeää pysyä objektiivisena kohteelle. Haastattelu toimii myös hyvänä menetelmänä jos kysymyksessä on hieman tuntematon tai arka aihe, jolloin haastattelijalla voi esittää lisäkysymyksiä tai saada monipuolista tietoa vastaajan ilmeistä ja eleistä haastattelun aikana. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2007, 199–201)

4.3 Aineiston hankinta

Aineiston keruu tapahtui haastattelemalla pienten ja keskisuurten yritysten työntekijöitä. Haastateltavat valikoituivat eri ikäluokan mukaan sekä työsuhteen keston mukaan. Pyrkimyksenä oli olla kiinnittämättä huomiota sukupuoleen ja sen sijaan ikäjakauman ja työsuhteiden keston tuli olla mahdollisimman monipuolinen. Haastateltavat oli helppo löytää, koska aihe kiinnosti monia ja jokaiselta löytyy esimiestyöstä oma mielipide. Haastattelun anonyymisuus varmasti myös vaikutti asiaan ja vastaukset olivat avoimia ja rehellisiä.

Haastattelut suoritettiin kahden viikon aikana ajalla 16.3.- 29.3.2015 ja haastatteluja tuli yhteensä seitsemän. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten sekä haastattelut tallennettiin ääninauhurilla. Haastattelut sujuivat hyvin ja vastauksista tuli monipuolisia sekä eripituisia. Haastattelurunko koostui 13 kysymyksestä (Liite 1), mutta kaksi ensimmäistä kysymystä koskivat haastateltavan ikää ja työsuhteen kestoa. Kaikki haastattelut etenivät haastattelurungon mukaan, mutta muutamassa haastattelussa oli tarpeellista esittää lisäkysymyksiä joihinkin pääkysymyksiin.

Testihaastattelut suoritettiin kahdelle henkilölle, jotta saatiin selvitettyä ovatko kysymykset selkeitä ja helposti ymmärrettäviä, sekä samalla selvisi kauanko vastaamiseen kului aikaa. Testihaastattelut olivat 10.3.2015, aikaa meni 4-6 minuuttia ja kyseessä oli kaksi testihenkilöä, jotka eivät kuitenkaan

työskennelleet pienessä tai keskisuudessa yrityksessä, joten oli syytä olettaa, että varsinaiset haastattelut kestäisivät pidempään, mikä piti paikkansa.

4.4 Aineiston analysointi

Teemahaastattelulle ei ole yhtä ja ainoaa oikeaa analysointitapaa, mutta yleisimmin haastatteluja lähdetään analysoimaan teemoittain. Teema on ennalta määritelty ja kysymykset kuuluvat tietyn teeman aihepiiriin. Teemahaastattelu vaatii hyvää ja perusteellista aihepiirin tuntemusta, jotta keskustelunomainen haastattelu voi edetä luonnollisesti ja sujuvasti. Teemahaastattelun analysoinnissa voi käydä ilmi, että tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät olekaan tutkimusaiheen aineiston sisältöä parhaiten jäsentäviä. Teemahaastattelun vastaamisen vapaus antaa mahdollisuuden viedä keskustelu eri tasolle kuin oli suunniteltu, ja tutkimustulokset voivat löytää yllättävän suunnan. Lähelläkohtaisesti laadullinen analyysi alkaa jo tutkimusaineiston keruuvaiheessa, kun tutkija tekee havaintoja tutkittavasta materiaalista ja sen asiakontekstista. Ennen kuin analyysin voi kunnolla aloittaa, on palattava kertaamaan, mitä tutkimuksella haluttiin saavuttaa ja mihin kysymyksiin pyrittiin vastaamaan. (Hirsjärvi, Hurme, 2011)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tähän lukuun on koottu haastattelujen tulokset ja vastauksia on avattu yhteenvedon kysymys kerrallaan. Haastateltavat pysyvät anonyymina, samoin kuin heidän työnantajansakin. Ensimmäiset kaksi kysymystä koskivat työntekijöiden ikää ja työsuhteen kestoa, joilla näin olevan merkitystä vastausten monipuolisuudessa. Seuraavat kysymykset 3 – 6 käsittelivät henkilöstöjohtamisen tasoa työpaikassa ja sitä kuinka henkilöstöä osallistetaan sen eri osioissa. Kysymykset 7 – 13 käsittelivät tunneällyn tietoisuutta ja sen yhdistämistä henkilöstöjohtamiseen, sekä mitä vaikutuksia sillä voisi olla työilmapiiriin ja yhteistyön sujuvuuteen. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Vastauksien monipuolisuus yllätti positiivisesti ja sain vastauksista paljon erilaisempaa näkökulmaa, kuin osasin odottaa.

Haastateltavia oli yhteensä seitsemän kappaletta ja heidän ikäjakauma oli 25 – 50 vuotiaita. Tavoitteena oli haastatella mahdollisimman tasapuolisesti eri-ikäisiä henkilöitä, mutta lopulta kävi niin, että 80 % haastateltavista oli 25–27 vuotiaita. Työsuhteen kestojen puolesta tasainen jakauma onnistui ja työsuhteiden pituus vaihteli tasapainoisesti 1,5 – 12 vuoden välillä. Vastausten pituus vaihtelikin loogisesti riippuen työsuhteiden pituudesta. Pidemmän työsuhteen omaavat työntekijät antoivat monipuolisempia vastauksia ja heistä näkyi selvästi pidempi kokemus kyseisistä asioista. Yllättävimmät vastaukset löytyivät kuitenkin keskimääräisen, eli 5 – 8 vuoden työkokemuksen omaavilta työntekijöiltä ja asiaan voi liittyä nykyaikaisten johtamistrendien tietoisuus.

5.1 Henkilöstöjohtamisen toteuttaminen

Taustatietojen jälkeen varsinainen haastattelu aloitettiin kysymyksellä henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta työpaikalla ja onko se ollut henkilöstöä osallistavaa vai tapahtuuko päätöksenteko hierar-

kisesti ylemmällä taholla. Tavoite oli johdattaa haastateltavat pohtimaan nykytilaa yrityksessä henkilöstöjohtamisen osalta ja sen jälkeen näkemään uutta näkökulmaa, kuinka tunneälyllä voisi olla vaikutusta asioihin mahdollisesti positiivisella tavalla. Yleinen näkemys henkilöstöjohtamisesta kaikissa vastauksissa oli henkilöstöjohtamisen huono toteutus ja hyvin vähäinen henkilöstön osallistaminen. Päätöksenteko tapahtuu pitkälti ylemmällä taholla ja uudet toimintatavat muodostuvat kuulematta työntekijöiden ehdotuksia asioihin. Henkilöstöpalaverissa on haastateltavien mukaan ollut mahdollisuuksia esittää ideoita ja ilmaista tarpeita, mutta haastateltavat ovat kokeneet, ettei ideoita loppujen lopuksi kuunnella. Viitalan mukaan yksi henkilöstöjohtamisen päätoimintoja on huolehtia työntekijöiden tarpeista ja kehittää heidän osaamistaan ja täten myös arvostaa heidän tietotaidon tuomaa lisäarvoa yritykselle ja ottaa se huomioon päätöksenteossa. Lisäksi Dave Ulrich korostaa kirjassaan kuinka henkilöstöammattilaiset toimivat henkilöstön kehittäjinä ja puolestapuhujina ja auttavat luomaan yhteyden työntekijöiden panoksen ja yrityksen menestyksen välille. Ilman osallistavaa henkilöstöjohtamista voisi kuvitella työntekijöiden olevan yritykselle yksinkertaisesti apuvälineitä tavoitteiden saavuttamisessa, eikä lisäarvoa tuovaa oleellista osaa yrityksen menestyksessä. Henkilöstöjohtamisesta ei haastateltavilla ollut selkeää kuvaa ja uskon, että siitä syytä vastaukset henkilöstöjohtamisen toteutumisesta jäivät hieman pintapuolisiksi.

Seuraavana haastattelussa kysyttiin töiden organisoinnista ja siitä, että otetaanko siinä huomioon henkilöstön taidot ja mahdolliset toiveet. Kuten teoriaosiossa käy ilmi, niin henkilöstön ydinosaamisen ohjauksella ja kehittämisellä on suora yhteys yrityksen menestykseen ja työtyytyväisyys riippuu paljon töiden organisoinnista ja omien toiveiden kuulemisesta. Vastauksia tuli vähän jakautuvasti niin, että lyhyemmän työsuhteen omaavat henkilöt kokivat, että heidän taidot on otettu huomioon ja myös osa toiveista. Pidemmän työsuhteen omaavat puolestaan kokivat töiden organisoinnin puutteellisena ja kehityskohtena. Tämä voi johtua siitä, että perehdytyksestä on vielä niin vähän aikaa kulunut ja siinä on todennäköisesti kartoitettu työntekijän taitoja, kun taas pidemmän työsuhteen omaavien taidot voivat jäädä taka-alalle. Toiveita, jotka otettiin huomioon, koskivat pitkälti työvuorosunnittelua, eikä työtehtävien tasoa tai muotoa. Yksi vastaajista epäili yhtenä syynä olevan luottamuksen pula omiin työntekijöihin, jonka vuoksi taidot saattavat jäädä huomaamatta. Todellinen luottamuksen pula omiin työntekijöihin on jo kriittinen ongelma yrityksen menestyksen kannalta ja se, että työntekijä tuntee luottamuksen puuttuvan, kertoo paljon kommunikaation katkeamisesta yrityksessä. Yksi tunneälykkään esimiehen keskeisistä piirteistä, kuten luetelma 1 näkyy, on olla kuunteleva. Kuunteleva esimies todennäköisesti ymmärtäisi ongelman olemassaolon ja kykenisi näin korjaamaan asian, mutta vastauksista käy ilmi, ettei työntekijöitä kuunnella tarpeeksi. Perustin kysymyksen toiveiden ja taitojen huomioon ottamisesta kuuntelevan esimiehen piirteeseen selvittääkseni tunneälykkyyden läsnäoloa töiden organisoinnissa ja näin vakavien ongelmien ilmetessä ei voida puhua vielä tunneälykkyydestä. Työtehtävät ovat olleet tarkkaan määriteltyjä ja yhden vastaajan mukaan työnkierto on vähäistä, jolloin kaikki eivät saa tasaista mahdollisuutta näyttää taitojaan. Yhdessä vastauksessa kävi myös ilmi, että kesäajalle ei ole saanut esittää viikonloppuvapaan toiveita, vaikka yleensä käytäntönä toiveita on saanut esittää. Työntekijöille voi herkästi tulla tunne, ettei heidän tarpeista välitetä jos toiveita ei oteta huomioon ja tämä vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon.

Töiden organisoinnissa ilmeni vastauksien perusteella työntekijöiden taitojen vähäistä huomioimista, joten mahdollisesti myös yritys ei tällä hetkellä käytä kaikkea potentiaaliaan. Jos yritys ei tiedosta omia voimavarojaan henkilöstön osaamisen suhteen, miten se voi myöskään tiedostaa omaa täyttä potentiaaliaan? Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue (ks. 3.11) ja se voi parhaimmillaan varmistaa osaamisen säilymisen yrityksessä, vaikka henkilöstössä tapahtuisi vaihtuvuutta. Osaamista ei kuitenkaan voida johtaa ilman että sen olemassaolo tiedostetaan. Tavoitteisiin ei myöskään voida päästä, jos ei tiedosteta työntekijöiden kykyjä tai heikkouksia.

Kysymyksessä viisi käsiteltiin aineettoman palkitsemisen esiintyvyyttä, kuten esimiehen antamaa kiitosta, työajan tai työsuhteen järjestelyjä tai mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon. Haastateltavien mielestä positiivista palautetta tai esimiehen antamaa kiitosta ilmenee silloin tällöin, jos ollenkaan. Yleinen mielipide oli, että negatiivista palautetta tulee useammin kuin positiivista. Negatiivisiin asioihin kiinnitetään myös enemmän huomiota haastateltavien mielestä. Vastauksista käy selkeästi ilmi tasapainon puuttuminen palautteenannossa sekä henkilöstön motivointi jää selkeästi liian vähäiseksi. Työajan järjestelyjä, ja toiveiden huomioimista esiintyy vastauksissa hieman, mutta osa haastateltavista koki kuitenkin, että työajan järjestelytkin ovat hyvin yksipuoleisia ja ensimmäinen vastaus niihin liittyvissä toiveissa on aina kieltävä. Aineellista palkitsemista käytetään haastateltavien mielestä hieman, mutta vastauksista on tulkittavissa selkeästi keskittyminen positiivisen palautteen vähäisyyteen. Päätöksentekoon osallistuminen tuli jo käsiteltyä lähes kokonaan ensimmäisessä kysymyksessä henkilöstöjohtamisen toteutumisesta, joten siitä ei olleet mielipiteet muuttuneet. Päätöksentekoon ei haastateltavien mielestä ole yleisesti mahdollista osallistua. Haastateltavien yrityksissä on kuitenkin käytössä mieluisaksi koettuja palkitsemisjärjestelmiä, jotka perustuvat tuloksen kasvuun. Palkitseminen on tärkeä osa työntekijöiden motivoinnissa, tuli se sitten aineellisena tai aineettomana. Palkitsemista on hyödyllistä muokata vastaamaan työntekijöiden arvoja, kuten Taloustutkimuksen, 2012, (ks. 3.9) mukaan alle 25-vuotiaat nostivat esimiehen antaman kiitoksen tärkeimmäksi palkitsemismuodoksi, jopa rahapalkan ylitse.

Viimeinen kysymys henkilöstöjohtamisesta koski työntekijöiden henkilökohtaista motivointia esimiehen taholta. Haastateltavien mukaan motivointi riippui esimiehen sen hetkisestä mielentilasta ja jos esimiehellä on huono päivä, niin työntekijät saavat kuulla olevansa huonoja työntekijöitä. Osa haastateltavista ei koe saavansa esimiehen taholta sen koommin motivointia tai sitten motivointia tapahtuu negatiivisen palautteen kautta, jotta työntekijä saadaan yrittämään paremmin. Yksi haastateltavista ilmaisi saaneensa motivointia kerran vuoteen kuullessaan olleensa hyvä työntekijä, kun taas muulloin on kokenut olevansa esimiehen mielestä huono työntekijä. Motivointiin voisi haastateltavien mielestä vaikuttaa juuri positiivisen palautteen antamisella sekä toiveiden huomioon ottamisella. Työyhteisön motivaation ja työtyytyväisyyden tasoa on mahdollista tutkia ja yhden haastateltavan mukaan, heidän yrityksessä on suoritettu työtyytyväisyystutkimuksia ja tuloksista on ilmennyt työmotivaation heikkeneminen, mutta asialle ei ole tehty toimenpiteitä. Henkilöstö voi olla yrityksen tärkein voimavara ja kilpailutekijä, joten vastausten negatiivinen sävy herättää hämmästyksiä, sekä kuinka näin yksinkertainen ja tärkeä perustoiminto on päässyt unohtumaan näin laajalti. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että heidän oma esimies motivoisi heitä tarkoituksenmukaisesti ja käyttäisi siihen omaa energiaa ja aikaa. Historioitsija ja filosofian tohtori Markku Kuisma ja toimittaja

Pekka Seppänen ovat tulleet siihen tulokseen kirjassaan Suomen pahimmat bisnesmokat, että *”Henkilöstö ei ole yrityksen tärkein voimavara, vaan yrityksen ainoa voimavara”*. Lause kuvaa hienosti sitä, kuinka tärkeä oman henkilöstön tulisi olla jokaiselle yritykselle.

5.2 Tunneällyn merkitys

Toinen osio haastattelusta koski tunneällyn merkitystä henkilöstöjohtamisessa ja kysymykset lähtivät liikkeelle yksinkertaisesta kysymyksestä; mitä tunneäly haastateltavan mielestä on. Tunneäly teoria on suhteellisen uusi ja varsinkin Suomessa koko aihe voi olla hyvin tuntematon. Haastateltavat saivat miettiä aihetta rauhassa ja tavoitteena oli saada täysin rehellinen mielipide, sekä vaihtoehtona oli myös ettei tiedä aiheesta mitään. Yksi haastateltavista myönsikin suoraan, ettei aihe ole lainkaan tuttu. Muiden haastateltavien vastaukset olivat mielenkiintoisia ja sisälsivät jonkin verran samanlaisia ajatuksia kuin opinnäytetyön teoriaosuudessa. Teoriaosuuden mukaan tunneäly on kykyä tunnistaa, ilmaista, ymmärtää ja säädellä omia ja toisten tunteita. Useamman vastauksista löytyi käytännön tason mielipide, että tunneäly on kykyä asettua toisen asemaan sekä ottaa toiset ihmiset huomioon. Tilannetajun omaaminen sekä toisten ihmisten reaktioiden ja olemusten lukeminen olivat toiseksi eniten mainittuja asioita. Yhden haastateltavan vastaus yllätti paljon uudella näkökulmalla, joka oli että koska asiakkaat ovat kaikki erilaisia, on esimiehen myös ymmärrettävä, että työntekijätkin ovat erilaisia ja heitä tulee osata lukea, jotta osaisi myös suhtautua heihin eri tavoin. Sama haastateltava myös lisäsi vastaukseensa, että tunneäly tarkoittaa myös sitä, että on helposti lähestyttävä ja antaa oikeiden tunteiden näkyä. Toisten ihmisten kunnioittavasti ja arvostavasti kohtelemisen nousi myös esille ja mieleen tuli sanonta, *”Kohtele muita niin kuin haluaisit kohdeltavan itseäsi”*. Tällainen ajattelumalli voisi myös haastateltavien mielestä auttaa saamaan motivoituneen ja innostuneen henkilökunnan.

Seuraava kysymys käsitteli sitä että, ottaako esimies tunteet huomioon työpaikalla ja puhutaanko niistä avoimesti. Ensimmäinen askel tunneällyn kehittämisessä on Daniel Golemanin mukaan tunteiden olemassa olon tunnustaminen ja niiden havaitseminen, joten tarkoituksena oli selvittää, kuinka paljon tunteet ovat läsnä haastateltavien työpaikoilla. Kaikki vastaukset olivat melko kielteisiä, että tunteita ei sen koommin oteta huomioon työpaikalla, eikä niistä puhuta ainakaan avoimesti. Osalla haastateltavista oli myös selvä kieltävä vastaus, ettei tunteista todellakaan puhuta. Yhden haastateltavan mielestä tunteet ovat jonkin verran läsnä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Tästä voisi päätellä, että ehkä edes kehityskeskusteluissa käydään hieman läpi työntekijöiden tuntemuksia. Osan mielestä joskus tunteita piilotellaan, koska ei ole uskallusta sanoa niitä ääneen, mutta toisaalta osa myös uskaltaa puhua ääneen, koska ovat avoimia ihmisiä. Yhden haastateltavan mielestä oma esimies on harvinaisen ajattelematon, jopa tunteeaton, omia työntekijöitään kohtaan. Suomessa monesti myös oma kulttuuri voi olla esteenä avoimuudelle, koska olemme hyvin hiljainen kansa ja pitäydymme omissa oloissamme mieluummin kuin kuuluttaisimme kaikkia tunteitamme koko kansalle. Kulttuuri voi olla yhtenä syynä siihen, miksi tunneällyn kehittyminen Suomessa voi olla hitaampaa.

Tunteiden näkyminen työpaikalla on tähän mennessä ollut hieman myytti, joka on nähty jopa heikkoutena, varsinkin naisjohtajien puolelta Saarisen kirjan mukaan, joten halusin tiedustella haastateltavien mielipidettä asiasta. Seuraava kysymys koski tunteiden näkymistä johtamisessa ja onko se haastateltavien mielestä vahvuus vai heikkous, jos tunteet näkyvät. Tunteiden näkyminen johtamisessa nähtiin osittain heikkoutena ja taas osittain vahvuutena. Mielenpitoet jakautuivat todella tasapainoisesti sekä molemmille mielipiteille tuli selkeitä perusteluja. Tunteiden näkyminen johtamisessa voi olla haastateltavien mielestä heikkous, jos oman pahan olon heijastaa omiin työntekijöihin ja samalla aiheuttaa kaikille muillekin pahan olon. Heikkoudelle oli myös perusteluja, ettei esimies voi näyttää kaikkia tunteitaan, koska omaa erilaisen roolin työyhteisössä ja on vastuussa työilmapiiristä enemmän kuin työntekijät. Esimiehen on näytettävä esimerkkiä ja huolehdittava työtyytyväisyydestä ja jaksamisesta. Vastauksista kävi ilmi, että tunteet saavat näkyä, mutta esimiehellä on vastuu olla positiivinen.

Tunteiden näkymisen johtamisessa vahvuutena kokevat haastateltavat perustelivat mielipidettään sillä, että tunteiden näkyminen auttaa ymmärtämään esimiestä paremmin ja muistamaan, että hänkin on vain ihminen. Kun esimies koetaan myös vain ihmisenä ja osana työyhteisöä, on häneen helpompi haastateltavien mielestä samaistua ja häntä on helpompi lähestyä. Perusteluina olivat myös, että avoimuus ja aitojen tunteiden näyttäminen voi herättää keskinäistä luottamusta ja auttaa tuntemaan toisen ihmisen paremmin. Monet väärinkäsitykset ja ristiriitatilanteet voisi mahdollisesti poistaa työpaikoilta, jos tunteet näkyisivät avoimemmin ja uskallus puhua ääneen kasvaisi. Ehdottomasti suurin argumentti sen puolesta, että tunteiden näkyminen johtamisessa on vahvuus, oli että positiiviset tunteet leviäisivät kaikkiin työntekijöihin sekä positiivista palautetta voisi tulla enemmän. Hyvän mielen jakaminen työyhteisöön oli haastateltavien mielestä tärkeä asia ja siksi tunteiden näkyminen voisi olla suuri vahvuus.

Haastattelu eteni tunteiden näkymisestä johtamisessa käsittelemään esimiehen tunteita ja sitä, että hallitseeko ja ymmärtääkö esimies haastateltavien mielestä omia tunteitaan vai näkyykö esimerkiksi tunteiden kuohunta johtamisessa. Osa haastateltavista tarttui kovemmin kiinni kysymyksen jälkimäiseen osioon ja tästä kävikin ilmi, että kysymyksen olisi voinut muotoilla hieman eri tavalla. Koska vastausten perusteella kyseessä on selkeästi esimiehiä, joiden tunneäly ei ole vielä kovinkaan kehittyneellä tasolla, kysymyksen vastaukset jäivät paikoittain hyvin lyhyiksi ja toteamus oli vain, että tunteiden kuohunta näkyy selkeästi. Kysymyksen vastaukseen olisi voinut käyttää hieman enemmän aikaa pohtimiseen ja ottaa huomioon, että jos tunteiden kuohunta näkyy johtamisessa, voisiko se johtua siitä, ettei esimies välttämättä ymmärrä tai hallitse omia tunteitaan. Osan haastateltavien vastauksista ilmeni kuitenkin myös perusteluja ja pohdintaa kuohunnan syille. Yhden haastateltavan mielestä nimenomaan hänen ja esimiehen välisissä keskusteluissa kuohuntaa on havaittavissa ja esimiehen koetaan usein olevan puolustuskannalla keskusteluissa. Puolustuskanta voi usein johtaa kieltäviin vastauksiin, koska ei hallita omaa tunteiden kirjoa ja varmin vaihtoehto on sanoa ei uusille ehdotuksille. Toisen haastateltavan mielestä työpaikalla tapahtuu äkkipikaisia ratkaisuja ja toiminta ei aina vaikuta järkevältä, koska esimies ei täysin hallitse tai ymmärrä omia tunteitaan. Äkkipikaiset toiminnot voivat saada pitkävaikutteisia ja vakavia seurauksia, jos työntekijä tuntee olevansa väärinkohdeltu. Yhden haastateltavan vastauksesta käy jopa ilmi, ettei esimiestä kannata suututtaa tai

seurauksena voi olla hyvinkin epämukavat oltavat töissä. Yleisesti vastauksista käy myös ilmi hyvä seikka tuoda esille, että jos esimiehen tunteiden kuohunta näkyy johtamisessa ja työntekijät joutuvat sen vuoksi olemaan varuillaan työpaikalla, luottamus esimieheen voi heikentyä kriittisesti. Jokaisen päivän ollessa erilainen ja työntekijöiden kohtelun riippuessa esimiehen mielentilasta kyseisenä päivänä aiheuttaa suurta epävarmuutta ja pahimmillaan voi aiheuttaa jopa pelkotiloja työpaikalle. Kyseessä voi olla jopa työpaikkakiusaamisen tilanne. Työturvallisuuskeskuksen internetsivuilla kerrotaan työpaikkakiusaamisen olevan tilanne, *”jossa kahden tai useamman ihmisen välillä muodostuu toistuvan huonon työkäyttäytymisen kautta vallankäyttötilanne. Vallankäytön kohteena oleva osapuoli alistuu ja joutuu puolustuskyvyttömään tilaan”*.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin omaako esimiehet haastateltavien mielestä Daniel Golemanin esittelemiä tunneälykkään esimiehen keskeisiä piirteitä, jotka esiteltiin Luetelma 1. Piirteitä olivat: kuunteleva, empaattinen, tasa-arvoinen, helposti lähestyttävä, osaa asettua työntekijän asemaan sekä muistaa tasapainon järjen ja tunteiden välillä. Osa haastateltavista löysi näitä piirteitä omasta esimiehestään, osa taas ei mitään kyseisistä piirteistä. Vastaukset ovat sinällään yllättäviä, koska Golemanin tekemä luettelo sisältää melko perinteisiä peruselementtejä, joita esimiehen tulisi itsessään kehittää. Piirteet eivät ole millään muotoa uusia, joista ei esimiehenä työskentelevän voida olettaa kuulleen. Jälleen kerran vastausten negatiivinen sävy on yllättävä tekijä ja lähtökohdat tunneosaamisen kehittämiseksi vaatisivat paljon työtä esimiehiltä itseltään, jotta he ymmärtäisivät ensin oman toiminnan puutteellisuuden ja sen jälkeen kykenisivät muuttamaan työntekijöiden asenteita ja uskomuksia.

Muuten vastauksista kuuntelevaisuus nousi esille puutteellisena, sekä piirteiden löytymisen ehdotettiin riippuvan esimiehen mielialasta. Yksi haastateltavista totesi, että esimies osaa kuunnella, mutta ei tiedä onko kuunteleminen todellista vai teeskentelyä, koska asiat eivät kuitenkaan muutu. Sama haastattelija koki kuitenkin, että oikeastaan kaikkia piirteitä voi löytyä omasta esimiehestä, mutta niissä on paljon parantamisen varaa. Hän vertaili aiempiin työkokemuksiin ja totesi nykyisessä työpaikassaan olevan hyvin erilaiset oltavat. Yhdessä vastauksessa löytyi korkeintaan yksi piirre, joka oli helposti lähestyttävä, mutta muita ei juurikaan. Kaikista vastauksista yksi pisti silmään muita enemmän, koska siinä kerrottiin esimiehen olevan kuunteleva, mutta sen epäiltiin olevan teeskentelyä, jotta esimies voi käyttää kuulemiaan tietoja työntekijää vastaan. Luottamuksen pula työntekijöiden ja esimiehen välillä, joka tuli ilmi jo aiemmissa kysymyksissä, voi olla syynä tällaiseen epäilykseen esimiehen motivaatioista ja aikomuksista.

Toiseksi viimeinen kysymys koski tunteiden avoimesti ilmaisun vaikutusta vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tunteista avoimesti puhuminen voisi vaikuttaa vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin positiivisesti, koska jokainen voisi ymmärtää toista ja toisen tunteita. Haastateltavien mielestä toinen työntekijä voisi mahdollisesti piristää toista työntekijää, kun on paha olla. Vähintäänkin pahasta olosta voisi keskustella ja selvittää mistä se johtuu, koska jokaisella työntekijällä on joskus huono päivä. Yleisenä mielipiteenä oli että avoimuus auttaa tuntemaan toista, sekä ymmärtämään toista paremmin ja tätä kautta pahan olon saa mahdollisesti purettua oikein, eikä kohdistu sitä muihin työyhteisössä.

Viimeisessä kysymyksessä tavoitteena oli kiteyttää kumpi tilanne, tunteiden avoin jakaminen vai tunteiden omana tietona pitäminen, olisi parempi työntekijöiden mielestä. Johdatuksena oli ymmärryksen tila, että jos työyhteisöissä henkilöt ymmärtäisivät paremmin toistensa tunteita, vaikuttaisiko se haastateltavien mielestä yhteistyöhön vai pitäisikö jokaisen pitää tunteet oman tietonaan. Vastauksissa näkyi erilaisia mielipiteitä asiasta, että enemmän tunteita kannattaa näyttää, jotta voidaan oppia ymmärtämään toisiamme ja toisten negatiivisia tuntemuksia, mutta kaikkea ei kuitenkaan voi aina sanoa ääneen. Esimerkiksi yhdessä vastauksessa tuli hyvin ilmi, miten työyhteisössä kuitenkin täytyy tulla kaikkien kanssa toimeen, joten ei voi olla tulematta kakkien kanssa toimeen, vaan mieluummin jättää oman henkilökohtaisen mielipiteen sanomatta ja keskittyy työyhteisön hyvinvointiin. Ihannetilanne olisi sopiva tasapaino tunteiden näyttämisessä eli vastauksista on pääteltävissä selkeitä tunneosaamisen piirteitä. Kyetään hallitsemaan omia tunteita ja ymmärretään ottaa muita huomioon, mutta silti tunnustetaan ja havaitaan tunteita, jotta voidaan säädellä niitä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että ilman tunteiden näkymistä, olisi aivan sama palkata ihmisten sijaan robotteja. Haastateltavilla on selkeästi ymmärrys siitä, kuinka tunteet ovat osa jokaista ja ohjailevat jokaisen toimintaa, sekä kertoo henkilön aitoudesta.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään tunneällyn yhteyksiä henkilöstöjohtamisessa. Miten tunneäly voi näkyä henkilöstöjohtamisessa ja voiko tunneälykkyydellä saavuttaa etulyöntiasemaa liikemaailmassa. Tutkimusmuotona oli kvalitatiivinen tutkimus ja – keinona teemahaastattelu. Teemahaastattelut onnistuivat hyvin ja vastauksista sai paljon tietoa nykyisestä tilanteesta tunneälykkyuden osalta. Haastattelutuloksien purkamisen oli hieman haasteellista, koska niiden analysointiin voi helposti vaikuttaa tutkijan omat tuntemukset. Tärkeää on pysyä objektiivisena koko analysoinnin ajan.

Teemahaastattelujen tuloksista kävi hyvin ilmi, että esimiesten tunneälykkyudessa on vielä kehittämisen varaa. Tärkeimpinä kehityskohteina esimiestyössä koettiin olevan työntekijöiden kuunteleminen, esimiehen empaattisuus sekä työntekijän asemaan asettuminen. Yleisesti haastateltavat myös kokivat, että tunteiden tunnustaminen ja säätely voisi tuoda työyhteisöön tarvittavaa avoimuutta sekä ymmärrystä työyhteisön henkilöiden välille. Yllättävästi vastaukset olivat melko negatiivisia ja herättivät hieman sellaisia ajatuksia kuten, kuinka vähän tunneosaamista ilmenee suomalaisissa pk-yrityksissä. Kyseessä on totta kai vain muutama yritys.

Henkilöstöjohtamisen koetaan olevan toteutettu huonosti, sekä henkilöstöä ei vastanneiden mukaan osallisteta päätöksentekoon juurikaan, vaan kyseessä on edelleen hyvin hierarkisia yrityksiä, joissa päätökset tulevat ylemmältä taholta. Työntekijöiden toiveita otetaan huomioon vain tietyissä tapauksissa sekä vain tiettyinä aikoina. Tasapuolisuus ei toteudu, vaikka yrityksillä on nykyään käytössä jopa tasa-arvosuunnitelmat. Tunteiden huomioiminen ja niistä puhuminen ovat lähestulkoon olematonta, poislukien kahdenkeskiset keskustelut, joten tunneosaamiseen ei voida olettaa olevan kovin korkealla tasolla. Tunteet näkyvät yrityksissä ainakin johtamisessa kuohuntana sekä negatiivisen

palautteen antamisessa. Haastateltavat eivät koe saavansa esimiehen taholta motivointia eivätkä liiemmin muuta aineetonta palkitsemista. Haastateltavat olivat kuitenkin välillä saaneet positiivista palautetta ja sen ilmoitettiin olevan suurin motivoinnin keino. Paljoa ei siis haastateltavien mielestä tarvitse tehdä, vain keskittyä niihin hyviin asioihin.

Haastateltavat kokivat, että tunteista puhuminen voisi olla positiivinen asia, mutta esimerkiksi esimiestyössä kaikkien tunteiden ilmaiseminen ei ole mahdollista. Esimiehen on oltava esimerkkinä työyhteisöissä ja pidettävä yllä positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä. Tunteiden näkyminen johtamisessa oli haastateltavien mielestä sekä vahvuus että heikkous. Tunteiden näkyminen johtamisessa vahvuutena perustui siihen, että esimieheen olisi helpompi samaistua ja esimiehen tunteita olisi helpompi tulkita. Tunteiden tunnustaminen ja havaitseminen on ensimmäinen askel tunneälykkyyteen, joten haastateltavat olivat hyvin sisäistäneet tunneälykkyyden kehittämisen, koska ymmärsivät esimiehen tunteiden säätelyn. Tunteiden näkyminen johtamisessa koettiin heikkouksena yksinomaan negatiivisten tunteiden näkymisen vuoksi. Esimies ei voi näyttää kaikkia tunteitaan alaisilleen tai esimerkiksi omia henkilökohtaisia tuntemuksiaan tiettyjä alaisia kohtaan. Omien tunteiden säätely on haastateltavien mielestä yhtä paljon esimiehen velvollisuus kuin muutkin työtehtävät.

Kuten johdannossa perusteltiin pk-yritysten valinta, että pienessä yrityksessä korostuu johdon vaikutus työilmapiiriin ja avoimeen tiedonkulkuun, sekä kehotuksena on räätälöidä henkilöstöjohtaminen yritykselle osaksi päivittäistä johtamista ja kanssakäymistä, voi vain miettiä kuinka paljon voisi saada aikaiseksi tunneosaamisen kehittämällä. Haastattelujen tuloksissa ilmeni isoja ongelmia, jotka ovat työntekijöiden tiedossa, mutta eivät välttämättä esimiehen. Jos tunneälyn vaikutuksen johtamisessa voidaan olettaa näkyvän tarkemmin pienessä yrityksessä, voidaan tehdä hyvinkin karkea arvio tunneälyn tasosta haastateltavien yrityksissä. Tilanne on erittäin kiehtova ja jatkotutkimukselle olisi paljon aihetta. Toivon mukaan tästä opinnäytetyöstä on jollekin pk-yrityksen esimiehelle ajatuksia herättävä vaikutus.

Pohtiessani opinnäytetyön aihetta, luulin haluavani tuoda esille tunneälyn voiman ja suuren edun naisukupuolen näkökulmasta. Ymmärsin kuitenkin nopeasti tutustuessani kirjallisuuteen, ettei tunneälylle voi asettaa sukupuolieroja yhtään sen enempää kuin nykyaikana työpaikoillekaan. Nykyaikana naiset voivat tehdä niin sanotusti miesten töitä ja päinvastoin. On totta kai olemassa maskuliinisia ja feminiinisiä työpaikkoja, mutta sukupuolen mukaan valitseminen työtehtävään on jopa syrjivää. Samalla tavalla tunneälyn naisille olemassaolon olettaminen on syrjivää miessukupuolta kohtaan. Tietyillä valmiuksilla voidaan olettaa naisilla olevan paremmat lähtökohdat tunneälyn kehittämiseksi, koska olemme luonnostaan paremmin kosketuksissa omiin tunteisiimme, mutta tunneäly on opittavissa oleva taito, toisin kuin ÄÖ. Monelle ÄÖ on hyvin ratkaiseva asia ja suuresta ÄÖ-määrästä ollaan hyvin ylpeitä, mutta se ei vielä ole minkäänlainen saavutus, toisin kuin tunneälykäs johtaminen ja sen tuloksien todistaminen.

Tunteiden näkyminen työpaikalla oli alun perin mielestäni vain ja ainoastaan positiivinen asia, koska olen hyvin tunteellinen ihminen itse ja annoin omien uskomusteni vaikuttaa asiaan. Teoriaosuutta kirjoittaessani opin kuitenkin, ettei tunneäly tarkoita tunteiden avointa näkymistä, vaan nimenomaan

niiden tunnistamista, ymmärtämistä sekä lopulta hallitsemista. Tätä kautta on mahdollista oppia tunnistamaan, ymmärtämään ja hallitsemaan muiden tunteita. Mielestäni muiden tunteiden hallitseminen kuulosti aluksi oudolta, koska mieleeni tuli sana manipulointi, mutta aloin pohtimaan asiaa esimiehen näkökulmasta ja ymmärsin sen merkityksen paremmin. Toisten tunteiden hallitsemista voi harjoittaa vilpittömästi tarkoituksenaan saada toinen ymmärtämään esimerkiksi rakentavan palautteenannossa sen kehittävä puoli. Palautteen vastaanottamista olisi hyvä osata hallita, jotta palautteen viesti tulisi oikein ymmärretyksi ja välttyttäisiin mahdollisimman paljon katkeruuden tai vihan tunteilta. Totta kai on täysin merkityksetöntä yrittää hallita palautteen vastaanottamista, jos palaute ei ole annettu rakentavasti ja hallitusti.

Mikael Saarisen kirja tunneosaamisen oppikirja esimiehille on ollut erittäin antoisa kirja, jossa havainnollistetaan paljon käytännön esimerkkien avulla. Havaitsemme todella paljon toistemme tunteita arkisissa tilanteissa, vaikka emme sitä välttämättä tajua. Havaitsemisen jälkeen alkaa ymmärtäminen sen suhteen mitä olemme havainneet, eli miksi toinen henkilö on esimerkiksi huonolla tuulella. Otamme huomioon toisen henkilön huonon tuulen ja päätämme toimia sen mukaan. Ehkä ei ole aika esimerkiksi huomauttaa kyseiselle henkilölle jostakin asiasta, vaan päätämme ilmaista asian mutkien kautta, jotta toinen henkilö ymmärtäisi sen paremmin tai tulisi ensin paremmalle tuulelle ja sen jälkeen vastaanottaa huonoja uutisia paremmin. Tällainen toiminta on jo tunneälykkyyttä ja pienellä pohtimisella voi huomata monia vastaavanlaisia tilanteita, missä saatamme johdatella toisen henkilön tunteita suotuisaan suuntaan, jotta saamme haluamamme lopputuloksen. Esimiesten on tärkeää ymmärtää kuinka suuren tulkinnan alla he jatkuvasti ovat. Alaiset tarkastelevat tiedostaen tai tiedostamatta esimiehensä jokaista liikettä, elettä ja jokapäiväistä käytöstä ja kuten haastattelussa tuli ilmi, niin tietyn positiivisen ilmapiirin luominen ja esimerkillä johtaminen vie paljon pidemmälle.

Tunneäly tai tunneosaaminen on aina ollut osana henkilöstöjohtamisessa, mutta vasta vähän aikaa sitten siitä on alettu puhumaan ja tunteiden olemassaoloa myöntämään. Aiemmin on käytetty esimerkiksi sanoja vuorovaikutustaidot tai tiimityöskentelytaidot ja vielä sitä ennen moraaliset taidot. Kyse ei ole niinkään uudesta ilmiöstä, vaan uudesta näkökulmasta ja asioiden esiin tuomisesta sellaisina kuin ne ovat. Tunteita on turha piilotella, koska ne säätelevät toimintaamme joka tapauksessa, mutta meillä on mahdollisuus oppia säätelemään omia kuin muidenkin tunteita. Tunneälykäs esimies voi menestyä paljon paremmin kuin esimies, joka ei puhu omista tunteistaan. Teemahaastattelujen tarkoitus oli selvittää esimiesten tunneälykkyuden tasoa tällä hetkellä ja vastauksista sai melko selkeän kuvan, missä vaiheessa tunneälykkyuden omaksuminen johtamiseen on.

Tunneäly on uusi, lisäarvoa yritykselle tuova älyllisyyden muoto ja haastattelujen perusteella se ei ole vielä tarpeeksi tunnettu teoria pk-yrityksissä. Tunneälyä voi hyödyntää henkilöstöjohtamisessa paljon ja se kietoutuu jo tiedostamattamme henkilöstöjohtamisen toimintoihin mukaan. Oli sitten kyse rekrytoinnista tai irtisanomisista, joudumme aina pohtimaan tunnereaktioita sekä lukemaan toisia ihmisiä, jotta osaamme suhteuttaa omaa käytöstämme. Tunneosaaminen vaatii rohkeutta etsiä ja tunnustaa omia tunteita, koska se ei aina ole helppoa ja joidenkin tunteiden tai tuntemusten olemassaoloa on vaikea myöntää. Tunneosaaminen haastaa pohtimaan jokaisen henkilön omia arvoja

ja uskomuksia ja mitä todella haluamme elämältä. Herkkyys omille ja muiden tunteille ajaa meitä väistämättä ajattelemaan myös muita, eikä se vain oman navan tuijottaminen enää ole niin helppoa. Tunneosaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle yksinkertaisesti siitä, että pysähdymme miettimään tunteiden merkitystä ja mitä tunteita kohtaamme päivittäin. Tunteet ovat tärkeitä informaationlähteitä ja kertovat meidän omista tarpeistamme, joita emme välttämättä muuten tiedostaisi. Jokaisen esimiehen tulisi kysyä itseltään, kuinka voisi käyttää tunteitaan hyödykseen ja edes pohtia ajatusta, voisiko saman työn tehdä erilailla, tunneälykkäämmin.

Lopuksi voisi kiteyttää päällimmäiset ajatukset aiheesta ja tutkimuksen hyödyllisyydestä. Opinnäytetyöprosessi alkoi Kesäkuussa 2014 ja eteni hitaalla tahdilla työssäkäynnin vuoksi ja ammatillisen harjoittelun vuoksi, mutta varsinaisesti kirjoitusprosessi sai uuden kipinän Tammikuussa 2015. Prosessi alkoi teoriankeruulla ja lähestulkoon kaikki lukemani kirjallisuuden lähteet opettivat minulle paljon uutta. Aihe on kiinnostanut minua jo pitkän aikaa ja sen vuoksi se muodostui myös opinnäytetyön aiheeksi, mutta en varsinaisesti tiennyt aiheesta paljoakaan. Kirjallisuuden lähteet olivat erittäin mielenkiintoisia ja annoin ajatuksen kehittyä huolella, ennen kuin kokosin tutkimusmenetelmän aineistoa. Seuraavaksi prosessi eteni teemahaastatteluihin maaliskuussa 2015, jotka onnistuivat hyvin. Sain kerättyä empiriaa hyvin ja aloin analysoimaan sitä huhtikuussa 2015. Jos jotain tekisin toisin opinnäytetyössä, niin suorittaisin teemahaastattelut vieläkin avoimemmassa muodossa, tai esimerkiksi kokonaan avoimen haastattelun, koska haastattelun olemassa oleva runko toimi itselleni myös hieman rajoittavana tekijänä. Aiheesta voisi tehdä paljon lisätutkimuksia ja haluaisinkin itse suorittaa jatkotutkimuksen tietyn ajan kuluttua, jotta voisin nähdä, onko tunneosaamista viety työyhteisöissä eteenpäin ja onko tietoisuus siitä kasvanut. Olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyöhöni, koska tunnen että olen onnistunut tuomaan uutta näkökulmaa aiheeseen ja mahdollisesti lisäarvoa työn luki-joille.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ASSESSIO, Sitouttava Yrityskulttuuri. [Viitattu: 2014-06-10] Saatavissa: <http://www.assessio.fi/Mita-teemme/Sitouttava-yrityskulttuuri>

COMPLETO CONSULTING, 2012. Mitä ihmeen väliä on organisaatiokulttuurilla? [Viitattu: 2014-06-10] Saatavissa: <http://www.completo.fi/ajankohtaista/mita-ihmeen-valia-on-organisaatiokulttuurilla>

ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha, 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

GOLEMAN, Daniel, 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava

HAMEL, Gary, 2006. The why, what, and how of management innovation. Harvard Business Review. April. 2006. Saatavissa: [http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/6c0e76b7ffc7ff3032578dc0045e57a/\\$FILE/Hamel%20the%20how%20of%20innovation%20management.pdf](http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/6c0e76b7ffc7ff3032578dc0045e57a/$FILE/Hamel%20the%20how%20of%20innovation%20management.pdf)

HEATHFIELD, Susan M. Emotional Intelligence, About.com Human Resources. [Viitattu: 2014-06-18]. Saatavissa: <http://humanresources.about.com/od/Employee-Engagement/g/employee-morale.htm>

HEATHFIELD, Susan M. How to Develop Your Emotional Intelligence? About.com Human Resources. [Viitattu: 2014-06-18]. Saatavissa: <http://humanresources.about.com/od/interpersonalcommunicatio1/qt/develop-your-emotional-intelligence.htm>

HELSILÄ, Martti, 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena, 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula, 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otava

ISOKORPI, Tia ja VIITANEN, Päivi, 2001. Tunnevoimaa. Tampere: Tammi

JÄRVILEHTO, Laura, 2011. Ajattelun ammattilainen. Filosofian akatemia. [Viitattu: 2015-04-25]. Saatavissa: <http://ajattelunammattilainen.fi/2011/02/09/ethos-pathos-ja-logos-mestaripuheen-kolme-muskettisoturia/>

KAUHANEN, Jari, 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma pro.

KETS DE VRIES, Manfred, 2007. Johtaja terapeutin sohvalla; Lisää tunneälyä organisaatioon. Helsinki: Edita

KIVIRANTA, Raili, 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy

KUISMA, Markku ja SEPPÄNEN, Pekka, 2015. Suomen pahimmat bisnesmokat: Tarinoita huippujohdamisesta. Siltala Publishing

LEHTONEN, J, 2001. Organisaation osaamisen strateginen hallinta - väitöskirja

MAYER, John D, CARUSO, David R, SALOVEY, Peter, 1999. Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence. Science Direct- journal article database. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160289699000161>

METSÄMUURONEN, Jari, 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

PAAJANEN, Jenni, LAINE, Pasi. Tunneäly osana johtamista. YAMK. Saatavissa:
http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/Tunneaelyjohtaminen_muutoksessa%5B1%5D.pdf

PAASIVAARA, Leena, 2010. Itsensä kokoinen johtaja; itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi

RANTANEN, Jarkko, 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Hämeenlinna: Talentum

SAARINEN, Mikael, 2009. Perkele!, Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja

SAARINEN, Mikael, 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi. Helsinki: WSOY

SALOVEY, Peter, MAYER, John, 1990. Emotional Intelligence. Baywood Publishing Co, Inc. Saatavissa:
http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf

SARU, Essi, 2009. Strateginen henkilöstöjohtaminen pienessä asiantuntija-organisaatiossa – väitöskirja

SOISALO, Rauli, 2014. Psykoa johtamista. Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys ry

TALOUSTUTKIMUS OY, 2012. Työnantajakuivatutkimus. [Viitattu: 2014-06-10] Saatavissa:
<http://www.taloustutkimus.fi/?x1538426=2532248>

TILASTOKESKUS, Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [Viitattu: 2014-04-24] Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

TYÖTERVEYSLAITOS, 2013, Ikäjohtaminen. [Viitattu: 2014-06-10] Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx

TYÖTURVALLISUUSKESKUS, Työpaikkakiusaaminen. [Viitattu: 2015-04-26]. Saatavissa:
http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta/tyopaikkakiusaaminen

ULRICH, Dave, 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum

VIITALA, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

VIITALA, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO



Taustaa

1. Minkä ikäinen olet?
2. Kauanko nykyinen työsuhteesi on kestänyt?

Henkilöstöjohtaminen

3. Miten nykyisessä työssäsi toteutetaan henkilöstöjohtaminen, onko se henkilöstöä osallistavaa?
4. Kuinka työt organisoidaan ja otetaanko huomioon henkilöstön taidot ja mahdolliset toiveet?
5. Esiintyykö työpaikallasi aineetonta palkitsemista, kuten esimiehen antamaa kiitosta, työajan tai työsuhteen järjestelyjä tai mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon?
6. Kuinka esimiehesi motivoi sinua työssäsi?

Tunneäly henkilöstöjohtamisessa

7. Kuvaile mitä tunneäly on sinun mielestäsi?
8. Ottaako esimiehesi tunteet huomioon työpaikalla ja puhutaanko niistä avoimesti?
9. Onko tunteiden näkyminen johtamisessa mielestäsi heikkous vai vahvuus?
10. Hallitseeko ja ymmärtääkö esimiehesi mielestäsi omia tunteitaan vai näkyykö esimerkiksi tunteiden kuuhunta johtamisessa?
11. Tunneälykkään esimiehen keskeisiä piirteitä ovat seuraavat; kuunteleva, empaattinen, tasa-arvoinen, helpposti lähestyttävä, osaa asettaa työntekijän asemaan ja muistaa tasapainon järjen ja tunteiden välillä. Löydätkö näitä piirteitä omasta esimiehestäsi?
12. Vaikuttaako tunteista avoimesti puhuminen mielestäsi vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin?
13. Jos ymmärtäisimme paremmin toistemme tunteita, vaikuttaisiko se mielestäsi yhteistyöhön vai pitäisikö jokaisen pitää tunteet omana tietonaan?