

Minna Honkala

# VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

– Case Attendo Oy Kehräämökoti

## TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamisen ja talouden tiedekunta, Hallintotiede,

Pro Gradu seminaari- ja tutkielma 2020, 40 op

HONKALA, MINNA: Vastuullinen henkilöstöjohtaminen hoivatyössä –

case Attendo Oy Kehräämökoti

Pro Gradu tutkielma, 59 sivua, 1liite (3 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Toukokuu 2020

---

Avainsanat: vastuullinen henkilöstöjohtaminen, sosiaalinen kestävyys, hoivatyön johtaminen, milleniaalit

Tämän Pro-Gradu tutkielman tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuskatsauksella ja kyselyillä sekä haastatteluilla millaista on vastuullinen henkilöstöjohtaminen hoivatyössä. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli kartoittaa millaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä on saatavilla tällä hetkellä ja millaiseksi vastuullinen johtaminen koetaan työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielman avulla pyrittiin myös osoittamaan kehittämissuuntia jatkotutkimuksia varten.

Kyselyt ja haastattelut tehtiin henkilökunnalle Attendon Kehräämökodilla Orimattilassa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin kyselylomakkeilla ja haastatteluilla, joihin vastasivat hoitokodin hoitajat. Tässä tutkielmassa vastuullista henkilöstöjohtamista tarkasteltiin sosiaalisen kestävyden näkökulmasta. Tutkimuksella haluttiin tietoa siitä mitä on vastuullinen henkilöstöjohtaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä millaista on vastuullinen henkilöstöjohtaminen työntekijöiden mielestä? Kyselylomakkeista jätettiin pois työnantajamielikuvaan liittyvät asiat, sillä Attendo teetätti syksyllä 2019 työhyvinvointikyselyn, jossa kyseltiin samaa aihetta.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on moraalisesti kestäviä päätöksiä. Vastuullisuus näkyy henkilöstön arvostuksessa ja kohtelussa ja hyvinvoinnin turvaamisessa, ja sitä kautta vastuullisella johtamisella on liittyviä työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Vastuullinen liiketoiminta ja johtaminen luo luottamusta ja sitouttaa ihmisiä organisaatioon, kehittää lojaliteettia ja myös työntekijöiden moraalia sekä osallisuuden kokemusta.

Tutkielman johtopäätöksenä esitetään suositus vastuullisen johtamisen lisäämisestä hoiva-alalla. Tuloksia voidaan hyödyntää hoivatyössä ja hoivatyön johtajien johtamiskoulutusten kehittämisessä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia kuinka paljon jo aiheesta tiedettyä käytetään hoivatyön johtajien perehdytyksessä tai hoivatyön johtajien omien asenteiden vaikutuksia vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	3
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	6
3.1 Vastuullinen johtaminen.....	6
3.2 Kestävästä kehityksestä työelämän sosiaaliseen kestävyyteen.....	14
3.2.1 Sosiaalinen kestävyys .....	20
3.3 Hoivatyön johtaminen .....	25
3.3.1 Milleniaalit hoivatyössä.....	32
3.3.2 Transformationaalinen johtaminen.....	35
4 TUTKIMUSTULOKSET.....	40
4.1 Kyselyn taustat ja aineiston hankinta .....	40
4.2 Aineiston laadunarviointi ja kuvaus.....	41
4.3 Kyselyn vastaukset.....	42
4.3.1 Työn järjestelyihin liittyvät tekijät .....	43
4.3.2 Työn sisältöön liittyvät tekijät.....	45
4.3.3 Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät tekijät.....	50
4.4 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista .....	52
5 POHDINTA.....	55
LÄHTEET .....	57
LIITTEET.....	60

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä (Ulrich 1997).....	8
Kuvio 2. Motivaatiopolku. Kinnunen, U. (2014).....	38
Kuvio 3. Työsuojeluhallinnon työn psykososiaaliset kuormitustekijät. (Työsuojelu 2019).....	41

## 1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtamisen kenttä on lähivuosinakin päätöksenteon kannalta jännitteinen. Eri-tyisesti teknologian kehitys, globalisaatio ja väestön ikääntyminen tuovat merkittäviä muutoksia työvoimaan ja työelämään myös Suomessa. Sijoittajien tuottovaatimukset pysyvät korkealla ja samanaikaisesti kilpailu kiristyy useimmilla aloilla. Tuottavuutta joudutaan parantamaan jatkuvasti. Kaikki nämä kehityskulut vahvistavat organisaatioissa pyrkimyksiä lisätä työvoiman joustavuutta ja säästää henkilöstökustannuksissa. Samanaikaisesti työntekijöiltä edellytetään yhä ajantasaisempaa osaamista, suurempaa sitoutumista henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja parempaa työkykyä. Ristiriitaisten kehityskulujen vahvistuessa nousee esille uusia ja tärkeitä eettisiä kysymyksiä. Henkilöstöjohtamisen alueen keskustelussa eettisyys, josta puhutaan usein myös vastuullisuutena, on kuitenkin sivuutettu tähän mennessä lähes kokonaan. (Järnlström & Viitala 2014,221.)

Vastuullisuus on teema, joka on 2000-luvulla noussut vahvasti esiin johtamisen tutkimuksessa ja käytänteissä. Eri-tyisesti pohdiskelun alla ovat olleet vastuullisuus käsitteenä ja vastuullisuuden mahdolliset seuraukset tai vaikutukset. Vaikka vastuullisuudella uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia myös taloudellisessa mielessä, vastuullisuuden kasvattaminen voi lisätä myös kustannuksia, mikä saattaa estää vastuullisuuteen panostamista tai edesauttaa jatkamaan toimintaa vähimmäisvaatimuksilla. Taloudelliset vaikutukset voivat siten olla sekä vastuullisuuden motiivi että sen rajoite (Lankoski & Halme 2011). Vastuullisuuteen liitettyjä yritystaloudellisia hyötyjä ovat mm. kilpailukyvyn parantuminen, tehokkuus ja säästöt ja kohentunut imago. Kirjallisuudessa onkin esitetty, että onnistuessaan vastuullisuus voi muodostaa eräänlaisen brändäyksen organisaatioille lähinnä työnantajaimagona ja siten potentiaalisena työllistäjänä (Järnlström & Viitala 2014 ,221-222.)

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on noussut 2010-luvulla ajankohtaiseksi tarkastelun kohteeksi myös mediassa erilaisten hoiva-alaakin koskevien yrityskohujen ja -kriisien yhteydessä. Viimeisempänä viime vuoden alussa olivat yksityiset hoivakodit ja

epäkohdat niiden toiminnassa. Hallinnoivan johtamisen tilalle etsitään nyt esimiestyössä ihmisläheistä muutosjohtajuutta. Menestyvien yritysten toiminnassa otetaan huomioon pitkällä aikavälillä vastuullinen toimintatapa. Yritykset haluavat vastuullisella esimiestyöllä lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä, joka näkyy yritykseen päin työntekijöiden innostuksena ja haluna tehdä mahdollisimman hyvin työnsä. Voidaan puhua myös työn imusta, joka tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Sitä kokeva työntekijä lähtee mielellään aamulla töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä.

Yksilön näkökulmasta työ merkitsee toimeentulon ohella myös sosiaalista toimintaa, arvostusta ja itsensä kehittämistä. Työ luo ihmisille hyvinvointia ja yleistä tyytyväisyyttä elämään. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella pyritään pidemmän aikavälin kehittämiseen johtamisen osalta. Kyse on näkökulmista, asenteista ja halusta rakentaa vastuullista henkilöstöjohtamista. Myös työnantajan imago eli hyvä työnantajamielikuva on tärkeä menestystekijä rekrytoitaessa osaajia.

Tutkielman tavoitteena on esitellä kirjallisuudesta nousevalla tiedolla näkökulmia vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ja sen sosiaalisesta kestävyydestä yleisesti ja hoiva-alalla. Empiirisillä kyselyillä ja haastatteluilla kerättiin tietoa siitä, mitä on vastuullinen henkilöstöjohtaminen työntekijöiden näkökulmasta. Hoiva-ala rajataan tutkielmassa kyselyiden ja haastatteluiden osalta ikääntyneiden ihmisten ympärivuorokautiseen hoivaan yksityisellä palvelun tuottajalla Attendo Oy:llä Kehräämökodilla Orimattilassa. Tietoa kerättiin tapaustutkimuksella kyselylomakkeiden avulla hoitohenkilöstöltä itseltään sekä heidän lähiesimieheltään, lisäksi tutkimukseen haastateltiin kahta lähihoitajaa kyselylomakkeiden kysymysten avulla.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Suomessa on tällä hetkellä hoitajapula. Arviolta noin 72 000 hoitoalan koulutuksen saanutta on hakeutunut muille aloille töihin. Kouluista ei valmistu riittävästi tarpeeseen nähdyn lähihoitajia ja sairaanhoitajia paikkaamaan eläköityvien määrää. Koulutus ja perehdytys erikoistuneilla aloilla kestää oman aikansa ja vaatii usein pitkää perehtymisaikaa ja työkokemusta. Omakohtainen kokemukseni rekrytoivana esimiehenä on sijaisten saamisen vaikeus ja hoitajapula eteenkin kesäloma kuukausina kahtena viimeisenä vuonna. Yle uutisten selvityksen mukaan 12.7.2019 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä eteenkin päivystys- ja valvontaosastoilta hoitajia on irtisanoutunut enemmän kuin heitä on saatu palkattua. Artikkelin mukaan syynä on hoitajien kokema kiire ja ruuhka sekä potilasturvallisuuden vaarantuminen siinä määrin, että Avi (Etelä-Suomen aluehallintovirasto) on joutunut puuttumaan tilanteeseen. (YLE 2019.)

Sairaanhoitajaliiton julkaisema kyselytutkimus tänä vuonna osoittaa, että tyytymättömyys työoloihin on kasvanut kautta linjan edellisestä työolotutkimuksesta vuonna 2016. Työoloja heikentää kyselyn mukaan pula ammattitaitoisesta ja tehtäviin sopivasta työvoimasta, heikko perehdytys sekä läpinäkyvyyden puute työpaikoilla. Myös säästöt ja puutteellinen johtaminen näkyivät työvoimavajeena ja uupumuksena. (Sairaanhoitajaliitto 2019.)

Tutkimuksen tavoitteena on löytää näkökulmia vastuullisen henkilöstöjohtamisen keinoihin pidemmällä aikavälillä. Miten saamme pätevän hoitohenkilöstön sitoutumaan ja pysymään omalla alallaan? Tutkimuskysymykset ovat: Millaista on vastuullinen ja sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen? Millaista vastuullista johtajuutta tarvitaan ja millaista on vastuullinen henkilöstöjohtaminen hoitajien näkökulmasta?

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään johtamisosaamista ja vastuullista henkilöstöjohtamista hoiva-alalla kestävä kehityksen kautta. Kestävässä

kehityksessä tarkastellaan erityisesti sosiaalista kestävyyttä. Yrityksen välittömään sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat mm. työntekijöiden tyytyväisyys, työmotivaatio sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä asioita kuten henkilöstön koulutus ja muu työssä kehittyminen, palkitseminen, syrjimisen kieltäminen, kulttuurillisesti erilaisuuden hyväksyminen ja työsuhteen päättäminen. Rajaan tässä tutkimuksessa ulkopuolelle sosiaalisen vastuun aihealueet, jotka koskevat työterveyshuoltoa ja muuta siihen liittyvää työkyvyn ylläpitämistä.

Tutkimusongelmaan etsitään vastausta teorian käsitteiden, tutkimuskirjallisuuden ja kyselyiden sekä haastatteluiden avulla. Menetelmänä on tapaustutkimus, jossa tutkimusongelman ominaisuuksia käsitellään laadullisesti. Tuloksia tarkastellaan sisällönanalyysin avulla, aineiston ja kirjallisuuden avulla.

Kaikissa empiirisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia. Tapaustutkimuksessa tapaus ymmärretään kuitenkin toisin kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa, jossa tapaus on tilastollinen yksikkö. Tapaustutkimuksessa kohde on useimmiten tapahtumakulku tai ilmiö. Siinä siis tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, usein vain yhtä tapausta. Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. (Laine 2008,11-12.)

Klassisen tapaustutkimuksen tavoitteena on usein pidetty 'tiheän' kuvauksen tai 'hyvän tarinan' tuottamista. Tavoitteena on, että tiheä kuvaus kertoo tapaukseen liittyvistä kulttuurisista merkityksistä. Lisäksi ajatellaan, että hyvän tarinan (narratiivin) tuottaminen on jo itsessään teoriaa luovaa. Tämä perustuu näkemykseen, jonka mukaan eräs inhimillisen toiminnan ominaisuus on etsiä asioille yhteyksiä, muodostaa palasista kokonaisuuksia ja tätä kautta ymmärtää maailmaa (Bruner 1991). Maailman ymmärtäminen tapahtuu tarinoina, ja tällöin tarinan juonta voidaan ajatella teoriana. Klassinen kuvaileva tapaustutkimus ei siis ole 'vain' tapauksesta kertomista tai yleistä kuvailevaa kirjoitusta, jolla ei ole yhteyksiä teoreettiseen ajatteluun. Kuvailun tavoitteena saattaa kuitenkin joskus olla myös havaitun tai innovatiivisen käytännön kuvailu arkipäivän tilanteessa. Tällaista



tapaustutkimusta nimitetään illustroivaksi tapaustutkimukseksi (illustrative casestudy). Illustroiva tapaustutkimus kuvaa usein sitä, mitä on jo saavutettu käytännön (työ)elämässä. Tällainen kuvaileva tapaustutkimus voi olla hyödyllinen tarjotessaan tietoa olemassa olevien käytäntöjen luonteesta ja muodosta. (Eriksson & Koistinen 2005, 11.)

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

#### 3.1 Vastuullinen johtaminen

Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstönsä onnistuminen. Esimiestyötä voi siis tarkastella myös palvelutehtävänä, jossa esimies luo omalla toiminnallaan onnistumisen edellytyksiä ja raivaa onnistumisen esteitä, yhdessä henkilöstönsä kanssa. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös oman organisaation osaamisen johtaminen. Kyse on yksittäisten koulutusten lisäksi kehittymismahdollisuuksien luomisesta niin yksilö kuin tiimitasollakin. Informaatiovirtojen johtamisen ohella tarvitaan myös vuorovaikutus- ja oppimisympäristöjen suunnittelua ja kehittämistä. On luotava puitteita ja toimintatapoja ideoiden jakamiseen. Hyvä esimies valmentaa työntekijöitään kehittymään. (Salminen 2014, 67-73.)

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan (yritys)toiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Se on varsinkin angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa usein määritelty laajasti käsittämään kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksessä. Tällöin henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen osaan:

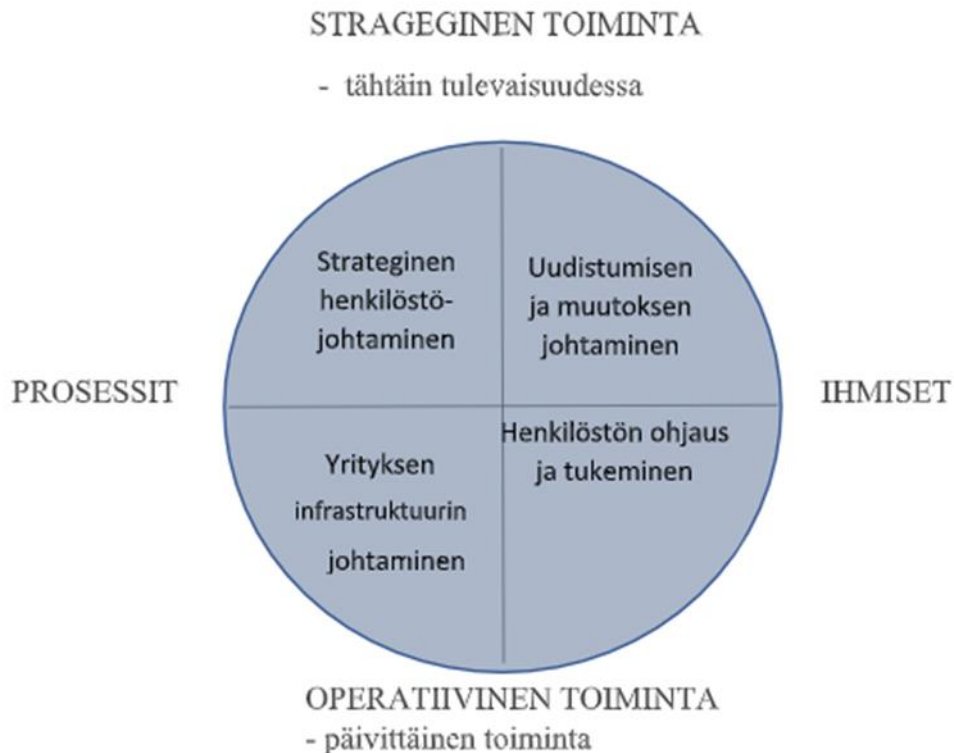
- henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HMR)
- työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR)
- johtajuus (leadership)

Henkilöstöjohtaminen käsitteenä kattaa tässä määritelmässä siis laajemman alueen kuin henkilöstövoimavarojen johtamisen. Siinä on lisäksi kaikki se toiminta, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välisten työelämän pelisääntöjen kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen. Käytännön johtamistyössä asiat sulautuvat toisiinsa, eikä niitä aina voida selvärajaisesti erottaa. (Viitala 2007,20.)

Yritykset, julkisen sektorin edustajat ja kolmannen sektorin toimijat ovat osa laajempaa järjestelmään. Ne ovat suuressa kokonaisuudessa sekä antavina että vastaanottavina osapuolina. On otettava huomioon paljon muutakin kuin oma itsensä. Vastuukeskustelun polttopisteessä on ollut talouden ympärillä tapahtunut kehitys. On todettu, että talouselämä ei ole etiikkavapaa alue. Moraalinen toiminta kuuluu mukaan kaikkeen inhimilliseen ja sivistyneeseen toimintaan. Johtajat, esimiehet ja organisaation kaikki työntekijät tekevät joka hetki ratkaisuja, joilla on moraalinen ulottuvuus. Käytännön kokemukset osoittavat, että vastuullinen toiminta on enemmän kuin pahojen tekojen välttämistä. Se tukee organisaatioiden pitkän aikavälin tavoitteita. Tulokselliseen toimintaan pyrkivä organisaatio saa kannustimen toimia hyvin ja oikein ja on jopa pakotettu tarkastelemaan toimintaansa vastuullisuuden kannalta. Johtajuuden olemukseen kuuluu vastata jostakin, mutta yhtä hyvin johtajuutta voi ja tulee tarkastella luovuuden, tavoitteiden saavuttamisen, yhteistyön, motivoinnin ja johtajan persoonan kehityksen kannalta. Luovuus ja vapaus ovat inhimillisen toiminnan ja kehityksen edellytyksiä. Niiden vastapainona tulee olla vastuullisuus. Kyse ei ole vastakohta-asetelmasta tai vaihtoehtoista vaan toisiaan tasapainottavista tekijöistä. Vastuu ei ole myöskään ylenpalttista varovaisuutta. Joskus parasta vastuullisuutta voi olla, että ottaa suunnan tuntemattomaan tulevaisuuteen ja sallii itselleen myös epäonnistumisen riskin. (Aaltonen, Luoma, & Rautiainen 2004, 19-21.)

Kuviossa 1 on esitetty Ulrichin (1997) laatima jäsennys, joka erittelee henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit neljään alueeseen. Jakoperusteena on käytetty tarkastelun aikajännettä ja toiminnan kohdetta. Aikajänne vaihtelee pitkän aikavälin strategisesta tarkastelusta lyhyen tähtäimen operatiiviseen tarkastelun. Henkilöstöjohtamisen alueella on kyettävä huomioimaan molemmat: operatiivisten eli päivittäiseen toimintaan liittyvien ratkaisujen on tuettava strategisia tavoitteita. Toiminnan kohde puolestaan vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin. Edellä mainittujen kahden ulottuvuuden avulla voidaan hahmottaa neljä erityyppistä henkilöstöjohtamisen keskeistä roolia:

1. strateginen henkilöstöjohtaminen
2. yrityksen infrastruktuurin johtaminen
3. henkilöstön ohjaus ja tukeminen
4. uudistumisen ja muutoksen johtaminen



**Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukyisen yrityksen kehittämisessä (Ulrich 1997)**

Henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian edellyttämä osaamis pohja ja sen kehittämishaasteiden toteutuminen. Sen varassa turvataan yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Henkilöstöstrategia täydentää liiketoimintastrategiaa ja huolehtii siitä, että henkilöstövoimavarojen osalta sille on olemassa onnistumisen edellytykset. Yrityksen infrastruktuurin johtamisen tehtäväalueella luodaan järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa ihmisten organisaatio rakentuu, kehittyy ja toimii. (Viitala 2007, 28-30.)

Henkilöstön ohjaus ja tukeminen ovat päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa. Sen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Kenttään kuuluu myös erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. Tässä tehtävässä erityisen merkittävä rooli on esimiehillä organisaation kaikilla tasoilla. Henkilöstötoimintojen

tärkeä tehtävä onkin esimiesten tukeminen ja johtajuuden kehittäminen organisaatiossa. (Viitala 2007, 28-30.)

Uudistuminen ja muutoksen johtaminen sisältävät organisaatiokulttuurin muuttamisen sekä erilaisten muutosten läpiviennin varmistamisen. Henkilöstöammattilaiset ovat rooleissaan usein samalla yrityksen muutosagentteja. Heidän tehtäväänsä kuuluu mm. arvioida muutostarpeita ja luoda suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. Sellaista yhtä kattavaa teoriaa, joka pystyisi liittämään kaikki henkilöstöjohtamisen eri osatekijät kokonaisuudeksi ja vieläpä osoittaisi niiden välisiä vaikutussuhteita, ei ole olemassa. (Viitala 2007, 28-30.)

Vastuulliseen yritystoimintaan liitetään myös tänä päivänä yrityksen sosiaalinen vastuu työntekijöistään, ja sitä kautta yritysvastuu liittyy käytännössä yrityksen ylimmän johdon, johtoryhmän ja hallituksen henkilöstöä koskeviin päätöksiin. Toisaalta esimiehet käyttävät työnantajan juridista direktio – oikeutta ja tekevät sitä kautta johtamistyössään jatkuvasti vastuullisia tai ”vastuuttomia” ihmisten hyvinvointiin liittyviä päätöksiä. Tämän ajattelun vastapainoksi on nostettu esille alaistaidon käsite (engl. Organizational Citizensips), jolla viitataan työntekijöiden vastuulliseen toimintaan. Tällä hetkellä puhutaan yleisesti yrityksen yhteiskuntavastuusta tai yritys vastuusta, mutta myös vastuullisesta liiketoiminnasta, joka pitää sisällään sosiaalisen, ympäristöön liittyvän ja taloudellisen vastuullisuuden. (Laine 2017, 154-158.)

Kari Neilimo (2006) puhuu ihmiskasvoisesta yrityksestä, jossa nähty ja määritelty vastuu näkyy mm. henkilöstön arvostuksessa ja kohtelussa ja hyvinvoinnin turvaamisessa, ja sitä kautta vastuullisella johtamisella on liittyviä työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Vaikka teoriassa näyttäisi siltä, että voidaan toteuttaa yhtä aikaa ihmiskasvoista markkinataloutta ja henkilöstöpolitiikkaa ja saavuttaa samalla yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet, on merkkejä siitä, että nämä intressit eivät aina kohtaa. Talouden suhdanteet tuntuvat määrittävän pitkälle sitä, miten vastuullisuus käytännössä toteutuu. On luonnollisesti paljon helpompi ottaa huomioon vastuullisuuden näkökohtia tilanteessa, jossa taloudellinen tulos on hyvä kuin tilanteessa, jossa resurssit häidin tuskin riittävät toiminnan ylläpitoon.

Toisaalta voisi sanoa, että taloudellisesti vaikeat tilanteet punnitsevat sen, miten vakavasti organisaatio vastuullisuuteen suhtautuu. Vastuullinen, eettisesti korkeatasoinen johtaminen tuottaa positiivisia henkilöstövaikutuksia. Näyttäisi siltä, että luottamuksen kokemus ja tunne on keskeinen vastuullisen toimintaan liittyvä muuttuja. Luottamuksen kokemus heijastelee kaikkia vastuullisuuden osa-alueita ja on siinä mielessä laaja-alainen vastuullisuuden mittari. Kokemus vastuullisesta liiketoiminnasta ja johtamisesta luo luottamusta ja sitä kautta sitouttaa ihmisiä organisaatioon, kehittää lojaliteettia ja työntekijöiden moraalialia sekä osallisuuden kokemusta. (Laine 2017, 154-158.)

Mikään organisaatio, pieni tai suuri, julkinen tai yksityinen, voittoa tavoitteleva tai yleishyödyllinen, ei voi olla välinpitämätön suhteessa ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen on saanut tuntuvasti lisää painoarvoa yrityksissä. Organisaatiot ja niissä olevat työyhteisöt käyvät arvokeskustelua, määrittelevät ja kehittävät ydinosastaan, panostavat jaksamiseen ja työhyvinvointiin, rakentavat ohjelmia itseltään ja toisiltaan oppimiseen, tiedon tuottamiseen ja johtamiseen. Organisaatiot tiimiytyvät, verkostoituvat, notkistuvat, virtaviivaistuvat ja niin edelleen. Ihmisasioita koordinoidaan henkilöstöstrategialla, aiheettomana pääoman arvoa mitataan, henkilöstöasioita raportoidaan, henkilöstötoimen tuloksellisuutta arvioidaan, linjaesimiehdiksi haetaan erityisesti ihmisten johtamista taitavia, johtoryhmissä vahvistetaan henkilöstöjohtamisen edustajilla. Nämä ovat esimerkkejä ilmiöistä, joita valtaosassa organisaatioita on tapahtunut viime vuosien aikana. Kyse ei ole mistään yksittäisestä villityksenomaisesta kampanjasta, vaan virtauksesta, joka on syntynyt suurten kehityksien seurauksena. Organisaatiot jäsentävät itseään entistä enemmän inhimillisten näkökohtien avulla. Organisaatioita johdetaan entistä enemmän ihmisten toimintaa johtamalla. (Aaltonen ym. 2004, 84-98.)

Kasvavan painoarvon kautta tulee myös korostuva vastuu. Vastuullisuus-käsitteeseen liittyy olennaisena osana kiinnostus toiminnan tuloksia kohtaan pidemmällä aikavälillä. Johtamisen ydintä voidaan tarkastella myös liiketoiminnan arkkitehtuurin avulla. Ydintä edustavat liiketoiminnan strategia, tavoitteet ja arvot. Arvojohtaminenkin saa kirjavat muodot, sillä arvoilla on monta merkitystä. Työyhteisön arvoista puhuttaessa voimme tarkoittaa siinä vallitsevia arvoja, jotka ovat vakiintuneet toimintatavaksi historian

kuluessa ja jotka yhteisö pyrkii opettamaan uusille tulokkaille. Toisaalta voimme tarkoittaa myös johdon vahvistamia tavoitteellisia arvoja, jotka edustavat enemmän idealismia kuin tämän päivän todellisuutta. Tai sitten voimme tarkoittaa työyhteisön jäsenten henkilökohtaisia arvoja, yksittäisten ihmisten käsityksiä heille tärkeistä asioista. Arvot nähdään kuitenkin yhtä lailla itsearvoisena kaiken toiminnan lähtökohtana, jonka päälle muut ohjausjärjestelmät rakentuvat, kuin myös manipulatiivisena elementtinä, joka on muokattavissa muiden ohjausjärjestelmien suuntaiseksi. Arvojen merkitys liiketoiminnan johtamisen välineenä korostuu etenkin epäjatkuvässä ja yllätyksellisessä kilpailuympäristössä. (Aaltonen ym. 2004, 84-98.)

Millainen on hyvä johtaja? Furnhamin mukaan kaiken johtamisen kehittämisen tavoitteena on tuottaa parempia johtajia, jotka yltyvät yhä perempiin tuloksiin. He eivät taivu paineen alla vaan ovat ennakoivia. He tietävät miten motivoida itseään ja muita. He ovat oivaltavia ja heillä on rohkeutta ratkaista ongelmia. Jokainen johtaja tarvitsee apua tullaakseen paremmaksi tehtävässään. He saattavat tarvita henkilökohtaista ohjausta tai pienen ryhmän tukea. Heillä tulisi olla kyky nähdä omat kehityskohteensa. Mutta ennen kaikkea johtamiseen tarvitaan päätä ja sydäntä. Taitoa tunnistaa ajoissa tulevat trendit ja ymmärtää toiminnan strategia. Myös vaikeita ja ei niin pidettyjä päätöksiä pitää osata tehdä. Hyvän johtajan tulee olla hiljaisesti, mutta selkeästi itsevarma, epäitsekäs ja rohkea. Sydäntä tarvitaan empaattisuuteen ja miellyttävään käytökseen, mutta ei saa olla heikko. Johtajan tulee olla optimisti, positiivinen ja toiveikas. Myös ryhmädynamiikan ymmärtäminen on tärkeää. (Furnham 2008, 110-113.)

Psykologista ymmärrystä tarvitaan kehittämiseen, toiminnan ylläpitämiseen ja tiimien motivoimiseen. Joku kutsuisi tätä emotionaaliseksi lukutaidoksi. Tätä tarvitaan työntekijöiden tunnetilojen ymmärtämiseen ja heidän johtamiseensa. Taitava johtaja lukee työntekijöidensä nonverbaalista käytöstä ja osaa ajoittaa asiansa oikein sekä muuttaa vallitsevia tunnetiloja tarvittaessa. Johtajalla tulisi olla nuoren energia, mutta oivaltaa myös kypsyyttä. Moni tulee johtajaksi olematta johtajatyyppejä. Haasteena on olla yhtä aikaa rakentaja ja arkkitehti, olla karismaattinen ja samalla herkkä. Pystyä keskittymään intensiivisesti olematta kuitenkaan liian pikku tarkka. Furnham toteaa, että ihmiset kykenevät

parhaaseen tulokseen tehdessään yleänä merkityksellistä työtä hyväksi kokemassaan yhteisössä ja heillä on jopa hauskaa työtä tehdessään. (Furnham 2008, 110-113.)

Yhä useammat työvoimaan kuuluvat ihmiset joutuvat johtamaan itseään. Heidän pitää löytää oma paikkansa, jossa he voivat antaa parhaan mahdollisen työpanoksen, sekä oppia kehittämään itseään. Heidän tulee oppia muutamaan aika ajoin tehtäviään sekä niiden tekemisen tapaa ja ajankohtaa. Ihmisten tulisi keskittyä vahvuuksiinsa ja kehittää niitä. Tulisi tietoisesti hakeutua sinne, missä voi saada vahvuuksiensa ansiosta aikaan suorituksia ja tuloksia. Vahvuuksien ohella myös työskentelytavat ovat yksilöllisiä. Ne ovat osa persoonallisuutta. Druckerin mukaan työskentelytapa on ”annettu” tekijä kuin sekin, missä joku on hyvä tai huono. Sitä voi muokata, mutta se ei todennäköisesti muutu kovinkaan paljoa. Ihmiset saavuttavat tuloksia kun tekevät sitä, missä he ovat hyviä, ja kun he tekevät työtä itselleen luontuvalla tavalla. Työskentelytapaan liittyy myös oppimistapa. Jotkut oppivat tekemällä tarkkoja muistiinpanoja, toiset kuuntelemalla tai tekemällä. Toiset työskentelevät parhaiten muiden ihmisten kanssa, osa yksinään. Työskentelytavoistaan pitäisi tietää myös se, että pystyykö työtä tekemään hyvin stressin alaisena vai hyvin vaakaassa ja ennakoitavassa ympäristössä. Suoriutuuko parhaiten neuvonantajana, muttei kestä päätöksenteon taakkaa? Tarvitseeko itse avukseen neuvonantajaa, joka pakottaa ajattelemaan? (Drucker 2000, 183-197.)

Jokaisen työntekijän pitäisi antaa myös tilaa toisille työntekijöille olla omia yksilöitään ja tehdä työtään omalla persoonallaan ja omalla tavallaan. Harva kiinnittää näihin asioihin huomiota, vaikka syytä olisi. Jokainen työntekijä on vastuussa omista alaistaidoistaan. Kukin työntekijä on työyhteisönsä jäsen yksilöllisine piirteineen ja työskentelytapoineen. Jokainen työntekijä rakentaa omalta osaltaan työhyvinvointia tiiminsä/ työyhteisönsä jäsenenä. Näin myös esimies, jonka tulisi myös saada olla oma yksilöllinen itsensä ja johtaa siten kuin hänen persoonalleen on luontevaa.

Johtamistapa liittyy siihen käyttäytymiseen, joka näkyy esimiehen kohdatessa alainen tai vuorovaikutuksessa kollegoiden välillä. Millaisia toimia sitten vaaditaan vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen? Henkilöstöjohtamisen kehittämisessä tulee alusta saakka pyrkiä



läpinäkyvyyteen- siihen, että käytännöistä kerrotaan avoimesti ja annetaan henkilöstölle mahdollisuus tuoda esille niihin liittyviä kokemuksia ja kehitysehdotuksia. Ensimmäiset kehitettävät henkilöstökäytännöt liittyvät toiminnan kannalta pakollisiin alueisiin: palkanmaksuun, työterveyshuoltoon, henkilöstön edustamisen muotoihin, työpaikkaruokailuun ja niin edelleen. Toimivien ratkaisujen löytäminen näihin on samalla perustan rakentamista vastuulliselle ihmisten johtamiselle. (Aaltonen ym. 2004, 121-130.)

Henkilöstösuunnittelu taas edesauttaa pitkäjänteisyyden kehittymistä ihmisten johtamiseen. Henkilöstöpolitiikan määrittely puolestaan edistää läpinäkyvyyttä, avataan sellaisia pelisääntöjä, jotka kuvaavat yleisellä tasolla yrityksen tapaa suhtautua sen palveluksessa työskenteleviin ihmisiin. Työtyytyväisyys- tai ilmapiirikartoituksilla kerätään ja tarkastellaan tietoa henkilöstön työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Tarkoituksenmukaisten palkitsemisjärjestelmien laatiminen parhaimmillaan edistää kaikkien vastuullisuuden perusolottuvuuksien voimaantumista organisaation toiminnassa. Henkilöstöstrategialla muodostetaan kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi. Henkilöstötoimen auditoinnilla saadaan vertailutietoa tasosta, joka yleisesti yhdistetään laadukkaaseen, tuloksia tuottavaan johtamiseen. Tavoitteellisella osaamisen kehittämällä ja henkilöstötyön tuloksellisuuden arvioinnilla vahvistetaan kaikkia organisaation vastuullisuuden ulottuvuuksia ja autetaan löytämään kokonaan uusia muotoja hyvän henkilöstöjohtamisen toteuttamiselle. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on pitkäjänteistä, kokonaisvaltaista ja läpinäkyvää. (Aaltonen ym. 2004,121-130.)

Tämän päivän johtaminen on enemmän yhteistoimintaa kuin yksilösuoritus. Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Johtamista voidaan tarkastella seuraavilla seitsemällä tasolla: itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimien johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen. Kaiken johtamisen lähtökohta on itsensä johtaminen. Jos haluaa oppia johtamaan muita, tulee ensin oppia johtamaan itseään. On tunnistettava omat vahvuutensa ja kehittämiskohteet. Itsetuntemuksen ja oman tietoisuuden kehittäminen on polku itsensä johtamiseen. Johtaminen on myös toiseen yksilöön vaikuttamista. Tämä on vaikea

ja haastava johtamisen perustehtävä, joka johtajan on hallittava. Johtamista tapahtuu myös tiimeissä- Ei riitä että johtaja johtaa itseään ja yksilöitä, hänen on johdettava myös tiimiä. Johtaminen on entistä enemmän hyvää yhteistoimintaa, johon osallistuvat aktiivisesti kaikki tiimin jäsenet. Toimimme usein myös hyvin hajallaan ja hajautetussa organisaatiossa, olemme siirtyneet niin sanottuun etäläsnäöloon. Tällöin johtaminenkin tapahtuu virtuaalisesti, etäjohtamisena. Lukuisien tiimien johtaminen on organisaation johtamista. Yli organisaation menevä johtaminen on taas verkostojohtamista. Kun on kyse hyvin laajasta verkostosta, makroverkostosta, olemme alkaneet käyttää termiä ekosysteemin johtaminen. Ekosysteemi on siis makroverkosto, kun verkosto määritellään yrityksen ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamaksi ja toimialat ylittäväksi verkostokudokseksi, joka on periaatteessa rajaton. (Sydänmaalakka 2014 ,41- 45.)

Luovuuden johtamisen haasteet tulevat koko ajan tärkeimmiksi. Automatisointi vie rutii-nityöt roboteille, mutta luova työ jää ihmisille. Tulevaisuuden johtaminen muuttuu lähemmäs vapaaehtoistoiminnan johtamista ja organisaatiot kootaan määräaikaisilla sopimuksilla projekteihin. Käskeminen vie innon, kontrolloiminen on mahdotonta nopeassa muutoksessa, korjaamiselle ei ole aikaa. Siksi kolme I:tä (innostu, innosta ja innovoi) toimii parempana ohjeena kuin viime vuosisadalla taylorismiin pohjautuneen johtamisopin kolme K:ta (käske, korjaa ja kontrolloi). Tulevaisuuden johtaminen perustuu entistä enemmän sisäisen motivaation synnyttämiseen ja vapauden antamiseen, taituruuden kehittämiseen ja yhteisen innostavan merkityksen luomiseen ja sen eteen yhdessä työskentelemiseen. (Sydänmaalakka 2014,122.)

### **3.2 Kestävästä kehityksestä työelämän sosiaaliseen kestävyyteen**

Gro Harlem Brundtlandin johtama ympäristön ja kehityksen maailmankomission yksi oleellinen kysymys liittyi siihen, kuinka kansainvälistä yhteistyötä tulisi tehostaa ympäristökysymyksissä ja ympäristönsuojelussa maapallon kansojen kaikkien yhteisenä päämääränä. Brundtlandin komission vuoden 1987 raportissa *Our Common Future* käsiteltiin ensimmäisen kerran myös käsitettä kestävä kehitys, jota varten esiteltiin pitkän

aikavälin strategia vuoden 2000 jälkeisiin aikoihin saakka. Komission mukaan kestävä kehitys on sellainen kehitys, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa. Komissio ei siis halunnut ehkäistä taloudellista kasvua, vaan sen mukaan oli löydettävä sellaiset toimintamallit kasvulle, että se kehitys, josta muutamat ovat päässeet osalliseksi viimeisen sadan vuoden aikana, voi olla tulevaisuudessa kaikkien ulottuvilla.

Kestävän kehityksen ideat ovat välittyneet viime vuosien aikana myös työelämän kehittämiseen. Työpaikoilla etsitään aktiivisesti uusia keinoja energiakulutuksen vähentämiseksi ja ympäristölle haitallisten päästöjen pienentämiseksi. Monet tutkijat ovat asettaneet tavoitteeksi kestävien työnteon järjestelmien luomisen, vaikka kestävyysstrategioiden painotukset vaihtelevat melko voimakkaasti niin tutkijoiden kuin työelämän käytännön toimijoiden keskuudessa. Jotkut korostavat ympäristökysymysten merkitystä, kun taas toiset asettavat etusijalle organisaatioiden sosiaalisen kestävyuden vahvistamisen (Kasvio 2014, 80.) Tällöin organisaatioissa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaa suhteessa työntekijöihin (inhimillinen kestävyys), asiakkaisiin ja yhteiskuntaan.

Päällimmäiseksi huolenaiheeksi nousee monilla kysymys siitä, onko heillä ylipäätään mahdollisuus tehdä työtä. Monet haluavat tehdä sellaista työtä, joka vastaa heidän osaamistaan, josta he voivat nauttia ja jonka tekemisen he kokevat mielekkääksi. Työn toivotaan myös olevan riittävän hyvin palkattua ja asetettujen tulosvaatimusten kohtuullisia niin, että yksilön ei ole pakko kuormittaa itseään liiaksi työtä tehdessään ja että hänelle jää myös riittävästi aikaa muulle elämälle. Työilmapiirin toivotaan olevan kunnossa ja töiden jatkuvuuden varmaa. Yritykset ovat ottaneet kestävä kehityksen edistämisen osaksi liiketoimintastrategioitaan ja samaan suuntaan on edetty myös julkisella sektorilla. Työelämässä on alettu puhua niin vihreästä työstä kuin kestävästä työnteon järjestelmästäkin. Vaikka kestävä kehityksen käsite liitettiin alun perin ympäristönsuojeluun, keskustelu laajentui nopeasti myös muille yhteiskuntapolitiikan alueille. Eteenkin Euroopan Unionissa nousi 1990-luvulla vahvasti esiin vaatimus huomion kiinnittämisestä myös yhteiskunnassa tehtävien ratkaisujen sosiaalisiin seurauksiin. Sosiaalisesta kestävydestä

puhuttaessa on painotettu erityisesti sitä, miten eri ratkaisulla on voitu parantaa heikoimpien ryhmien asemaa sekä vahvistaa yhteisöjen sosiaalista yhteenkuuluvuutta. On tärkeää myös huolehtia, että työelämässä eri ihmisiltä vaaditut uhraukset ja saadut palkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti. Järjestelyjen on myös vahvistettava yhteiskuntien sosiaalista yhteenkuuluvuutta teollisuusmaiden sisällä kuin maailma laajuisestikin. Keskeiseksi on nousemassa myös se, ettei kenenkään anneta kasvattaa toimintojensa ekologista jälkeä kohtuuttoman suureksi (Kasvio 2014, 114-122.)

Suomalaista yritysvastuukulttuuria on pitkään leimannut riskienhallinta ja sen vuoksi vahva raportointiperinne. Yritykset ovat omaksuneet ajattelun, että ne ovat vastuullisia raportoidessaan toimintaansa sosiaalisia ja ekologisia tunnuslukuja sekä saavuttamiaan sertifikaatteja ja käyttämiään ympäristöjohtamismenetelmiä. Yrityksen vastuullisuusraportoinnissa on toki valtavasti hyviä puolia, vaikka pelkkä tunnuslukujen kertominen ei tee yrityksestä sinänsä vastuullisempaa- vain läpinäkyvämmän. Yksi hyvä puoli on ilman muuta se, että yritys määrittelee sidosryhmänsä saadakseen selville odotuksia ja sekä käynnistää sisäisiä ja ulkoisia toimintaohjelmia, joilla pyritään vastaamaan sidosryhmien odotuksiin paremmin. Yrityksen vastuullisuudesta puuttuu usein toiminnan parantamisen yhteys laajempaan kontekstiin- siihen kokonaisuuteen, jonka osa yritys on. Niinpä yrityksen positiivisia vaikutuksia sitä ympäröivään yhteiskuntaan ei hyödynnetä eikä liiketoimintaa suunnata siten, että sen avulla näitä vaikutuksia voitaisiin vahvistaa. Yritykset ovat kyllä hyviä oman tonttinsa kohentamisessa, mutta tavoitteet tulisi asettaa laajempien yhteiskunnallisten hyötyjen mukaan, koska silloin niistä olisi huomattavasti enemmän hyötyä niin yritykselle kuin yhteiskunnallekin. Silloin ne tuottaisivat jaettua arvoa. (Bärlund & Perko 2013), 78-79.)

Samalla kun sidosryhmien kiinnostus yritysten vastuullista toimintaa kohtaan on kasvanut, ovat myös informaatioyhteiskunnan uudet kommunikointivälineet lisänneet merkittävästi sidosryhmien tiedonsaantimahdollisuuksia ja toisaalta niiden mahdollisuuden puuttua yritysten epäkohtiin. Markkinavoimien kasvavan merkityksen ja yritystoiminnan yhä suuremman läpinäkyvyyden vuoksi yritysten omaehtoinen sidosryhmälähtöinen vastuullinen toiminta on lisääntynyt. Sidosryhmälähtöinen ajattelu on aikaansaanut sen, että

vastuullista toimintaa pidetään myös yhä useammin taloudellisesti kannattavana ja kilpailuasemaa parantavana seikkana. Yritys, jonka vastuullisuuden kannustimet ovat sidosryhmälähtöisiä, haluaa ottaa huomioon yleisen moraalien vaatimukset ja toimia kunnon yrityskansalaisen tavoin. Yrityksellä katsotaan olevan vastuuta ja velvollisuuksia siinä missä kenellä tahansa yhteiskunnan jäsenellä. Moraalisten periaatteiden mukaisesti toimimalla uskotaan voitavan turvata toiminnan jatkuvuus, koska vastuullisen toiminnan katsotaan lisäävän sidosryhmien positiivisia asenteita yritystä ja sen tavoitteita kohtaan. (Rohweder 2004;87.)

Yleisellä tasolla kestävän kehityksen näkökulmalle on tunnusomaista, että hyvinvointia tarkastellaan laajasti ottaen huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat. Toiseksi kestävän kehityksen tarkasteluun liittyy olennaisesti riittävän pitkä aikajänne. Ylisukupolvisten vaikutusten huomioimista pidetään tärkeänä. Kolmanneksi kestävyyyteen liitetään usein vaatimus eri politiikan lohkojen toimenpiteiden yhteensopivuudesta. Monien ongelmien nähdään saaneen alkunsa politiikkatoimien puutteellisesta ajallisesta tai sisällöllisestä yhteensopivuudesta. Sosiaaliselle kestävyydelle ei ole olemassa vakiintunutta ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan tällä hetkellä kysymys on lähinnä näkökulmasta tai orientaatiosta. Kuten Kautto ja Metso (2008) toteavat artikkelissaan, sosiaalinen kestävyys kuulostaa tavoittelemisen arvoiselta asialta, mutta selvää yhteistä määritelmää ei ole löytynyt. Sosiaalisen kestävyuden lisäksi jo käsitteen ”sosiaalinen” täsmentäminen on hankalaa. Esimerkiksi oikeusministeriön säädösehdotusten vaikutusten arviointiohjeissa (oikeusministeriö 2007) sosiaali- ja terveysvaikutukset määritellään seuraavasti: ”Sosiaalisilla ja terveysvaikutuksilla tarkoitetaan vaikutuksia esimerkiksi ihmisten henkiseen ja fyysiseen terveyteen, hyvinvointiin tai elinoloihin. Ne ovat sellaisia ihmiseen, ihmisryhmään, yhteisöön tai yhteiskuntaan kohdistuvia vaikutuksia, jotka aiheuttavat muutoksia terveydentilassa, hyvinvoinnissa tai hyvinvoinnin jakautumisessa (esimerkiksi eri sosioekonomisten ryhmien kesken).” Tämän määritelmän pohjalta on vaikea tehdä jakoa esimerkiksi taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten välillä. Hyvinvointiin vaikuttavat oleellisesti taloudelliset seikat kuten vaikkapa toimeentuloturvaetuuksien taso. Enemmänkin näyttäisi siltä, että sosiaalisella viitattaisiin tarkastelutasoon. Sosiaalisten vaikutusten arvioinnissa mielenkiinto kohdistuu erityisesti yksilö- tai kotitaloustaason vaikutuksiin ja vaikutusten jakautumiseen. (STM 2011,6-7.)

Osallisuutta pidetään keskeisenä tekijänä yksilön hyvinvoinnin kannalta, vaikka selkeitä kausaalisia yhteyksiä osallisuuden ja hyvinvoinnin välille ei ole helposti esitettävissä. Kuitenkin sangen suuri yksimielisyys vallitsee siitä, että osallisuus ja sosiaaliset verkostot toimivat suojaavina tekijöinä erilaisia disorganisaatioilmiöitä (rikollisuus, huumeet), hyvinvointivajeita ja syrjäytymistä vastaan. Osallisuuteen liittyy yhteisten normien hyväksymistä, yksilöiden ja ryhmien välistä vastavuoroisuutta ja altruismia. Nämä edellyttävät luottamusta niin muita ihmisiä kuin yhteiskunnan instituutioita kohtaan sekä instituutioiden kehittyneisyyttä ja toimivuutta. Osallistuminen tapahtuu virallisten ja epävirallisten sosiaalisten suhteiden ja erilaisten verkostojen kautta eriasteisilla tasoilla (yksilötaso, perhe, ystäväpiiri, työpaikka, aluetaso ja val-takunnallinen taso). Verkostot ylittävät sosiaalisia, etnisiä ja uskonnollisia rajoja lisäten suvaitsevuuksia ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja sitä kautta luottamusta ja turvallisuutta. Liittyminen yhteisöön ja yhteiskuntaan on siis monipuolista ja vuorovaikutteista toimintaa ja normien ja arvojen kautta ohjattua ja säänneltyä. (STM 2011,13-14.)

Hyvä työ on kestävän työn ja pitkien työurien avain. Yksinkertaistaen todettuna työntekijöitä ei saa kuluttaa loppuun ennen aikojaan, vaan työ tulisi järjestää kestäväällä tavalla, jolla voimat säilyvät, osaaminen uusiutuu ja motivaatio työhön säilyy. Työelämään kohdistunut syytöslista on kuitenkin ollut pitkä: työn vaatimusten kasvu, tulospaine, kiire, uudet valvontamuodot, huono johtaminen, työn epävarmuus, epätyyppilliset työsuhteet, pätkätyöt, vuokratyö, vakinaisten työpaikkojen katoaminen, matalapalkkaisuus, työväkivalta, kiusaaminen, syrjintä ja häirintä. Tiivistäen työelämän laadussa on kaksi suurta kysymystä: työn paineisuus ja epävarmuus. Teppo Eskelinen ja Ville – Pekka Sorsa (2011) kysyvät, millainen työ on hyvää työtä. Yleiset mielikuvat liittyivät esimerkiksi kiireen välttämiseen, itsensä kehittämiseen ja oppimiseen, työntekijänä saatuun arvostukseen, palkkaukseen, työturvallisuuteen, rasituksen ja stressin välttämiseen, ihmissuhteisiin työpaikalla, työorganisaatioon sekä lukuisiin muihin tekijöihin (Pohjola & Särkelä 2011,73.)

Tehokkuusjohtamiskulttuuri hävittää ihmisten välillä tarvittavaa luottamuksen tunnetta. Jatkuvat muutokset, epävarmuus oman työn merkityksellisyydestä, vuorovaikutuksen

väheneminen ja yksin suorittamisen korostaminen hävittävät vastavuoroisuuden tunnetta sekä ihmisten välistä luottamusta vahvistavaa kohtaamista. Syntyy negatiivisen energian kierre. Ihmiset alkavat reagoida, tyypillisesti tiedostamattaan, omaan ja toisten ahdistukseen. Jos vielä on kyse ihmissuhdetyöstä, jossa autetaan ja tuetaan ahdingossa tai sairaana olevia asiakkaita, tekijä kuormittuu nopeasti ja väsyty työssään tarpeettomasti. Työelämän ja johtamisen on lisättävä yhdessä tekemisen taitoja sekä arkipäivän työn merkityksellisyyden ymmärtämiseen johtavaa asennetta ja tekoja. On osattava purkaa tavoitteet arkeen, jolloin tavoitteet toimivat arkipäivän työn merkityksellisyyden vahvistajana ja samalla tukevat laadukasta työsuoritusta. Laatu tehdään kunakin hetkenä suoritettavassa työssä, siis arjessa, ei joskus kuuden kuukauden tavoitteen toteutumassa. Näiden toimenpiteiden ja asennemuutosten avulla ihmisten keskinäinen luottamus ja kanssaihmyisyys vahvistuvat luonnostaan. Työn tuottavuus ja laatu paranevat automaattisesti, koska työn tekijä antaa itsestään parastaan. (Pohjola & Särkelä 2011, 257-261.)

Työyhteisössä merkityksellisyyden ja arvostuksen tunteen synnyttävät kaikki ihmiset yhdessä, ei vain esimies- alaisuhteissa, vaan myös työkollegat keskenään. Tarvitsemme luottamusta vahvistavaa toimintaympäristöä ja toimintaa. Tarvitsemme yhtisiä arjen pelisääntöjä, joiden voimme luottaa olevan osa elämäämme. Ne on tuotava tietoisesti ja todistettavasti osaksi arkista elämää jokaisessa työpaikassa. Nämä pelisäännöt ovat klassisiin hyveisiin liittyviä toimintatapoja ja asenteita. Niitä ovat muun muassa järkevyys, rehtiys, nöyryys, kiitollisuus, suvaitsevaisuus, vilpittömyys, kohtuus, oikeudenmukaisuus, myötätunto, huomaavaisuus ja huumorintaju. Mikään näistä ei ole automaattisesti osa arkeamme, vaan meidän on elettävä ne todeksi. Siksi meidän on tiedostettava ne ja tuotava ne todistettavasti arkisilla esimerkeillä osaksi arkielämäämme. Esimiehen on tutkittava itseään ja mietittävä, millä tavoilla hän toteuttaa hyveitä esimiestyössään ja kuinka hän rohkaisee esimerkein johdettaviaan toteuttamaan hyveitä arjessa. Se, että ihmiset pyrkivät elämään hyveitä todeksi arjessa työpaikoillaan, synnyttää pysyvää positiivista muutosta työpaikan ilmapiirissä ja kulttuurissa. (Pohjola & Särkelä 2011, 257-261.)

Kestävä johtaminen on laadullisesti hyvää johtamista, joka tukee ja vahvistaa organisaation toiminnan strategisia tavoitteita eli varmistaa sen, että organisaatio onnistuu siinä

tehtävässä jota varten se on olemassa. Kestävä johtaminen on johdonmukaista, läpinäkyvää ja vastuullista työntekijöiden ja muiden sidosryhmien hyvinvoinnin, sitoutumisen ja suorituskyvyn turvaamista. Se tuottaa kannustavan työilmapiirin ja hyvän työmotivaation, kannattavan ja vastuullisen liiketoiminnan ja sitä kautta säteilee myönteisinä vaikutuksina yhteiskuntaan ja vahvistaa yhteiskuntamme kestävyyttä. Johtaminen on kestävää, kun ihmisiä ja työtä johdetaan siten, että toiminnan haittavaikutuksia vähennetään mahdollisimman paljon tai ne poistetaan kokonaan. (Bärlund & Perko 2013, 103- 133.)

Taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys yhdessä ekologisen kestävyuden ja sen mahdollistamien ekosysteemipalveluiden kanssa vaikuttavat siihen, että yhteiskunnan kestävyys säilyy. Siksi kestävä johtajuus tähtää ihmisten ja luonnon hyvinvointiin. Tämä edellyttää johtajuudelta seuraavien asioiden huomioimista: kannattava liiketoiminta, yksilön hyvinvointi, luonnon hyvinvointi ja yhteisöjen hyvinvointi. Kestävässä johtajuudessa taloudellinen vastuu edellyttää kuitenkin kannattavuutta, joka saavutetaan eettisesti ja moraalisesti hyväksytyin keinoin. Yksilöiden hyvinvointi toteutetaan korostamalla työhyvinvointia ja sen johtamista. Yhteisötasolla panostus näkyy kulttuurien, sukupolten ja sukupolvien välisen tasa- arvoisuuden ja hienotunteisuuden ylläpitämisessä. Kestävä johtajuus suhtautuu vakavasti liiketoiminnan sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja yhteisöjen sosiaaliseen kestävyYTEEN. Näitä asioita ovat esimerkiksi paikallinen työllisyys, elinvoimaisuus ja hyvinvointi. Paikallinen talous, elinkeinomahdollisuudet, henkilöstön turvallisuus ja terveys, yhteiskunnalliset investoinnit, naisten asema ja sen vahvistaminen, liiketoiminnan ja markkinoinnin vastuullisuus, liiketoiminnan sosiaalisten riskien ennakointi ja hallinta, liiketoiminnan ympäristövaikutusten ennakointi ja hallinta, ilmastonmuutos, eettiset hankinnat, konfliktien ennakointi ja hallinta sekä hyväntekeväisyys. (Bärlund & Perko 2013, 103- 133.)

### **3.2.1 Sosiaalinen kestävyys**

Sosiaalinen kestävyys muodostaa kokonaisuuden, johon vaikuttavat mm. lainsäädäntö, arvot ja yhteiskunnan taloudelliset tilanteet. Sosiaali- ja terveysministeriön strategiassa 2030 toimintaa ohjaavan vision tavoite on eheä yhteiskunta ja kestävä hyvinvointi. Tämä



tarkoittaa, että hyvinvointi on sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävä. Vision lähtökohtina ovat tulevaisuuden maailmanlaajuiset megatrendit ja niihin varautuminen. Näitä ovat muun muassa: muuttuva väestörakenne ja globalisaatio, työn murros ja teknologinen kehitys ja osallistuva yksilö. Elinkeinoelämän globaali rakennemuutos muuttaa hyvinvointiyhteiskunnan toimintamalleja. (STM 2015.)

Työn muoto, sisältö, merkitys, työnjako ja työnantaja-työntekijäsuhde muuttuvat. Muutos jatkuu myös tulevaisuudessa, jolloin yhä useamman toimeentulo perustuu projekteihin, rinnakkaisiin työsuhteisiin ja itsensä työllistämiseen. Siirtymät töiden välillä ovat katkonaisia ja välissä voi olla ajoittaisia työttömyysjaksoja. Työn murros vaikuttaa myös siihen, miten ihmiset voivat sovittaa yhteen työn ja yksityiselämän. Työn murros on kytköksissä myös teknologiseen kehitykseen, sillä se vaikuttaa tuotanto-organisaatioiden ja kuluttajien väliseen kanssakäymiseen sekä tapoihin tehdä työtä. (STM 2015.)

Teoksessa *Sosiaalisesti kestävä kehitys* Raija Julkunen kysyy artikkelissaan, miten työ voisi olla kestävä ja voiko sellaisesta edes unelmoida? Työelämä tuntuu olevan alituisessa liikkeessä ja murroksessa, taloudellisten suhdanteiden ja rakennemuutosten heittelemää. Työn johtamisen ja organisoinnin opit uudistuvat tiheään tahtiin. Työelämä on alituisessa liikkeessä. Julkunen kehottaa tutustumaan Kansainvälisen työjärjestön lanseeraaman *decent work*, säällisen ja ihmisarvoisen työn sisältöön. Se on eräänlainen vähimmäisnormisto sosiaalisesti kestäväälle työlle. Säällinen työ on normiston mukaan tuottavaa, eli se takaa tekijälleen riittävän toimeentulon. Säällinen työ on vapaasti valittua ja turvallista. Se ei uhkaa tekijänsä henkeä eikä terveyttä. Säällisen työn tekijät voivat vapaasti järjestäytyä ja neuvotella työnantajansa kanssa palkastaan ja työehdoistaan. Säällisen työn tekijöitä ei syrjitä, työ huolehtii tekijänsä hyvinvoinnista ja kartuttaa eläkettä. Säällisen työn ulkopuolella on aikaa omaan elämään ja virkistäytymiseen. Säällisen työn kriteerien lanseeraamisen jälkeen Kansainvälinen työjärjestö ja YK:n ympäristöohjelma ovat yhdistäneet säällisen työn ja ekologisen kestävyuden näkökulmat julkaisussaan ”Green Jobs”. Vihreät työpaikat ovat sittemmin saaneet rinnalleen käsitteen kestäväpohjaiset työpaikat. (Pohjola & Särkelä 2011, 63-65.)

Yritysvastuun merkitys johdon ja henkilöstön motivaatiolle voi olla myös merkittävä. Henkilöstö haluaa olla ylpeä työnantajastaan. Yritysvastuun kantaminen ja siitä raportointi antavat tähän yhden mahdollisuuden. Maineella on merkitystä. Hyvämaineinen yritys houkuttelee paitsi asiakkaita myös henkilöstöä (Juutinen 2016, 61).

Yhteiskunnallisen vastuun kantaminen ja vastuullinen yritysjohtaminen voivat monessa organisaatiossa merkitä ajattelun ja johtamisen muutoksia. Päätöksenteon kriteereitä määriteltäessä nousevat rahallisten arvojen rinnalle pehmeät, usein vaikeasti mitattavissa olevat arvot. Sosiaalisen vastuun kantaminen merkitsee uusien vaikuttajien ottamista mukaan päätöksentekoon: vastuullinen yritys ottaa rehellisen ja kestävä dialogin avulla huomioon myös muita sidosryhmiään kuin omistajia. Esimerkiksi yrityksen henkilöstö, joka arvostaa työntekijöiden ja asiakkaiden hyvää kohtelua, odottaa yrityksen kohtelevan hyvin myös laajempaa yhteisöä. Yritysten kannattaa toimia yhdenmukaisesti hyvänä kansalaisena tiedostaen yhteiskunnallisen merkityksensä. (Könnölä & Rinne 2001, 16.)

Mikään yksittäinen taho ei kykene hallitsemaan yrityksen kaikkia sidosryhmäsuhteita, vaan sidosryhmien kanssa on tekemisissä suuri joukko erilaisia ihmisiä eri puolilla yritystä. Yhteiskuntavastuun johtamisen ytimessä onkin ihmisten näkemysten, motivaation, kykyjen ja osaamisen kehittäminen niin, että he tietävät mitä yhteiskuntavastuu heidän työnsä kannalta tarkoittaa ja kykenevät toimimaan oikein yrityksen arvojen ja periaatteiden mukaisesti ja sidosryhmien odotuksen huomioiden. Johdon tehtävänä on taata henkilöstölle tarvittavat valtuudet, resurssit ja henkilökohtainen kehitys. (Talvio & Välimaa 2004, 75-76.)

Arvot ja periaatteet, tavoitteet sekä prosessit ja toiminnot muodostavat yhteiskuntavastuun johtamisen kolme ylintä tasoa. Alimmalta tasolta löytyy kuitenkin se tärkein eli yksilöt ja heidän kykynsä ja osaamisensa. Se, miten organisaatio yhteiskuntavastuunsa kantaa, on viime kädessä kiinni yksiköiden toiminnasta, siitä miten he kukin tilanteensa näkevät, mitä päätöksiä he tekevät, miten he sidosryhmiä tulkitsevat ja miten he kykenevät dialogia käymään. Yhteiskuntavastuun kykyjen ja osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle tietoisuuden herättämisestä henkilöstön keskuudessa. Henkilöstön on tunnettava

yrityksen arvot ja periaatteet eli ne julkilausumat, joihin yritys on sitoutunut. Tämän lisäksi henkilöstön on ymmärrettävä yhteiskuntavastuun merkitys oman työn kannalta sekä omat vaikutusmahdollisuudet yhteiskuntavastuun edistämiseen. (Talvio & Vålmaa 2004, 108.)

Inhimillisellä ulottuvuudella perusvaatimuksena on töiden ja niihin kohdistuvien tulosvaatimusten muotoileminen siten, että ihmisillä on mahdollisuus työskennellä elämänarvojensa mukaan, tehokkaasti sekä terveytensä ja työkykynsä säilyttäen aina vapaaehtoiselle vanhuuseläkkeelle siirtymiseen saakka. Samalla tulisi pyrkiä varmistamaan töiden sisällöllinen mielekkyys niin, että ihmiset myös haluavat tehdä kyseistä työtä ja voivat saada siitä tarvitsemansa tyydytyksen. Työelämän laadun kehittäminen ja työjärjestelyjen inhimillisen kestävyuden vahvistaminen myös muilta osin ovat Suomen menestymisen kannalta keskeisiä tekijöitä erityisesti siirryttäessä kohti innovaatioperusteista kilpailua. Henkilöstön hyvinvoinnin merkitys korostuu asiantuntijatyön ja palvelutyön yleistyessä sekä suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle: jatkossa yritysten on entistä vaikeampi korvata osaava työntekijä uudella. (Kasvio & Räikkönen 2010, 13-14.)

Kysymys on ennen kaikkea siitä, löydetäänkö uusia ratkaisuja myös muualta kuin äärimmäisestä tehokkuusajattelusta, kuten esimerkiksi innovatiivisuudesta, proaktiivisuudesta tai turvallisuudesta. "Työuran pitkäkestoisen kokonaisuutensa näkökulmasta on raja työn ja muun välillä oltava selkeä. Väsynyt ihminen ei innovoi. Eikä pelkäävä. On siis rakennettava inhimillisyyttä, mutta inhimillisyyttä on mielekästä työtä, jossa saa myös väsyä. Kestävän työelämän inhimillisen ulottuvuuden kannalta on lähitulevaisuudessa ensiarvoisen tärkeää lisätä ymmärrystä niistä kaikista tekijöistä, jotka estävät osaamisen hyödyntämistä. Toisaalta tulisi pyrkiä ymmärtämään paremmin myös niitä tekijöitä, joiden kautta kilpailu ja leikkaukset välittyvät työntekijöiden kokemuksiin ja vaikeuttavat sitoutumista ja oman työpanoksen luovuttamista. Esimerkiksi tuottavuuden mittaamisessa ei edelleenkään huomioida tarpeeksi laadullisten tekijöiden merkitystä, jotka ovat kuitenkin tärkeitä työntekijöiden jaksamisen kannalta. Jos tuottavuutta pyritään parantamaan vain henkilöstöleikkauksin, saatetaan jättää huomiotta ne välilliset kustannukset joita toimet aiheuttavat sekä organisaatiolle itselleen että muulle yhteiskunnalle. Yleisen

“kestävyyssajattelun” mukaisesti inhimillisessä kestävydessäkin on syytä kiinnittää huomiota erityisesti pitkän aikavälin perspektiiviin, eli sellaisiin tekijöihin, jotka edesauttavat ihmisten jaksamista työelämässä vuosien ja jopa vuosikymmenien ajan. (Kasvio & Räikkönen 2010,14.)

Verrattain uudet teemat – työelämän huokoisuus ja kohtuullistaminen – tarjoavat hyvät lähtökohdat inhimillisen kestävyden pitkäkestoiselle kehittämiselle. Inhimillisen kestävyden vahvistamisen kannalta yhdeksi keskeisimmäksi tekijäksi on nousemassa työelämän huokoisuus, eli huomion kiinnittäminen palautumiseen ja työstä elpymiseen – niin työpäivän aikana kuin vapaa-ajalla. Henkisen ja fyysisen uusiutumisen turvaamisessa tulisi lähteä siitä näkemyksestä, että todellinen työuran tulos mitataan noin 40 vuoden ajalta. Inhimillisesti kestäviin tuloksiin ei päästä hyödyntämällä lyhytnäköisesti vain juuri kulloisellakin hetkellä suorituskykyisimpiä henkilöitä; paras tulos saavutetaan pikemminkin sillä, että kaikki ovat kyvykkäitä antamaan oman panoksensa tasapainoisesti koko työuran aikana. (Kasvio & Räikkönen 2010, 14-15.)

Ei riitä, että tulevaisuuden työ on ekologisesti kestävällä pohjalla, sen on oltava sitä myös sosiaalisesti. Suomalaisessa ja länsimaisessa työelämäkontekstissa ekologisen rakennemuutoksen toteuttamisessa on kyse ennen kaikkea siitä, että työelämän eri toimijat saadaan toimimaan mahdollisimman proaktiivisesti, eli suhtautumaan muutosvaatimukseen joustavasti, ennakoivasti jatkotoimenpiteiden mukaisesti. Yksittäisten työpaikkojen ja etenkin työntekijöiden näkökulmasta edessä oleva rakennemuutos ja “luovan tuhon jakso” eivät kuitenkaan välttämättä johda proaktiiviseen toimintatapaan ja tekemisen meininkiin. Ongelmia syntyy erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa työn arkea leimaavat yhä selvemmin epävarmuuden tunne omasta asemasta, työsuhteen jatkuvuudesta ja niistä säännöistä joiden pohjalta työelämässä toimitaan. Myös tästä syystä kestävä työelämän sosiaaliseen ulottuvuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Kasvio & Räikkönen 2010,18.)

### 3.3 Hoivatyön johtaminen

Ikääntyneiden hoivapalveluihin tarvitaan uusia rahoitus- ja toimintamalleja, sillä nyky-menolla kustannukset kaksinkertaistuvat vuoteen 2030 mennessä. Palvelujen laadun parantamisella voidaan hillitä myös kustannusten kasvua. Laadun kehittymisen pitää vähentää päällekkäisyyksiä, laatupoikkeamia ja niistä aiheutuvia kustannuksia. Myös palvelujen käyttöön rakenteen muuttuminen ja nykyisten kalliimpien palvelujen korvaantuminen edullisimmilla voi vähentää kustannuksia. Sosiaali- ja terveyspalveluissa tarvitaan lähivuosina monialaista osaamista ja uusia osajia, myös johtajia, kaikilla tasoilla. Johtamista ajatellen valtakunnalliset hyvinvointipolitiikan tavoitteet ja paikallisen poliittisen päätöksenteon mekanismit edellyttävät uutta osaamista johtamiseen sekä uusia johtamisen välineitä, vankkaa asiantuntijuutta sekä systemaattista tukea johtajuudelle. (Räsänen 2011, 185.)

Riitta Räsänen Lapin yliopistosta on tutkinut ammatillisen hoivan johtajuutta suhteessa asiakkaiden elämänlaatuun. Hyvän elämänlaadun tuottamisessa kysymys ei ollut yllättäen resurssien määrästä, vaan pikemminkin siitä, miten ne olivat kohdennettu asiakkaan parhaaksi. Tulosten mukaan johdon käytännön tuntemisella oli merkitystä ammattityön laatuun ja asiakkaan kokemaan laatuun. Ikääntyneiden palveluiden johtamista tulee ohjata vahva gerontologinen näkemys. Räsänen kirjoittaa gerontologisesta johtamisesta, jossa toiminnan ylin tavoite on asiakkaan elämänlaadun tukeminen, joka taas näkyy johtamisen eri toiminnoissa. Johtamiseen liittyvä käytännön vahva tuntemus haastaa sekä strategisen että operatiivisen johtamisen. Gerontologien ajattelu ohjaa toimintafilosofiaa, toiminnan tarkoitusta, laatua sekä eettisiä periaatteita, mitkä uudistavat itse johtamista. Johtamisen uudistamien on edellytys toiminnan muutokselle. Hoitokulttuuri ei muutu, ellei johto sitä selkeästi tue ja edellytä. Kyseessä on laadun, talouden ja henkilöstön hyvä johtaminen. Gerontologinen johtaminen jakautuu asiakaskeskeiseen johtamiseen, arvo-keskeiseen johtamiseen, hoivalähtöiseen johtamiseen sekä toiminta- ja laatulähtöiseen johtamiseen. Johtajan on hyvä tietää, mitä ikääntyminen on ja mitä on olla ikääntynyt asiakas, koska ne ovat organisaation asenneilmaston perustekijöitä. Arjen toiminnan

johtaminen on erityisen tärkeää, koska kaikki, mikä on ikääntyneelle tärkeää, tapahtuu kuuri heidän arjessaan. (Räsänen 2011, 181-184.)

Työmotivaatio eli halu tehdä työnsä hyvin ja kehittyä ammatissaan, rakentuu monista eri lähteistä. Tärkein näistä on kokemus oman työn merkityksellisyydestä. Haluamme kokea tekevämme jotakin hyödyllistä, että meitä tarvitaan ja että olemme osa jotakin suurempaa tarkoitusta. Meidän pitää myös voida kokea, että osaamisellamme ja sen kehittämällä on arvoa ja että työpanostamme arvostetaan. Työn merkityksen kokemuksen tärkeys haastaa organisaatiot ja esimiehet pohtimaan, tarjoavatko he työntekijöilleen mahdollisuuden tehdä jotain niin arvokasta, että työntekijät ovat valmiita ponnistelemaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi koko kapasiteetillaan, vai antavatko he vain sen, minkä johto osaa suoraan vaatia ja mitä se kykenee valvomaan. digitalisoituneeseen maailmaan (Salminen 2014, 235-238.)

Tiedon ja osaamisen johtamisen näkökulmasta terveydenhuollon organisaatiot ovat tietointensiivisiä palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioita. Toiminnan luonne korostaa olemassa olevan tiedon hallintaa enemmän kuin esimerkiksi uusia tuotteita ja palveluja tarjoavissa organisaatioissa. Ståhle tutkijakollegoineen (1999; 2000; 2006) tarkastelee organisaatioissa vallitsevaa tietoympäristöä kolmiulotteisena järjestelmänä, joka voidaan jakaa mekaaniseen, orgaaniseen ja dynaamiseen ulottuvuuteen. Terveydenhuollon organisaatiot, eteenkin suuret sairaalat, esitetään yleensä esimerkkinä mekaanisesta organisaatiosta. Mekaanista ympäristöä luonnehtivat ihmisten väliset tarkasti määräytyvät suhteet, roolijaot ja tehtäväkuvat muodostaen konemaisen järjestelmän, jossa jokainen tietää paikkansa. Yksilön vaikutusvalta määräytyy hänen asemansa mukaan, ja samoin kuin tietovirratt, myös vaikuttamisen virta on vertikaalinen ja asiat etenevät vain esimiesten välityksellä. Tiedon ja osaamisen johtamisen näkökulmasta mekaanisen ympäristön haaste on olemassa olevan tiedon hallinta, koska tavoitteena tällaisella ympäristöllä on nimenomaan hallittavuus ja pysyvyys, eikä se ole kiinnostunut yksilön osaamisesta yli määriteltujen tehtävärajojen. Terveydenhuollon toiminta on myös vahvasti normitettua ja määritettyä, tiedon ja osaamisen johtamisen merkitys tiedostetaan, mutta se on julkisissa organisaatioissa vielä jäsentymätöntä. Myös tietoteknisten välineiden ja menetelmien

hyödyntäminen on kehittämätöntä, strategiyhteys on puutteellinen ja hierarkkinen toimintamalli vaikeuttaa yhteistyötä. (Kivinen 2008, 86-88.)

Rahapalkka ja uraodotukset eivät ole siis ainoa syy työssäkäyntiin, vaan monet muut työpaikkaan liittyvät asiat ovat usein jopa rahaa tärkeämpiä syitä tehdä töitä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat mm. mahdollisuus kokea työnsä tärkeäksi ja pärjätä työssään. Mahdollisuus kehittyä ammatissaan ja kuulua hyvään työyhteisöön sekä oman työn hallinnan kokemus. Kokemus oman työn merkityksellisyydestä muiden ihmisten kannalta ja mahdollisuus ymmärtää oman työn tulokset osana laajempaa kokonaisuutta ovat tärkeä työhyvinvointia ylläpitävä tekijä. Vahva kokemus oman työn tärkeydestä ja merkityksestä, muiden ihmisten kannalta luo pohjan ammattiylpeyden kehittymiselle. Ihminen, joka kokee vahvaa merkitystä omalle työlleen, on valmis ottamaan täyden vastuun työnsä laadusta, yhteistyöstä muiden kanssa sekä oman osaamisen ja oman työn kehittämisestä. (Salminen 2014, 321- 324.)

Perusterveydenhuollon johtajille johtaminen on edelleen selkeästi kliinisestä työstä erottuva, hallintoon ja poliittisen päätöksenteon valmisteluun painottuva sekä managerismin suuntaan kehittyvä tehtävä. Ympäristöihin, jotka ovat vakaita mutta monimutkaisia, soveltuu asiantuntijabyrokratia. Niissä toimintoja hoitavat pitkälle koulutetut asiantuntijat, joilla on oman alansa ammattitaito ja professionaaliset arvot. Vaikka organisaatiossa on sääntöjä ja standardeja, suuri osa toiminnan ohjauksesta jätetään hyvin koulutetuille asiantuntijoille. Asiantuntijuuteen kytkeytyy aina tieto jostakin asiasta. Ammatillinen asiantuntijuus vaatii tietoa, toimintaa ja ymmärtämistä. Tiedon tulee olla ymmärrettyä, jotta se on sovellettavissa käytäntöön, ja edellyttää syvällistä oppimista ja lähestymistapaa oppimiseen. Asiantuntijuuteen liittyy myös se, miten käytännön ongelmanratkaisutilanteet ratkotaan, ja miten teoreettinen tieto ja osaaminen näkyvät käytännössä. Asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen liittyy hyvin voimakkaasti työn sisältöön ja johtajan kyvykkyyteen yhteisön ammattitaitoalueella. (Aarva 2009 ,71- 73.)

Lähijohtaminen on johtamistyötä hierarkian alemmilla tasoilla. Lähijohtaja johtaa omaa työyhteisöä, jossa on yleensä muutamasta muutamaan kymmeneen työntekijää.

Lähijohtaja ei johda päätoimisesti strategista toimintaa, mutta hän toteuttaa koko organisaation strategiaa, jota hänen täytyy pystyä ymmärtämään ja muuttamaan käytännön toimiksi ja tehtäviksi omassa työyhteisössään. Lähijohtaja on käytännön, arjen johtaja organisaatiossa. Kun ylin strateginen johto vastaa koko organisaation toiminnasta ja keski-johto johtaa määriteltyä osa-alueitaan niin palveluorganisaatiossa alimpana on sen sydän, toiminnallinen ja operatiivinen keskus. Organisaation missiot, visiot, strategiat ja prosessit muuttuvat lähijohtamisessa käytännönläheiseksi toiminnaksi ali asiakaslähtöiseksi, suunnitelluksi henkilöstön kanssa ja heidän osaamisensa kehittämiseksi. Lähijohtajat toimivat yksiköiden tasolla yhdistäen ammatillisen asiantuntijuuden ja johtamistoiminnan henkilökunnan ja asiakkaiden kannalta mielekkääksi kokonaisuudeksi. Lähijohtaja on työnjohtaja, joka on välittömässä vastuussa asiakkaille annettavista palveluista, hänellä on henkilöstövastuu alaisistaan ja myös budjettivastuu toiminnasta. Lähijohtajan toiminnassa tärkeää ovat luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus. (Aarva 2009, 88- 93.)

Kivinen (2008) toteaa tulostensa tarkastelussa, että tiedon ja osaamisen kannalta on keskeistä, että toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja niihin pääsemiseksi tarvittava merkityksellinen tieto ja kriittinen osaaminen ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla, jotta tiedetään millaista tietoa ja osaamista ja miten organisaatiossa on kehitettävä. Suunnan näyttäminen on keskeinen koordinoiva ulottuvuus. Empiiristen tulosten mukaan strategiatietoisuus on julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa puutteellista. (Kivinen 2008, 193-195.)

Suurin osa johtajista ja työntekijöistä tiesi organisaatiollaan olevan kirjallisen strategian, mutta muista strategioista tiedettiin huomattavasti heikommin. Työntekijät tiesivät strategioista vielä johtajia huonommin. Strategisten tavoitteiden ja linjausten mukainen johtaminen tai sitoutuminen tavoitteisiin edellyttää strategian olemassaoloa ja sisällön tietämistä. Näin ollen ei ole yllättävää, että myös sitoutumisessa ilmeni puutteita. Julkisen ja yksityisen terveydenhuollon johtajien vastaukset strategiatietoisuuden, sitoutumisen sekä strategian ja henkilöstön kehittämisen yhteyden suhteen erosivat. Yksityisen terveydenhuollon johtajat tiesivät strategioista paremmin, mutta työntekijäaineistossa samaa



merkittävää eroa ei ollut. Tulos voi kertoa siitä, että yksityisessä terveydenhuoltoyrityksessä strategiatyötä tekevät lähinnä vain johtajat, henkilöstön osallistumisen ollessa vain vähäistä. Huolestuttavaa oli kuitenkin, että kaikista työntekijöistä vain vajaa puolet pitää organisaationsa perustehtävää selkeänä ja ilmoittaa siitä käytävän aktiivisesti keskustelua. Yksilön kannalta on oleellista tietää, miten oma tehtävä ja tavoitteet liittyvät laajempaan koko organisaation kokonaisuuteen. Mikäli työntekijöiden tietoisuus organisaation perustehtävästä, tavoitteista ja strategiasta on heikko, heidän toimintansa ohjautuu pääosin muihin lähteisiin, kuten esimerkiksi ammattiryhmien eettisiin ohjeisiin ja historian perinteisiin tai työehtosopimuksiin ja toimenkuviiin. Kokonaisuuden hahmottamisen puutteellisuuden vuoksi esimerkiksi tietojärjestelmien kehittäminen jää irralliseksi organisaatioiden kokonaiskehittämisestä. Tämä johtuu siitä, että niissä ylitetään yksiköiden, ammattiryhmien, johtamislinjojen ja organisaatioiden rajoja. Terveydenhuollon organisaatioiden suuri haaste on yhdistävyys ja raja-aitojen ylittäminen. (Kivinen 2008, 193-195.)

Terveydenhuollon organisaatioiden tiedon jakamisen ongelmakohdat, yksiköiden ja ammattiryhmien väliset raja-aidat tulivat esiin tutkimuksen useissa eri kohdissa. Muista organisaatioita koskevan vertailutiedon riittämättömyyden lisäksi yli puolet työntekijöistä sai riittämätöntä tietoa oman organisaation toisten yksiköiden toiminnasta ja kehittämishankkeista. Yli puolet johtajista että työntekijöistä arvioi yksiköiden välisen tiedonvaihdon vähäiseksi organisaatiossaan, noin puolet arvioi tiedon jakamisen tapahtuvan ammattiryhmittäin, vajaa puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että keskijohto ei välitä tietoa tarpeeksi työntekijöille ja yli kolmannes sekä johtajista että työntekijöistä näki tietoa jopa pantattavan organisaatioissaan. Merkitsevimmät selittäjät tiedon organisoinnille ja jakamiselle olivat kulttuuri ja strategian olemassaolo tai tietoisuus siitä. (Kivinen 2008, 197-198.)

Toinen selvästi tuloksista esiin nouseva kriittinen kohta on keskustelun ja toiminnan luonteeseen liittyvä. Sekä johtajat että työntekijät kuvasivat keskinäistä luottamusta olevan, mutta toisaalta vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että keskustelu ei ole avointa, analyttistä ja kriittistä. Kriittisessä keskustelussa olennaisinta on suhtautuminen virheisiin

ja epäonnistumisiin, vallitseeko syytelyn kulttuuri vai nähdäänkö ne tiettyyn rajaan saakka oppimisen mahdollisuutena. Terveydenhuollon organisaatioissa perinteisesti avoin ja suora kommunikointi ja palautteen anto on ollut vähäistä. Tulokset vahvistavat aikaisempia tuloksia siitä, että luottamuksellinen, avoin, vaaliva ilmapiiri, tavoitteisiin ja sovittuihin toimintakäytäntöihin sitoutuminen, moniääninen osallistuminen sekä runsas tiedon saanti edistävät uuden tiedon muodostamista yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta. Toisaalta yhteinen toiminta ja keskustelu lisäävät luottamusta ja sitoutumista. (Kivinen 2008, 197-198.)

Tulosten mukaan osaamisen kehittämisen menetelmiä ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat uuden tiedon ja osaamisen muodostamista oli tutkituissa terveydenhuollon organisaatioissa. Työntekijät olivat kuitenkin osallistuneet vain vähän vertais- tai itsearviointiin, asiantuntijahakemistoihin, sparrausryhmiin, tai intressipiireihin sekä työn rikastamiseen tai työnkiertoon. Työnkierron tai työn rikastuttamisen kautta vahvistetaan monipuolisia verkostoja, jotka ovat taas organisaatiolle hyödyllisiä, koska niissä toimivat oppivat integroimaan tietoa ja jakamaan asiantuntijuuttaan. Eniten johtajat ja työntekijät olivat osallistuneet lyhytkestoisiin koulutustilaisuuksiin, tiedotustilaisuuksiin, ja suunnittelu- ja kehittämispalaveriin, käyneet kehityskeskusteluja ja työhön liittyviä keskusteluja kollegoiden kanssa sekä johtajat osallistuneet työohjeiden tekemiseen ja työntekijät tiimityöhön. Myös se, että yli kolmasosa johtajista ja puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että heillä ei ole mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamistaan työssään. Tämä johtaa pohtimaan johtamis- järjestelmään ja työnjakoon liittyviä kysymyksiä. (Kivinen 2008, 199-200.)

Nykyiseen sosiaali- ja terveydenhuollon tilaan liittyy kiinteästi johtamisen muutokset. Työelämän muutoksesta on tullut poikkeaman sijaan normaalitila myös terveydenhuollossa. Muutosjohtajuuden taitoja tarvitaan, jotta jatkuva muutos voidaan muuttaa positiiviseksi energiaksi tai toivoksi. Muutosten johtamisen tarve on seurausta myös ihmisten muuttuneesta suhtautumisesta työhön. Halava ja Pantzar (2010) ovat todenneet nykyajan kuluttajakansalaisen odotusten työelämään kohtaan olevan erilaiset, mitä aikaisemmilla sukupolvilla. Johtajien tulee tulevaisuudessa yhä selkeämmin varmistaa, että työn

tavoitteet ovat työntekijällekkin mielekkäitä ja motivoivia. Tulevaisuuden työntekijät haavat johtajalta huomiota, palautetta, tasa-arvoista kohtelua sekä läsnäoloa. (Ojala 2016, 3.)

Perkon & Kinnusen (2013) kahden vuoden seurantatutkimuksessa parhaita selittäjiä tutkittiin myös organisaatiotason hyvinvoinnin suhteen. Organisaatiotason hyvinvoinnin kysymyksissä on kyse työntekijän suhteesta työyksikkönsä ja työnantajaorganisaatioonsa. Organisaatiotason hyvinvoinnin ulottuvuuksista organisaatioon sitoutumista selitti eri aikaväleillä parhaiten transformationaalinen johtajuus. Hyvän tiimi-ilmaston parhaina selittäjinä vaihtelivat transformationaalinen, autenttinen ja työhyvinvointia edistävä johtajuus. Työpaikan vaihtoaikkeitä selittivät kahdella eri aikavälillä parhaiten vähäinen oikeudenmukainen johtajuus ja vähäinen työhyvinvointia edistävä johtajuus. Tutkimuksen pisimmällä aikavälillä johtajuustyyliä ei ollut yhteyttä työpaikan vaihtoaikkeisiin. Kun johtajuustyyliä tutkittiin organisaatiotason hyvinvoinnissa tapahtuvan muutoksen selittäjänä, jälleen yhteys säilyi merkitsevässä ainoastaan neljässä, tutkimuksen lyhintä aikaväliä koskevassa mallissa. Vähäinen oikeudenmukainen johtajuus selitti lisääntyviä työpaikan vaihtoaikkeitä ja autenttinen sekä työhyvinvointia edistävä johtajuus selittivät tiimi-ilmaston paranemista. Lisäksi autenttinen johtajuus selitti lisääntyvää organisaatioon sitoutumista. Kaikkiaan lähijohtamisen yhteydestä työntekijöiden hyvinvointiin voidaan todeta, että vaikka johtajuustyyliä olivat johdonmukaisesti yhteydessä myöhemmin arvioituun hyvinvointiin, ne selittivät kuitenkin heikosti hyvinvoinnin tasossa tapahtuvaa muutosta. Edellä mainitut johtajuustyyliä selittivät kukin vain 1–2 % mainitusta yksilö- tai organisaatiotason hyvinvointimuuttujan vaihtelusta sen jälkeen, kun hyvinvoinnin lähötaso otettiin huomioon. Toisaalta työhyvinvoinnin tiedetään olevan hyvin monitekijäinen ilmiö, eikä voi olettaakaan, että yksittäiset tekijät selittäisivät sitä kovin hyvin. Lisäksi on hyvä muistaa, että paitsi johtajuuden arviot, myös hyvinvoinnin ulottuvuudet osoittautuivat kohtalaisen pysyviksi, eli selitettävää vaihtelua mittauskertojen välillä ei ylipäänsä ollut paljon. (Perko & Kinnunen 2013, 70-71.)

### 3.3.1 Milleniaalit hoivatyössä

Halusin ottaa tarkasteluun myös Milleniaalit työelämässä ja hoivatyössä sillä iso osa vastaajista ja molemmat haastateltavani edustivat juuri heitä. Miten nuorempi sukupolvi suhtautuu työelämään ja mitä toiveita heillä on sen suhteen? Poikkeavatko nuorempien työntekijöiden toiveet ja asenne työelämästä yleensäkin vanhemman sukupolven toiveista?

Nyt työelämän ovat valloittamassa milleniaalit, 80-luvun ja vuosituhannen vaihteen välillä syntyneet ikäluokat. ”Tämä on ensimmäinen sukupolvi, jolle on sanottu, että heistä voi tulla mitä vaan. Meille on muodostunut kokonainen sukupolvi, joka haluaa kaiken, mutta ei pysty erittelemään mitä se on. He ovat keksineet somen ja haluavat kaikessa avoimuutta ja vuorovaikutusta”, Rajahalme kertoo. Kun X-sukupolven edustajat miettivät työelämään siirtyessään, että yleistyykö sähköposti niin paljon, että sen käyttö kannattaa opetella, milleniaalit häviävät uusiin sovelluksiin samalla hetkellä kun mummo liittyy Facebookiin. ”Milleniaalit haluavat olla päättämättömiä. Heille omistaminen ei ole tärkeää, vaan kaikki on vain lainassa. Raha ei merkitse samalla tavalla kuin aiemmille sukupolville.” 2000-luvun lapset ovat syntyneet teknologiseen maailmaan, jossa kaikki tieto on saatavilla heti. ”Ennen jostain asiasta saateltiin väitellä keittiön pöydän ääressä koko ilta. Nyt asian voi tarkistaa Googlesta sekunnissa. Ja tiedonhalua, sitä milleniaaleilla todellakin on.” (Alueviesti 2020.)

Ennen työ määritteli ihmistä, ensimmäisenä mainittiin ammatti. Milleniaaleille vapaa-aika on tärkeämpää, nuorille merkitsee se, mitä ollaan työn ulkopuolella. ”Se onnellisuuden tavoittelu” on ihailtavaa. Milleniaalit haluavat elää täyttä elämää. He saattavat lähteä talvella neljäksi kuukaudeksi surffaamaan, jos siltä tuntuu.” Milleniaalit miettivät jatkuvasti, mitä haluavat ja tästä syystä asetelma on kääntynyt siihen, että työnantajan on tarjottava houkutteleva tarina itsestään. Rajahalme uskoo, että yksi tapa koukuttaa milleniaalit on merkityksellisyys. ”Milleniaalit ovat valmiita vaikka laskemaan palkkatoivettaan, jos kokevat työn merkitykselliseksi. He haluavat olla osa tarinaa ja tekemässä jotain hyvää.” Milleniaalien heikkous ja suuri haaste on pelko epäonnistumisesta. ”Milleniaalille

sopiva ajatus on, että hän tekee päätöksiä, joista joku muu kantaa vastuun. Silloin ollaan ytimessä. Näinhän se työpaikalla usein meneekin, mutta se on milleniaalille tärkeä kertoa. Rajahalme korostaa, että kaikkia sukupolvia tarvitaan ja nuorissa on jotain sellaista, että heistä saadaan tulevaisuudessa loistavia työntekijöitä. ”Meillä on käsissämme jotain sellaista, joilla tie tähtiin on auki. Meidän pitää vain osata käsitellä heitä oikein.” (Alueviesti 2020.)

Millenniaaneilla on suuria odotuksia työelämälle, koska he ovat kunnianhimoisia ja haluavat työltä eri asioita kuin esimerkiksi suuret ikäluokat. He ovat epälojaaleja, koska massairtisanomisesta ovat murentaneet heidän luottamuksensa työnantajiin. He ovat kärsimättömiä, koska ovat syntyneet maailmaan, jossa kaikki on heti saatavilla. He ovat teknologiariippuvaisia, koska ovat kasvaneet digitalisoituneeseen maailmaan, jossa kaikki treffeistä maksamiseen tapahtuvat puhelimella. He ovat syntyneet tasa-arvoiseen maailmaan. Siksi heistä kaikki ovat samalla rivillä ikään, sukupuoleen, titteliin, etniseen alkuperään tai seksuaaliseen suuntautumiseen riippumatta. Esimies on sidosryhmä, ei auktoriteetti. Mellaset perustavat näkemyksensä paitsi kirjallisuuteen ja syvähaastatteluihin myös kyselytutkimukseen, jonka he tekivät kirjaansa varten. He kysyivät muun muassa sitä, mitä työntekijät toivovat työltä ja johtamiselta. Kyselyyn vastasi yhteensä 1 317 henkilöä, joista 1 109 oli milleniaaleja. (Yle uutiset 2020.)

Kyselyn mukaan milleniaalit arvostavat eniten työssä seuraavaa: Oikeudenmukaisuus työyhteisössä, onnistumisen kokemukset, mieluisa työyhteisö, hyvä esimies, mielekkäät ja innostavat työtehtävät, avoimuus ja läpinäkyvyys kommunikoinnissa, aitous työilmapiirissä, oppiminen ja itsensä kehittäminen. Toisin sanoen nuoret työntekijät haluavat mielekästä työtä. Työn ennustettavuus, yrityksen brändi, työsuhdeautot ja jopa korkea palkka kuuluivat toissijaisiin asioihin. Atte Mellanen korostaa, että jokainen milleniaali ja työntekijä haluaa olla yksilö, ja jokaista pitää kohdella yksilönä. ”Johtajalle sanoisin, että anna aikaa milleniaalille ja kuuntele”, Mellanen muistuttaa. Milleniaalit uskovat itseensä, heitä on kannustettu ja heitä on kuunneltu. He haluavat samaa myös työelämässä. Työpaikalla ei kuitenkaan tarvitse olla ylikivaa, eikä pomon tarvitse olla kaveri. Kun milleniaaleilta kysyttiin, vain kaksi prosenttia vastanneista halusi, että esimies on

kaveri. Esimiehiltä millenniaalit odottavat luottamusta, reiluutta ja tasapuolisuutta sekä selkeitä tavoitteita. –”Kyse ei siis ole mistään rakettitieteestä, vaan ihan perusasioihin palaamisesta: toisen ihmisen kohtaamisesta ihmisenä ja perustarpeisiin palaamisesta”, Karoliina Mellanen muistuttaa. (Yle uutiset 2020.)

Y-sukupolven (vuosina 1980-1995 syntyneet) edustajien asettamillaan odotuksilla työelämään on tärkeä merkitys. Y- sukupolven edustajista 88 prosenttia sanoo, että he valitsevat työnantajan, jonka yritysvastuu vastaa heidän omia arvojaan, ja 86 prosenttia arveli jättävänsä sellaisen työnantajan, jonka yritysvastuu paljastuu odotusten vastaiseksi. Uudemmassa PWC:n (PricewaterhouseCoopers Oy) vuonna 2014 Y-sukupolven työelämälle asettamia odotuksia koskevassa tutkimuksessa korostui neljä kokonaisuutta, joilla on merkitystä emotionaalisen yhteyden ja sitä kautta sitoutumisen muodostumisen kannalta:

- mahdollisuus vaikuttaa työkuormaan, työn ja muun elämän yhteensovittaminen
- kiinnostava ja merkityksellinen työ, ammatillisen kehittymisen tuki
- työpaikan yhteisöllisyys, tiimillä on suuri merkitys, mentoreita ja ohjaajia arvostetaan, samoin ystävyiden kokemista työpaikalla
- kilpailukykyinen palkka ja mahdollisuus työskennellä ulkomailla

Vastuullisuus henkilöstöpolitiikan osana voi auttaa luomaan edellä kuvattuja asioita tukevan työpaikan, jossa Y- sukupolven edustajat kokevat viihtyvänsä. Vastuullista henkilöstöpolitiikkaa toteuttavat ovat avainasemassa yritys vastuuseen liittyvien asioiden edistäjinä. Henkilöstöjohtajien on varmistettava, että yrityksessä henkilöstöjohtamiseen osallistuvat tuntevat yritys vastuun periaatteet ja osaavat soveltaa niitä toiminnassaan. Johtamisessa korostuu verkostoituminen ja toiminnan läpinäkyvyys sekä se, että jokapäiväisessä päätöksenteossa tulee olla integroituna kestävän kehityksen ekologiset ja sosiaaliset näkökohdat. (Juutinen 2016, 221-229.)

### 3.3.2 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalinen eli toisin sanoen uudistava johtaminen on yksi eniten tutkittuja moderneja johtamisteorioita. Transformationaalisesta johtajuudesta käytetään myös nimitystä muutosjohtaminen. Burns julkaisi vuonna 1978 teoksen *Leadership*, josta sai alkunsa transformationaalisen johtamisen malli. Tämän mallin mukaan johtamisen on tarkoitus yhdistää sekä johtajan että alaisten tarpeet ja tavoitteet yhteiseksi toiminnaksi. Johtajan tehtävänä on tunnistaa alaistensa tarpeet ja vaatimukset sekä vastata näihin ottaen huomioon alaisensa kokonaispersoonallisuuksina. Alaiset voidaan sitouttaa organisaation yhteisiin tavoitteisiin seurannan ja motivoinnin avulla. Transformationaalisuuden keskiössä ovat koko työyhteisön suhteet. (Burns 1978.)

Esimies toimii myönteisenä roolimallina, tarjoaa motivoivan vision tulevaisuudesta, kyseenalaistaa vakiintuneita oletuksia ja rohkaisee lähestymään ongelmia uusilla tavoilla ja ottaa huomioon alaisten yksilölliset kehitystarpeet. Transformationaalinen johtaminen oli etenkin 1990-luvulla tutkituin johtamisteoria ja se on edelleen yleinen lähestymistapa johtamistutkimuksissa. (Perko & Kinnunen 2013,3).

Transformationaalinen johtaminen ennakoiki myös alaisten työn imua, joka useimmiten koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta työhön. Useassa viimeaikaisessa tutkimuksessa transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä on havaittu positiivinen yhteys. Kaikkiaan näyttö transformationaalisen johtajuuden yhteydestä työntekijän hyvinvointiin on muita johtajuustyyliä johdonmukaisempaa. Transformationaalisen johtamisen yhteyksistä työryhmän ja organisaatiotason hyvinvoinnin osoittimiin on myös näyttöä. Tällaisia osoittimia ovat mm. tiimi-ilmasto, henkilöstön sitoutuminen, vähäinen vaihtuvuus ja sairastavuus. Tutkimukset ovat osoittaneet, että transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen ja ns. työyhteisötaitoihin (ts. käyttäytymiseen, jota ei virallisesti tehtävässä odoteta). Transformationaalinen johtaminen oli positiivisesti yhteydessä työryhmän itsearvioituun suoriutumiseen, ei niinkään tiimi-ilmastoon. (Perko & Kinnunen 2013,4.)

On esitetty, että transformationaalinen johtaja voi vaikuttaa alaistensa työhön ja sitä kautta heidän hyvinvointiinsa. Työn ominaisuuksista eniten huomiota on saanut työn merkityksellisyys. Yhteyden on katsottu syntyvän mm. siten, että transformationaalinen johtaja tulevaisuuden visioinnin ja motivoinnin avulla luo ja ylläpitää työtehtävien merkityksellisyyttä. Piccolo ja Colquitt (2006) puolestaan tutkivat työn piirteiden, sisäisen motivaation ja tavoitteisiin sitoutumisen välittävää roolia transformationaalisen johtamisen ja työssä suoriutumisen ja ns. työyhteisötaitojen välillä. Työn ydinpiirteet – työn vaihtelevuus ja kehittävyys, kokonaisuuksien hallinta, merkityksellisyys, autonomia ja palaute – välittivät osittain yhteyttä siten, että ne edistivät sisäistä motivaatiota työssä ja tavoitteisiin sitoutumista. Sisäinen motivaatio puolestaan edisti sekä työssä suoriutumista että työyhteisötaitoja. (Perko & Kinnunen 2013,10.)

Ojalan (2016) mukaan Burnsian johtamismalli nostaa esille myös moraalisen näkökannan, sillä mallin mukaan johtajat sitoutuvat alaisiinsa yhteisten motiivien, arvojen ja tavoitteiden kautta. Transformationaalinen johtaminen onkin Burnsian mukaan moraalisella tasolla ihmistä kohottavaa johtamista, jossa ihmiset tavoittelevat yhdessä lopullisia arvoja, jotka ovat korkeampia ihanteista kuin yksittäisten ihmisten päämäärät. (Juuti 2006.) Johtaja nostaa alaistensa tietoisuutta toiminnan tavoitteista ja arvoista ja ohjaa niiden keinojen käyttöön, jotka auttavat niiden saavuttamisessa. Näin johtaja voi saada alaisensa ylittämään alkuperäiset tavoitteet ja nostaa heidän sisäsyntyistä motivaatiotaan. Bass jakoi transformationaalisen johtajuuden neljään eri osatekijään: ihannoituun vaikuttamiseen, inspiroivaan motivoimiseen, älylliseen stimulointiin ja alaisten yksilölliseen huomioimiseen. (Bass, 1985.)

Ihannoitu vaikuttaminen (engl. idealized influence) kuvaa sellaista käyttäytymistä, jossa johtaja toimii niin kuin on oikein toimia, eikä esimerkiksi mene siitä missä aita on matalin tai toimi niin kuin ylemmällä tasolla odotetaan miettimättä alaisten näkökulmaa. Esimies toimii alaistensa esikuvana, roolimallina. Tällaisella toiminnalla esimies voittaa alaistensa kunnioituksen. Inspiroivaa motivoimista (engl. inspirational motivation) käyttävä esimies luo alaisille selkeän vision ja sitouttaa alaisia työhön, saa heidät ponnistelemaan



kovempaa ja vie heidät työskentelyssä korkeammalle tasolle motivoimalla heitä. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi tiimissä, jossa esimies saa alaiset ponnistelemaan ryhmän parhaaksi. Esimies kiinnittää alaistensa huomion siihen, mitä he osaavat ja mihin he pystyvät sen sijaan, että jumittuisi pelkoihin ja epäonnistumisiin. Älyllinen stimulointi (engl. intellectual stimulation) haastaa alaiset luovaan ja innovatiiviseen toimintatapaan ja kyseenalaistaa työntekijän, esimiehen ja organisaation arvot ja uskomukset. Älyllinen stimulointi rohkaisee alaisia laajempaan ongelmanratkaisuun ja edistää hyvinvointia kasvavan itseluottamuksen ja pystyvyysuskon muodossa. Alaisten yksilöllinen huomioiminen (engl. individual consideration) tarkoittaa esimiehen luomaa kannustavaa ilmapiiriä, jossa alaisten tarpeita kuunnellaan, osoitetaan välittämistä ja kiinnostusta alaisten kehittymiseen sekä fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. Esimies pystyy huomioimaan alaiset yksilöinä ja vastaamaan heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. (Henno 2013,3.)

Miksi työntekijän pitäisi voida työssä hyvin? Pitääkö töissä viihtyä? Mitä työnantaja ja yritys saavat siitä, että yksittäinen työntekijä on motivoitunut, innostunut, hyvinvoiva ja tyytyväinen? Vasta viime aikoina tällaiset kysymykset, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen, on nostettu korostetusti esille. Työhyvinvoinnin on huomattu tuottavan yrityksille lisäarvoa – työntekijän voidessa hyvin, myös yritys voi hyvin. Kun tietty perustoimeentulo on turvattu, ansaitun rahan määrän merkitys työtyytyväisyydelle laskee ja onnellisuuteen, tyytyväisyyteen vaikuttavat asiat muuttuvat. Merkityksellisiksi asioiksi yksilön kannalta nousevat työn voimavarat, kuten työhön sitoutuminen, oikeudenmukaisuus, itsemääräämisoikeus työssä, esimiehen tuki ja mahdollisuus kehittää itseä. Kun työntekijä on tyytyväinen, yritys hyötyy siitä esimerkiksi siten, että työteho nousee, tyytyväiset työntekijät puhuvat organisaatiosta positiivisesti, auttavat kollegoja, ylittävät työsuorituksiin kohdistetut odotukset, luottavat yritykseen, haluavat sitoutua ja vapaaehtoisesti nostaa työpanosta. (Henno 2013,1.)

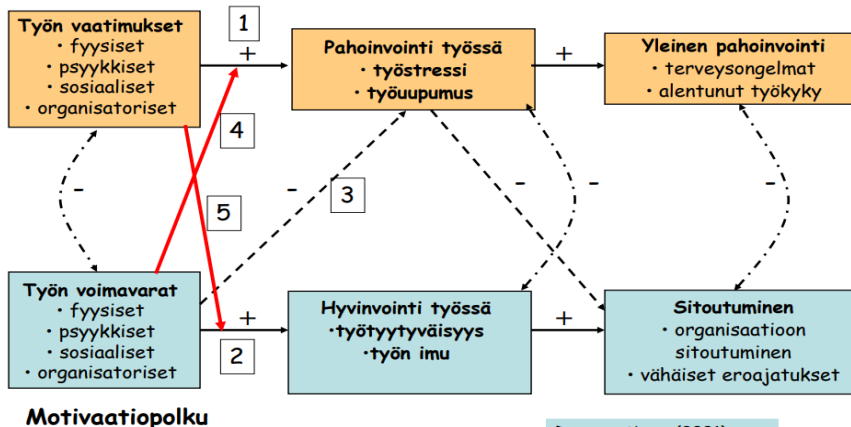
Työn voimavarat ovat työn ominaisuuksia, jotka edistävät yksilön työhyvinvointia, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia ja edistävät yksilön kehitystä ja oppimista työssä. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi roolien selkeys, sosiaalinen tuki, vaikutusmahdollisuudet työssä, työn merkityksellisyyden kokeminen ja

hyvät etenemismahdollisuudet. Työn voimavarat ylläpitävät motivaatiota ja edistävät sitoutumista ja hyvinvointia työssä, kuten työn imua. Myös transformationaalinen johtaminen voidaan myös nähdä työn voimavarana, joka edistää hyvinvointia. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa tavoitellaan tasapainoa. Työ saa olla tiettyyn pisteeseen asti vaativaa ja kuormittavaa, mutta sen pitää samalla sisältää voimavariatekijöitä, jotka vähentävät kuormitusta ja edistävät työntekijän hyvinvointia. Hakanen (2009) kuvaa työn voimavaroja työntekijöiden ja työyhteisöjen vahvuuksina, joiden avulla voidaan kukoistaa hyvinä aikoina, mutta jotka auttavat myös vaikeista ajoista selviämisessä. Näin ollen työn voimavaroilla on myös kauaskantoisia vaikutuksia. Työn voimavarat hyödyttävät sekä työntekijää että organisaatiota. (Henno 2013,5.)

Työn vaatimukset edellyttävät työntekijältä fyysistä ja henkistä ponnistelua, ja muodostuvat myös stressitekijöiksi, mikäli vaatimuksiin vastaaminen vaatii työntekijältä pitkään jatkuvaa ponnistelua yli voimavarojensa. Työn voimavarat vastaavasti edistävät yksilön työhyvinvointia, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia ja edistävät yksilön kehitystä ja oppimista työssä. Malli olettaa, että työn voimavariatekijöistä käynnistyy motivaatiopolku, joka johtaa hyvinvointiin työssä ja vastaavasti työn vaatimuksista käynnistyy energian ehtymisen polku, joka johtaa pahoinvointiin. Mallin perusajatus on helposti omaksuttavissa, mutta se sisältää myös useita muita vaikutusmekanismeja, jotka käyvät ilmi oheisesta Kinnusen (2014) kuvasta.

## Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli

### Energian ehtymisen polku



Kuvio 2. Motivaatiopolku. Kinnunen, U. (2014)

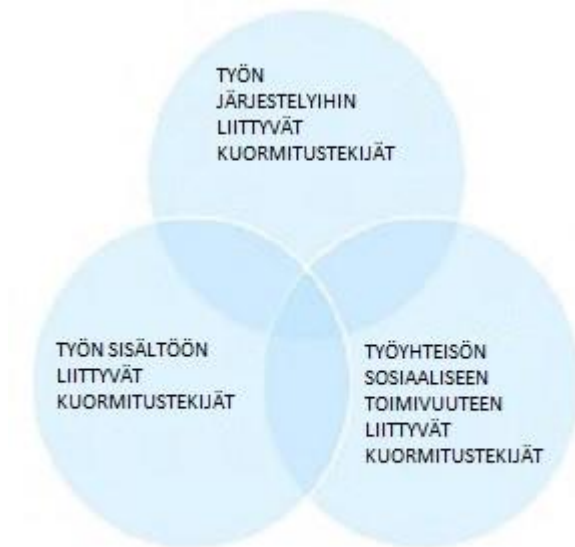
Perkon tutkimus korostaa (2017) vuorovaikutussuhteiden merkitystä. Transformationaalinen johtaminen on ihmiskeskeistä johtamista, joka keskittyy ihmissuhteiden ja keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Transformationaalinen johtaminen vähentää työntekijöiden masennusriskiä tukemalla työntekijöiden henkilökohtaisia ja psykososiaalisia voimavaroja (Perko 2017). Transformationaalinen johtaja pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden työmäärään sekä määrittelemään työn vaatimukset kohtuullisiksi. Vastaavasti työntekijöillä on mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa työnsä itsenäisesti ja saada työstään palautetta. Perkon (2017) tutkimuksessa korostettiin erityisesti työssä koetun merkityksellisyyden, ammatillisen pystyvyysuskon sekä työaioiden vähäisen miettimisen vapaa-ajalla välittävää merkitystä transformationaalisen johtamisen ja masennusoireiden välisessä yhteydessä. Perkon mukaan johtajien on mahdollista tukea työntekijöiden hyvinvointia esimerkiksi osoittamalla, että työajan ulkopuolella on hyvä jättää työhön liittyvät kysymykset syrjään (Perko 2017). Voimaannuttavan johtamistyylin ansiosta transformationaalinen johtaminen ennaltaehkäisee uupumusta ja lisää hoitohenkilökunnan halukkuutta pysyä työpaikassa. Hoitohenkilökunnan osallistamisella on todettu olevan vaikutusta myös henkilökunnan toistuvien poissaolojen ja rekrytointitarpeen vähenemiseen (Vesterinen 2012). Esimiehen oikeudenmukaisuus, kunnioitavuus ja puolueeton sekä tasapuolinen kohtelu lisää työssä viihtymistä ja on merkityksellistä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämässä (Ranta 2019, 13-14.)

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Kyselyn taustat ja aineiston hankinta

Attendo Kehräämökoti on joulukuussa 2016 Orimattilaan avattu ikäihmisten hoivakoti. Kehräämökodissa on kolme ryhmäkotia, joissa on yhteensä 30 tehostetun palveluasumisen paikkaa ja 10 tuettua palveluasumisen paikkaa. Lisäksi hoivakodissa on asukkailleen yhteisiä oleskelu-, ruokailu- ja saunatiloja. Tehostettu palveluasuminen on ympärivuorokautista hoitoa tarvitseville kun taas tuettuun palveluasumiseen voidaan sijoittaa vain vähän apua tarvitsevia ikäihmisiä. Ikäihmisten sijoituspäätökset Päijät- Hämeen hyvinvointiyhtymän alueella tehdään keskitetysti asiakasohjaus Siirissä. Asiakkaan palvelun tarve arvioidaan ensin vanhuspalvelulain mukaisesti laaja- alaisesti ja toimintakyvyn lisäksi palveluiden myöntämiseen vaikuttavat hänen taloudellinen tilanteensa, sosiaalinen verkostonsa, omaisten ja läheisten osallistumismahdollisuudet sekä asunto- olosuhteet. Toimintakykyä arvioidaan erillisellä mittaristolla. Asumispalveluita järjestetään yhtymän omana julkisena palveluna, palveluseteleillä tai ostopalveluina. Attendo Kehräämökotiin asiakkaat tulevat joko ostopalveluiden kautta tai palveluseteleitä käyttäen. Kehräämökodin vakituisia hoitajia on yhteensä 15 henkilöä ja lisäksi kaksi opiskelee lähihoitajiksi oppisopimuksen kautta. Lähihoitajien lisäksi hoitotyöhön osallistuvat hoivakodin kaksi sairaanhoitajaa. Tätä hoitohenkilöstöä johtaa lähiesimies, yksikön johtaja.

Kyselyssä käytettiin liitteenä olevaa kyselylomaketta. Lomakkeeksi valittiin työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kysely, jota työsuojelu käyttää yleisesti. Kyselyllä saadaan yleiskuva työntekijöiden kokemasta psykososiaalisesta kuormituksesta ja työpaikalla esiintyvistä kuormitustekijöistä. Kysely on tehty valvonnan apuvälineeksi, mutta se soveltuu myös muuhun käyttöön. Jo testatulla ja käytössä olevalla validilla kyselylomakkeella haluttiin lisätä tutkimuksen pätevyyttä.



**Kuvio 3. Työsuojeluhallinnon työn psykososiaaliset kuormitustekijät (Työsuojelu 2019,6.)**

Lomakkeen aihealueet oli jaettu kolmeen teemaan ja tätä teemoittelua käytin myös tulosten purkamisessa ja analysoimisessa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineistoa tarkastelen sisällönanalyysin avulla ottamalla aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden siihen mukaan. Aineistoa ajateltiin siis teorian kanssa. Litteroin kyselyn vastaukset koodaamalla jokaisen vastaajan ammattiryhmän mukaisesti. Lh1-lh8 olivat lähihoitajia, lisäksi tulivat yksikön sairaanhoitaja =sh ja viimeisenä yksikön johtaja = joht. Kyselytutkimuksen lisäksi haastattelin kahta lähihoitajaksi valmistunutta nuorta hoitajaa tutkimuksen luotettavuutta lisäämään.

#### **4.2 Aineiston laadunarviointi ja kuvaus**

Kyselylomakkeiden lisäksi aineistoa kerättiin kirjallisuuden avulla. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen alkoi taustakirjallisuuteen ja käsitteistöön tutustumisella. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku ohjasivat tutkimuskysymykset ja niiden avulla selvitettiin mitä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on julkaistu. Tiedonhaku tehtiin kotimaisten ja ulkomaisien tietokantojen avulla. Keskeisiä käsitteitä olivat vastuullinen johtaminen, sosiaalinen kestävyys, hoitotyön johtaminen, transformationaalinen johtaminen ja milleniaalit.

Aihepiiristä löytyi hyvin kotimaista kirjallisuutta ja tutkimuksia. Kyselylomakkeilla ja haastatteluilla saadut tulokset vastasivat hyvin aiheesta aiemmin kirjoitettuun ja tutkittuun tietoon. Aineiston hankinnassa käytettiin useita alan teoksia ja tehtyjä tutkimuksia aihealueesta. Tutkija käytti riittävästi aikaa tutkittavan kohteen tutustumiseen. Tiedon keruuta helpotti se, että tutkittava aihealue oli entuudestaan tutkijalle tuttu. Aineiston keruuseen suhtauduttiin ilman ennako-oletuksia ja etäisyyttä pitäen, jotta välttyttiin liialliselta samaistumiselta tutkittavaan kohteeseen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin osin kyselylomakkeilla, joten niistä saatu tieto perustuu itsearviointiin. Vastaajan omat sen hetkiset tunnetilat saattoivat vaikuttaa vastauksiin ja heijastaa tutkimustuloksiin.

### **4.3 Kyselyn vastaukset**

Vastauksia toivottiin 20 henkilöltä, mutta niitä tuli vain 10 yhteensä. Kyselyn vastausprosentti jäi näin ollen 50 prosenttiin. Tästä syystä päätin ottaa empiiriseen aineistoon kaksi haastattelua lisäksi, tämä osoittautuikin hyväksi ratkaisuksi. Sain paljon ja hyvää sekä kuvailevampaa aineistoa haastattelusta. Haastatteluissa käytettiin kyselylomaketta keskustelun runkona.

Kaikki vastanneet olivat naisia. Vastaukset koostuvat neljän vakituisessa /toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevilta lähihoitajilta, kuudessa määräaikaisessa työsuhteessä olevalta lähihoitajalta, yhden sairaanhoitajan ja yksikön johtajan vastauksista. Keski-ikä vastanneiden kesken oli 33 vuotta. Työkokemusta hoiva- alalta on vastaajien kesken keskiarvoisesti 6,08 vuotta. Neljällä vastaajasta oli työkokemusta hoiva- alalta 10-16 vuotta, muiden työkokemus jäi 1.5 -5 vuoteen. Työskentelyaika kyselyiden perusteella nykyisellä työnantajalla oli keskiarvoisesti 1,95 vuotta. Tämä selittyy sillä, että Kehräämökoti on vielä melko uusi yksikkö Attendolla. Sairaanhoitaja oli vasta aloittanut uudessa työtehtävässään kyselyjä ennen. Haastateltavat hoitajat olivat molemmat 18-vuotiaita, määräaikaisessa työsuhteessa ja opiskeluiden aikaisten harjoitteluiden myötä ohjautuneet Kehräämökotiin opintojen valmistuttua. Molempien työkokemus alalta yleensä oli

kuukautta vailla 2 vuotta, tämän saman ajan he olivat työskennelleet tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa.

#### **4.3.1 Työn järjestelyihin liittyvät tekijät**

Työn järjestelyihin liittyviin tekijöihin vastattiin hyvin. Tehtävänkuvat ja työn tavoitteet koettiin selkeiksi ja myös se, mitä työntekijöiltä odotetaan työssään. Haastateltavat oli perehdytetty jo opintojen aikaisissa harjoittelujaksoissa tehtävänkuviiin. Tehtävänkuvaukset löytyivät yksikössä myös kirjallisina. Parityöskentelyä tehdään yksikössä paljon, ergonomiankin vuoksi. Raskaat vuoteeseen hoidettavat asukkaat tarvitsevat hoitamisessa parityöskentelyä, hoidon toteutus on tuolloin mahdollisimman miellyttävää myös asukkaalle. Asukkaat oli jaettu hoitajille, tietty määrä / hoitaja. Työnjako oli selkeää työvuoroon saavuttaessa ja tarkennuksia vuoron aikaisiin toimiin sovittiin yhteisesti suullisilla raporteilla aina vuoronvaihdon yhteydessä ja tarvittaessa myös työvuoron aikana. Yhteistyö ja kommunikointi koettiin luontevaksi ja positiiviseksi työyhteisössä. Yhteisesti sovitut tavoitteet noudattavat Attendon yleisiä arvoja, joita ovat: osaaminen, sitoutuminen ja välittäminen. Omina arvoinaan työntekijät toivat mm. tasa- arvoisuuden, oikeudenmukaisuuden, merkityksellisyyden, luovuuden ja yksilöllisyyden työyhteisössä.

Inspiroivana esimerkkinä toimiessaan esimies herättää työntekijöissä halun samaistua johtajaan ja siten sitoutua organisaatioon. Inspiroivan motivaation lähteenä puolestaan toimii työn merkityksellisyys ja haastavuus. Älyllinen stimulaatio toteutuu johtajan rohkaistessa alaisia innovatiivisuuteen ja luovaan ongelmanratkaisuun kyseenalaistaessa vanhoja tapoja. (Ranta 2019, 6.)

Ammattitaitoa ja ammatissa kehittymistä, asiakaslähtöisyyttä, oma-aloitteisuutta, yhteistyökykyä sidosryhmien kanssa ja ammatillista kokemusosaamista korostettiin. Myös päätöksentekokykyä, vastuullisuutta, moniosaamista, ongelman ratkaisu kysyä sekä ryhmähenkeä tiedettiin odotettavan työntekijöiltä. Useammassa vastauksessa nousi esille joustavuus ja kyky mukautua nopeisiinkin muutoksiin. Arvosidonnaisia asioita esiintyi ihmiskeskeisyytenä, arvostuksena, omistautumisena ja sitoutumisena työhön ja asiakkaisiin.

Haastateltavat kiteyttivät tavoitteen olevan mahdollisimman laadukkaan hoidon antamista asukkaille joka päivä.

Henkilöstön toiminnan kautta syntyvät kenties kaikkein merkittävimmät eettisen johtamisen vaikutukset organisaation menestykseen. Reilu ja johdonmukainen johtaminen koventaa henkilöstön hyvinvointia, ja hyvinvoiva yksilö toimii tehokkaammin, on idearikas sekä halukas kehittämään työtään. Asiakkaalle hyvinvointi näkyy palveluhaluna ja laadukkaana työnä parantaen asiakastyytyväisyyttä. Aikaa säästyy, kun laatu poikkeamiin ja epäkohtiin puututaan heti. Eettinen johtaminen kasvattaa kulttuuria, jossa vastuunkantaja ei haeta jostain muualta tai turvauduta ”ei kuulu minulle”- hokemaan. Asiakasreklaamatioiden määrä laskee ja siten myös niiden hoitamiseen kuluva aika vähenee. Virheiden korjaamisen sijaan voidaan keskittyä kehittämiseen ja innovointiin, uusien mahdollisuuksien rakentamiseen. (Heiskanen & Salo 2007, 3.)

Yhteisistä sovitusta tavoitteista työyhteisössä koettiin tärkeiksi asiakkaiden etu, selkeät työnjaot, laadukas hoivatyö ja vastuullisuus. Kyselyyn vastannut lähihoitaja kokosi yhteisesti sovitun tavoitteen seuraavanlaisesti: ”tehdä meillä asuville vanhuksille mahdollisimman hyvät puitteet loppuelämän matkalle”. Tavoitteita toivottiin myös aika ajoin päivitettävän selkeämmiksi.

Organisaation todelliset arvot ja organisaatiokulttuuri syntyvät kehitysprosessin aikana organisaation sisällä, niitä ei siis voida ”kaataa” johdon taholta ylhäältä alaspäin. Virallisten arvojen on ansaittava paikkansa yrityksen toiminnassa johdon esimerkin avulla ja yhteisiin kokemuksiin sulautumalla. Tässä prosessissa johdon tärkeä tehtävä on luoda olosuhteet, jossa yhteiset onnistumisen kokemukset voivat syntyä. (Rohweder 2004, 143.)

Työaikoihin ja työnsä toteutukseen koettiin voitavan vaikuttaa hyvin hoivakodissa. Käytössä on ns. autonominen työvuorosunnittelu, joka tarkoittaa, että työntekijät saavat suunnitella työvuoronsa yhteisöllisesti itse. Esimiehelle jää työvuoro -suunnittelun tunti- ja minuuttikohtainen hienosäätö. Yksikössä on käytössä kuuden viikon mittaiset työvuorolistat. Myös esimiehen toiminta koettiin positiiviseksi ja joustavaksi mm. seuraavassa



vastauksessa: ”käytössä autonominen työvuorosuunnittelu, myös vuoronvaihdot onnistuivat hyvin. Esimies on joustava jos työntekijällä on omia menoja ”. Myös työvuorojen vaihdot olivat sallittuja ja vastaajien kesken ne toimivat hyvin aina tarvittaessa.

Kysyttäessä olisiko työvälineissä tai työympäristössä kehitettäviä asioita joihin haluttiin työnantajan kiinnittävän huomiota nousi mm. varastotilan vähyys, lisätilan tarve, tuki-työntekijöiden (hoivatyötä avustavien työntekijöiden) puute ja tiedonkulku aiheiksi joihin voisi kiinnittää jatkossa huomiota. Myös työergonomiaa voisi vielä kehittää entisestään. Kiitosta sai se, että apuvälineitä hoivatyön avuksi on saatu entistä enemmän. Kehityskohdeena myös seuraaviin uusiin yksiköihin toivottiin apuvälineille omat varasto- ja säilytystilat, nyt niille oli tehty hoitajien toimesta päiväsalin ”apuväline parkki”. Käytävillä ei saa säilyttää apuvälineitä palo- ja pelastus syistä, etteivät ne tuki poistumisteitä. Myös asukkaiden omat huoneet koettiin ahtaiksi esimerkiksi silloin jos asukas tarvitsee ns. lavettipesua. Lavetti ei mahdu kääntymään pienissä huoneissa. Asukkaiden WC tilat saattavat aiheuttaa myös haasteita pienuudellaan silloin kun asukas tarvitsee kahden hoitajan apua päivittäisissä toiminnoissaan.

#### **4.3.2 Työn sisältöön liittyvät tekijät**

Erityisosaaminen ja yksilölliset vahvuudet huomioidaan vastausten perusteella antamalla työntekijöille vastuuta, palautetta ja kiitosta tehdystä työstä.

Myös työnantaja kerää palautetta mm. työhyvinvointikyselyillä. Vastuualueet työntekijöillä koettiin hyväksi ja niitä voi työntekijä myös pyytää lisää mikäli kokee erityisosaamista jollakin osa- alueella. Ammatillista kehittymistä tuettiin ja siihen motivoitiin työyhteisössä hyvin. Nimetyiltä vastaavilta myös kysyttiin mielellään neuvoa tarvittaessa, muutoinkin tiedon jako asiakassasioissa ja niistä informoiminen koettiin toimivaksi. Jokaisen osaaminen kokonaisvaltaisesti pyrittiin hyödyntämään yksikössä ja sen toiminnassa sekä sen kehittämässä. Luovuudelle annettiin kaikessa toiminnassa tilaa. Työntekijöihin luotettiin ja se lisäsi merkityksellisyyden tunnetta.

Kolarin mukaan (2010) Transformationaalisessa johtamisessa on aiempien tutkimustulosten mukaan kyse henkilöstön inhimillisen osaamisen aktivoimisesta ja tukemisesta, luovuuden ja älykkyyden virittämisestä sekä myönteisten tunnetilojen ja merkityksellisten kokemusten mahdollistamisesta (Ranta 2019,17.)

Ohjeistus hoivatyön tekemiseen koettiin pääsääntöisesti selkeäksi, mutta yleisen tiedon kulussa oli aika ajoin epäselvyyksiä. Kirjalliset ohjeet koettiin epäselviksi toisinaan. Tietoa jaettiin vastausten perusteella viikkopalaverissa ja kuukausipalaverissa, sähköpostitse, Hilkkaviestein (potilastietojärjestelmä), suullisilla ja kirjallisilla raporteilla ja työntekijältä toiselle. Haastateltavat kokivat että työyhteisö on tiivis ja keskusteleva. Asioita voi ”huikata” käytävällä toiselle työntekijälle aina tarpeen tullen. Myös perinteistä muistivihkoa käytettiin erityisesti lääkärille tiedotettavista asioista. Lääkärin puhelinaika on aina perjantaisin ja fyysisesti hän käy yksikössä noin kerran kuussa. 9 vastaajaa koki saavansa ottaa vastuuta työssään riittävästi. Yksi vastaaja toivoisi saavansa enemmänkin vastuuta jatkossa. Haastateltavat kokivat saavansa vastuuta työssään riittävästi ja toivat julki, että työnantaja kouluttaa mielellään työntekijöitään.

Arvoistaan vastaajat kirjasivat edustavansa ja antavansa hoivatyössä asiakaskeskeisyyttä, yleistä joustavuutta, yhteistyöhalukkuutta, ihmisarvon kunnioitusta ja luottamusta. Myös sitoutuminen työhön, välittäminen, kiireettömyys, rauhallisuus, empaattisuus, taito kuunnella ja vastuullisuus nousivat tärkeiksi asioiksi hoivatyössä. Haastateltavat korostivat haluavansa antaa asukkaalle kiireettömyyden tunteen, silloinkin kun oikeasti olisikin kiire jo seuraavan luo. Yksilöllisyyden huomioimista asiakastyössä toteutettiin esimerkiksi asukaskohtaisen vuorokausi rytmin mukaisesti. Asukas saa valvoa myöhään jos haluaa tai vastaavasti nukkua aamulla pitkään. Myös asukaskohtaiset mielenkiinnon kohteet pyritään huomioimaan päivittäin vuorovaikutus- ja keskustelutilanteissa.

Kysymykseen siitä millaisia arvoja työntekijät toivoivat työnantajansa edustavan jatkosakin toivottiin vastuullisuutta, avoimuutta, läpinäkyvyyttä, osaamista, kunnioitusta, luottamusta, arvostusta, ymmärtäväisyyttä sekä tasa- arvoista kohtelua työntekijöille. Työntekijöiden kuuntelu, joustavuus, ihmisläheisyys, asukkaiden kunnioittaminen ja

kehitysmuutos koettiin tärkeiksi asioiksi työnantajan puolelta. Haastateltavat toivat julki myös sen, että varhaista puuttumista epäkohtiin tai esille nostettuihin asioihin toivotaan kohtuullisen nopeasti, etteivät asiat jää käsittelemättä turhan pitkään.

Yrityksessä vallitsevien arvojen sanotaan näkyvän jokaisen yrityksen tavassa toimia, vaikkei niitä olisi määriteltykään. Yksilön arvot ovat sekoitus tietoa ja tunnetta. Tieto antaa suuntaa, tunne auttaa pääsemään perille. Yrityksen arvoissa yhdistyvät yksiköiden arvot ja yrityksen strategia, toimintaperiaatteet ja tavoitteet. Yritysvastuun johtamisen kannalta arvot ovat aina lupauksia: tällaisten arvojen varaan rakennamme toimintamme, tällaisia pyrkimyksiä meillä on työssämme, näitä asioita pidämme kunnialla. Kunnan keskustelut arvoista on erinomainen alku. Henkilökunta ei koe ylhäältä määrättyjä arvoja omakseen. Keskustelu sinänsä on jo arvojen viemistä arkeen. Niissä puhutaan siitä, millaisia olemme ja millaisia haluamme olla. Yhdessä löydetty arvot kertovat ”mikä on pelin henki” ja ”mitä meillä arvostetaan”. Kun arvoja pidetään esillä positiivisessa hengessä, ne antavat ainakin pienen lisäsvyn johdon ja henkilöstön ajatteluun. (Kuisma 2015, 58-60.)

Yrityskulttuuri tarkoittaa yrityksen arvoja, periaatteita ja toimintatapoja. Se kuvastaa yrityksen totuttua toimintaa. Kussakin yrityksessä on oma kulttuurinsa, joka ohjaa yksilöiden toimintaa. Kulttuuri pohjautuu perusarvoihin, joihin yrityksessä uskotaan, minkä takia arvojen tunnistaminen ja käyttäminen on tärkeä organisaation ohjauskeino. Viime kädessä organisaatiossa toimivien yksilöiden arvot ohjaavat heidän toimintaansa ohjeita, sääntöjä ja valvontaa huomattavasti tehokkaammin. Toiminnan taustalla olevat yhteistä taustaa kohti ohjaavat arvot antavat myös hyvän pohjan itseohjautuvalle päätöksenteolle. (Könnölä & Rinne 2001, 34-35.)

Hyvää työmotivaatiota vastaajat saivat siitä, että saivat palautetta ja kiitosta tehdystä työstä ja näkivät työnsä tuloksen. Hyvä, toimiva ja avoin sekä kannustava työilmapiiri sekä mukavat työkaverit nousivat esiin useammassa vastauksessa. Myös haastateltavien kohdalla. Riittävästä levosta työajan jälkeen, asiakkaista ja heidän palautteistaan, oman työn vaikutusmahdollisuuksista, sujuvasta työnteosta sekä yhteistyöstä ammenni

työmotivaatiota muutama vastaaja. Myös asiakastyytyväisyys ja positiivinen palaute koettiin erittäin tärkeiksi motivaation lähteiksi kuten seuraavassa vastauksessa ilmenee: ”asiakastyytyväisyydestä ja positiivisesta palautteesta sekä hyvästä työyhteisöstä”. Työilmapiiri koettiin välittäväksi mm. henkilöstön välisen huomioimisen vuoksi. Tervehditään työkaveria ”kiva kun tulit” ja ”kiva nähdä” kommenteilla. Esimiehen katsottiin olevan tässä hyvänä esimerkkinä muille. Lyhytaikaisia sijaisia eli ns. keikkalaisia yksikössä tarvitaan harvoin. Tuolloinkin he ovat useimmiten yksikön asukkaille ja työntekijöille en-tuudestaan tuttuja. Tämä koettiin hyväksi asiaksi.

Kaikki kokivat käyttävänsä luovuutta ja innovatiivisuutta työssään ja vastauksista kävi ilmi että työntekijöillä oli melko vapaat kädet luovaan sekä persoonalliseen työhön. Eri-laisten asiakkaille tarjottavien aktiviteettien ja toiminnan kautta moni sai hyödyntää luovaa osaamistaan. Esimerkiksi jos asukas aamulla ilmoitti haluavansa jotakin herkkua kaupasta niin iltapäivällä hoitaja lähti asukkaan kanssa ostoksille lähikauppaan. Myös luovuuden taustalla toimii asukaslähtöisyys. Työnkuvan monipuolisuus mahdollisti luovan työskentelyn. Ongelmien ratkaisukyky ja nopeat muutokset päivärytmissä nousivat myös esille miten työntekijät käyttävät luovuutta työssään. Se, että työntekijät saivat käyttää luovuuttaan työssään lisäsi se työtyytyväisyyttä ja toi sitä kautta myös asukkaille lisää sisältöä elämään. Haastateltavat korostivat, että työntekijät saavat suunnitella työpäivänsä melko vapaasti ja saavat myös tehdä työtään omalla persoonallaan.

Luovuus strategisena haasteena aktivoi luovan prosessin, joka eroaa tavanomaisesta päätösprosessista. Luova prosessi ohjaa tunnistamaan, määrittämään ja käsittelemään ongelmia sekä etsimään niihin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Luovuutta tukeva kulttuuri yhdenmukaistaa ihmisten ajattelua, huomiokykyä ja käyttäytymistä. Se korostaa myönteistä suhtautumista kehittämiseen, muuttamiseen ja uudistamiseen pienessä ja suuressa mittakaavassa. Se kannustaa etsimään ja kokeilemaan uutta. Se rohkaisee ihmisiä tukemaan toisiaan luovassa työssä. Jokaisessa organisaatiossa on luovuutta avoimesti tai piilevästi rajoittavia esteitä. Jos esteisiin ei puututa, ne vaikuttavat onnistumasta luovassa työssä. Organisaatiot eivät kehity ja pysy luovina automaattisesti. Luovuuden edistämiseksi organisaation on päätettävä pitääkö se luovuutta strategisena haasteena vai ei. Tehtävä kuuluu

ylimmälle johdolle, koska ollakseen vaikuttavaa, luovuutta vahvistavan strategisen haasteen on läpäistävä koko organisaatio. (Harisalo 2011,18-19.)

Omat vaikutusmahdollisuudet työhön koettiin positiivisesti ja mahdollisiksi. Koulutusmahdollisuudet ja sen tarjoaminen työnantajan toimesta oli selkeästi suurin vaikuttamisen ja oman työnsä kehittämisen näkökulma. Yleisesti koettiin, että työnantaja tukee ja kannustaa osallistumaan koulutuksiin. Oman työn suunnittelu ja itseohjautuvuus myös nousivat esiin sekä osaamisen jakaminen työkavereiden kesken. Jatkuva uuden oppiminen ja ammatillinen kehittyminen koettiin tärkeäksi.

Onnistunut vastuullinen johtaminen pyrkii yrityksen menestymiseen henkilöstön hyvinvoinnin, sitouttamisen, koulutuksen ja motivoinnin kautta. Se on monimuotoisuuden ja osaamisen hyödyntämistä sekä inhimillisen ja sosiaalisen pääoman huomioimista. (Juutinen 2002,17.)

Kestävää kehitystä edistävän toiminnan vaikutus yrityksen imagoon voi lisätä yrityksen tuotteiden kysyntää. Lisäksi imago vaikuttaa sijoittajien ja rahoittajien positiiviseen kiinnostukseen yritystä kohtaan. Yrityksen positiivinen yhteiskunnallinen imago ja esimerkiksi tieto siitä, että yritys huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista, voivat myös helpottaa pätevän henkilöstön saamista yritykseen. Henkilöstön yleiseen hyvinvointiin ja koulutukseen panostaminen lisää työviihtyvyyttä ja vähentää tarpeettomia poissaoloja ja sairauspoissaoloja. Henkilöstö sitoutuu yritykseen paremmin, jolloin myös innovatiivinen ja tuottava toiminta lisääntyy. Kestävää kehitystä edistävä toiminta saattaa siis vaikuttaa monella tavalla positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa panostaa kestävään kehitykseen liittyviin asioihin omaehtoisesti yli lainsäädännön vaatimusten. (Rohweder 2004;82-83.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat tai jotka tuntuvat hänestä arvokkailta. Tekeminen vetää ihmistä puoleensa, koska se on jotakin, mitä hän todella haluaa tehdä. Ihminen ei siis joudu pakottamaan itseään tekemään asiaa, vaan tekemiseen virtaa energiaa

luonnostaan. Tämän vuoksi tällainen tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio on siis kaiken kaikkiaan proaktiivista, se on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. (Järvilehto ym. 2015,34.)

### **4.3.3 Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät tekijät**

Vastauksista selvisi, että työntekijöiden keskinäinen yhteistyö koettiin toimivaksi ja ilmapiiri koettiin avoimeksi ja hyväksi. Työkavereilta koettiin saatavan riittävästi tukea ja luottamusta kuten eräs työntekijä vastasi: ”toimii hyvin, minuun luotetaan ja saan tukea”. Suurin osa vastaajista koki, että työyhteisössä keskustellaan usein avoimesti yhteisistä asioista. Siitä, että osallistuuko kaikki asioita koskevaan päätöksentekoon jakautui mielihiteen kahtia. Toisaalta koettiin, että kaikki osallistuvat esimerkiksi viikkopalavereissa keskusteluun ja päätöksentekoon ja toisaalta koettiin että kaikki osallistuu kyllä keskusteluun mutta ei syystä tai toisesta osallistu / halua osallistua päätöksentekoon. Erityisesti hankalaksi koettuihin asioihin katsottiin tartuttavan keskusteluissa hitaammin. Näissä tilanteissa asiat halutaan nostaa esiin positiivisesti, esimerkiksi uutta toimintatapaa ehdottaen. Huolimatta siitä, että kaikki töissä olevat osallistuvat keskusteluun koettiin myös, ettei tieto aina saavuta kaikkia työntekijöitä. Tässä asiassa oma-aloitteisuus ja vastuu ottaa itsenäisesti selvää korostui.

Tiedon kulun ongelmia selittää vuorotyön luonne ja se, että osa työntekijöistä oli palaverien aikaan vapailla tai lomilla. Yksikössä oli käytössä Hilikka-potilas tietojärjestelmä joka mahdollistaa työntekijöiden ja esimiehen välisen viestittelyn, myös sähköpostia käytettiin ahkerasti. Tähän järjestelmään kirjataan yhteiset palaverimuistiot kaikkien työntekijöiden luettavaksi.

Oman toiminnan hallinta tarkoittaa kykyä kehittää käytäntöjä ja omaksua ruutiineja. Näihin taitoihin liittyvät oppimaan oppiminen, kyky vastaanottaa tietoa arkipäivän kokemuksista ja pitää oman alan osaaminen ajan tasalla; kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä sekä useita tehtäviä samanaikaisesti; kyky tunnistaa henkilökohtaiset vahvuudet ja

hyödyntää niitä; taito hallita erilaisia persoonallisuuden piirteitä; kyky hyödyntää rakentavaa kritiikkiä ja palautetta; taito toimia stressitilanteissa; kyky säilyttää positiivinen asenne ja työskennellä itsenäisesti; kyky identifoida, priorisoida ja ratkaista ongelmia yksin ja ryhmissä; kyky ideoida, tehdä oikeita kysymyksiä, eritellä ja jäsenellä ongelmia. Kommunikointitaito on taitoa toimia tehokkaasti eri henkilöiden ja ryhmien kanssa niin, että pystyy keräämään, integroimaan ja jakamaan tietoa sen eri muodoissaan. Vuorovaikutustaito tarkoittaa kykyä työskennellä toisten ihmisten kanssa, ymmärtää heidän tarpeitaan ja olla avoin toisten näkemyksille. Kuuntelutaito on kykyä kuunnella keskittyneesti toisten puhetta ja reagoida tehokkaasti heidän ajatuksiinsa keskustelun aikana. Suullinen viestintätaito on kykyä välittää verbaalisesti tietoa sekä yhdelle henkilölle että ryhmille. Kirjallinen viestintätaito on kykyä välittää kirjallista informaatiota. (Kolari 2010,35-36.)

Vastausten perusteella työntekijät kokivat kannustavan ja arvostavan työilmapiirin sellaiseksi, jossa annetaan kiitosta ja kehuaan hyvästä työstä sekä pystytään puhumaan kaikista asioista avoimesti, myös negatiivisista asioista. Myös ongelmanratkaisutaidot korostuivat. Kannustava ja motivoiva ilmapiiri näkyi siten, että töihin oli mukava tulla, ilmapiiri koettiin positiiviseksi ja ymmärtäväksi. Työyhteisön jäseniä kohdeltiin tasa-arvoisesti ja siellä vallitsi luottamus. Myös erilaisuuden hyväksyminen koettiin tärkeäksi asiaksi kuten eräs hoitaja sen ilmaisi: ” kannustava, positiivista palautetta pitää muistaa antaa. Osataan arvostaa erilaisia tapoja toimia”. Joustavuus sekä huumori nousivat haastateltavien mielestä myös hyvän ilmapiirin tunnusmerkeiksi yksikössä.

Työnantajalta toivottiin tulevaisuudessakin vastuullista henkilöstöjohtamista joka näytetään työntekijöiden samanarvoisuutena/ tasa- arvoisena kohteluna, kaikkia huomioon ottavana toimintatapana. Asioista haluttiin jatkossakin keskustella avoimesti ja rehellisesti sekä selkeitä yhteisiä linjauksia toimintatapoihin toivottiin tulevaisuudessakin. Myös kuuntelun, kiittämisen, kehottamisen, kannustamisen ja välittämisen merkitystä korostettiin vastauksissa. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen toivottiin myös olevan rinnalta johtamista. Nuorempi sukupolvi osasi ja halusi käyttää nopeaa tiedonvälitystä tietotekniikan avulla, siinä katsottiin korostuvan vastuullisuus tiedon hankinnassa ja välityksessä. ”Mitä vähemmän papereita sen parempi” oli yksi haastateltavan kommentti. Nuoremman

sukupolven edustajat olivat myös sitoutuneet kolmivuorotyöhön ja sen asettamiin haasteisiin yksityiselämän puolella. Tutkittavassa yksikössä kiteytyi visiojohtajuutta yhdistettynä transformatiiviseen johtajuuteen.

Visiojohtajan tyyli on luonnollinen toimintamalli transformatiiviselle johtajalle. Visiojohtaja luo ja osaa sovittaa yhteen organisaation kokonaisuuden ja ihmisten työtehtävät. Hän rohkaisee työntekijöitä innovatiivisuuteen, kokeiluun ja laskelmoitujen riskien ottamiseen. Henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan, he ovat omaksuneet yhteiset ja jaetut tavoitteet ja sitoutuneet ryhmän toimintaan. Visiojohtajan tunneälyn kompetensseissa vahvuuksia ovat kannustavuus, empaattisuus, itseluottamus ja itsetietoisuus. Tärkeä vaatimus on läpinäkyvyys. Valmentaja auttaa ihmisiä löytämään heidän yksilölliset vahvuutensa ja heikkoutensa, asettamaan henkilökohtaisia uratavoitteita sekä laatimaan kehittämissuunnitelmia niiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden työmotivaatio perustuu suurelta osin johtajan kykyyn sitoa päivittäiset työtehtävät pitkän ajan tavoitteisiin: ihmiset tuntevat vetoa sellaisiin työn aspekteihin, jotka edistävät heidän unelmiaan, identiteettiään ja tavoitteitaan. Valmentaja on taitava delegoimaan, jakamaan haasteellisia ja yksilön kykyjä vastaavia työtehtäviä. Parhaiten valmentaminen onnistuu silloin, kun työntekijät haluavat kehittyä ammatillisesti. Epäonnistumista tapahtuu silloin, kun työntekijän motivaatio on kadoksissa tai kun johtajalta puuttuu riittävä kokemus ja asiantuntemus työntekijöiden auttamiseksi. Toisten auttaminen on sidoksissa johtajan emotionaaliseen itsetietoisuuteen ja empatiaan. Hän on autenttinen, avoin ja antaa rakentavaa palautetta. (Kolari 2010, 44-45.)

#### **4.4 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista**

Parkin määritelmänä eettinen viisaus rakentuu älyllisestä ymmärtämisestä, kokemuksen kautta kerääntyneestä näkemyksellisyydestä sekä niiden tilannekohtaisesta kokonaisvaltaisesta soveltamisesta ja seurausten hahmottamisesta. Eettinen viisaus on siis kykyä arvioida toiminnan keinoja ja nähdä mahdollisuuksien rajat niin omassa kuin muiden toiminnassa, huomioiden vallitsevat olosuhteet. On hyvä huomata, että eettinen rohkeus ja viisaus eivät itsessään ole yksittäisen johtajan tai organisaation ominaisuuksia. Niillä on



sisältö ja arvo ainoastaan suhteessa johonkin tilanteeseen, tapahtumaan tai toimintaympäristöön. Eettisen viisauden osalta voidaankin puhua professori Karl Weickin tavoin pikemminkin viisauden asenteesta kuin sellaisesta tietotason viisaudesta, jolla olisi jokin tietty kokemuksen ja ymmärryksen kasvattama substanssi, asiasisältö. Tämä eettisen viisauden asenne onkin eettisen johtajuuden ytimessä sikäli, että sen myötä johtajalla on halu tehdä eettisesti oikeita ratkaisuja. Tällöin hän tavoittelee myös eettistä kestävyyttä ajatteluja tulkintaprosessiinsa esimerkiksi moraalisen mielikuvituksen keinoin. Samalla hänen eettinen viisautensa kehittyy. (Heiskanen & Salo 2007, 54.)

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyi tuloksissa mm. henkilöstön arvostuksessa ja kohtelussa ja heidän hyvinvoinnin turvaamisessa. Työyhteisö saavutti tavoitteitaan yhteistyöllä ja luovuudella. Vastapainoksi he kokivat, että heihin luotetaan. Vastuullisuus näkyi myös esimiehen emotionaalisella lukutaidolla, jonka avulla toimintaa ylläpidettiin, mutta myös kehitettiin mm. motivoinnin turvin. Työkulttuuri oli avoin ja keskusteleva sekä heillä oli rohkeutta ratkaista ongelmia yhdessä.

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen näkyi organisaatiossa läpinäkyvyydellä – että käytännöistä kerrottiin avoimesti ja henkilökunnalle annettiin mahdollisuus tuoda esille niihin liittyviä kokemuksia ja kehittämisehdotuksia mm. työhyvinvointikyselyiden ja palutteenannon avulla.

Työilmapiiri koettiin olevan kunnossa ja turvallinen. Yhteistyö koko työyhteisössä kuvattiin vastauksissa hyväksi ja arvostavaksi. Tutkittavassa organisaatiossa kestävä kehitys näkyi mm. henkilökunnan luottamuksena töiden jatkuvuudesta ja sidosryhmien tiedonsaanti mahdollisuudella. Kommunikointi oli avointa ja tietotekniikkaa käytettiin apuna esimerkiksi yhteydenpidossa asiakkaiden omaisiin. Henkilöstö oli ylpeä työnantajastaan ja sen maineesta. Hyvämaineinen yritys kun houkuttelee paitsi asiakkaita myös henkilöstöä. Lyhytaikaisten sijaisten(keikkalaisten) tarve oli organisaatiossa pieni, tämä kertoo myös vähäisistä sairauspoissaoloista.

Tulosten perusteella työyhteisössä oli vahva kokemus oman työn tärkeydestä ja merkityksellisyydestä. Ihminen, joka kokee vahvaa merkitystä omalle työlleen, on valmis ottamaan täyden vastuun työnsä laadusta, yhteistyöstä muiden kanssa sekä oman osaamisen ja oman työn kehittämistä. Työntekijät osasivat arvostaa työnantajansa kehittämismyönteisyyttä, joka näkyi mm. koulutuksiin pääsyn tukemisena ja mahdollisuutena kehittyä ammatissaan. Työhyvinvointia ylläpitävä tekijä oli tutkimustulosten perusteella myös selkeät työnkuvat ja selkeät tavoitteet työlle.

Inhimillisen kestävyuden vahvistamisen kannalta yhdeksi keskeisimmäksi tekijäksi on nousemassa työelämän huokoisuus, eli huomion kiinnittäminen palautumiseen ja työstä elpymiseen. Tässä autonominen työvuorosunnittelu ja työhönsä vaikuttaminen korostui.

Yksi yllättävämpiä tuloksia oli, ettei milleniaalien käsitykset työelämästä tai työstään poikenneet paljoakaan vanhempien työkavereidensa käsityksistä. He olivat varmoja siitä, mitä työltään haluavat ja kokivat työnsä merkitykselliseksi. He olivat työhönsä sitoutuneita, ahkeria ja motivoituneita työntekijöitä, jotka halusivat tehdä työnsä hyvin ilman turhia päällekkäisyyksiä ja työnsä tehokkaasti loppuun asti ilman ”joutokäyntiä”. He selkeästi halusivat olla osa tarinaa ja tekemässä jotain hyvää. He myös arvostivat esimieheissä ja työnantajassaan samoja tekijöitä kun vanhemmat työkaverinsa. Milleniaaleille oli erittäin tärkeää työn jatkuvuus ja toimeentulon turvaaminen. He olivat taitavia tietotekniikan käyttäjiä, koska he ovat syntyneet edeltäjiään digitalisoituneempaan maailmaan.

Transformationalinen johtaminen näkyi tutkimustuloksissa siten, että esimies toimi myönteisenä roolimallina, oli motivoiva, kyseenalaisti vakiintuneita oletuksia ja rohkaisi lähestymään ongelmia uusilla tavoilla ja otti huomioon alaisten yksilölliset voimavarat ja kehitystarpeet. Tällaisia osoittimia olivat mm. tiimihenki ts. työyhteisön hyvät työyhteisötaidot, henkilöstön sitoutuminen, vähäinen vaihtuvuus ja sairastavuus.

## 5 POHDINTA

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää millaista on vastuullinen ja sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen yleisesti ja hoiva- alalla sekä millaista vastuullista johtajuutta tarvitaan ja millaista se on hoitajien näkökulmasta. Tutkimustulokset, joita kerättiin kyselyillä ja haastatteluilla tukivat kirjallisuudesta nousseita teemoja ja näkökulmia. Hoitajien käsitys vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta kiteytyi mm. henkilöstön arvostukseen ja kohteluun sekä heidän työhyvinvoinnin turvaamiseen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on tulosten perusteella yhteydessä myös henkilöstön motivaatioon, osaamisen kehittymiseen ja sitoutumiseen. Hyvän johtamisen tuloksena syntyy merkityksellisyyden tunteita, jotka taas vapauttavat voimavaroja ja tuovat työn ja oppimisen iloja. Syntyy työn imua ja sitä kautta työ koetaan mielekkääksi. Organisaatio saa vastaavasti osaavaa ja sitoutunutta henkilökuntaa.

Kirjallisuuskatsaus tuotti monipuolista tietoa vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Ongelmana ei ollut se, että onko tutkittavasta ilmiöstä riittävästi aineistoa, vaan enemmänkin se, että sitä oli liikaakin ja rajausta oli tehtävä. Kirjallisuuskatsaus tuotti aiempaan tutkimustietoon perustuvaa tietoa vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ja sen vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tutkielman tulosten ja pohdinnan perusteella hoitotyön johtamisessa olisi hyvä huomioida vastuullinen henkilöstöjohtaminen osallistavalla, sitouttavalla ja välittävällä esimiestyöllä. Tutkimustuloksista nousi esille keskeisiä työhyvinvoinnin aihealueita, joihin vastuullisella henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa. Vastuullisella ja tasa- arvoisella johtamisella lisätään työntekijöiden työhyvinvointia ja sitä kautta myös asiakastyytyväisyys lisääntyy. Laadukas hoitotyö ei onnistu ilman osaavaa ja ammattitaitoista hoitohenkilöstöä. Hoitotyön johtaja ei yksin pysty vastaamaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja suunnitelmien mukaista toimintaa vaan toiminnasta vastaa esimiehen lisäksi koko työyhteisö. Hoitohenkilöstöltä odotetaan myös omatoimista ammattitaidon ylläpitoa ja kehittämistä. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö, selkeät palveluprosessit,

asiakslähtöisyys, johtajan vastuullisen toiminnan merkitys ja palautteiden hyödyntäminen asiakkaiden parhaaksi nousivat vastauksissa esille. Toimiva työyhteisö koostui vastauksissa ja haastatteluissa sekä myös kirjallisuudessa mm. johtamiskulttuurista, asenteista, arvoista, työyhteisön jäsenten keskinäisestä arvostuksesta ja kunnioituksesta, työpaikan vuorovaikutussuhteista, kommunikaatiosta ja vastuullisesta toiminnasta.

Vastuullisuus korostuu eteenkin nyt korona aikana. Kaikilla ei ole mahdollisuutta etätöihin, ei ainakaan hoitoalan työntekijöillä. Etätö mahdollisuus onkin tämän ajan etuoikeus osalla yhteiskunnan työntekijöitä. Tämä herättääkin kysymyksen eri alojen työntekijöiden oikeuksista ja tasa-arvoisuudesta. Työelämän rakenteet ovat joka tapauksessa muuttuneet tänä keväänä, mihin suuntaan maailma ja työelämä on kehittymässä?

Jatkotutkimuskohteena olisi mielenkiintoista selvittää miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen tematiikkaa käytetään rekrytoitaessa ja perehdytettäessä uusi esimiehiä organisaatioon. Myös jatkotutkimuksen arvoista olisi kartoittaa miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyy esimiesten koulutuksissa.

## LÄHTEET

Aaltonen, Tapio; Luoma, Mikko & Rautiainen, Raija (2004); Vastuullinen johtaminen-  
inhimillistä tuloksentekeä. WS Bookwell Oy, Juva.

Aarva, Kim (2009); Hoidon ja hoivan lähijohtaminen. Tampereen Yliopistopaino Oy,  
Tampere.

Alueviesti (2020). Milleniaalit – työelämän päiväuni vai painajainen? Haettu osoitteesta  
<https://alueviesti.fi/2020/02/16/milleniaalit-tyoelaman-paivauni-vai-painajainen/>,  
6.4.2020.

Arnold, K. A., & Connelly, C.E. (2013). Transformational leadership and psychological  
well-being: Effects on followers and leaders. Teoksessa H. S. Leonard, R. Lewis, A. M.  
Freedman & J. Passmore (toim.), The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of  
leadership, change, and organizational development (s.177–194). Chichester: John  
Wiley.

Bass B. 1985; Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free  
Press.

Burns J. 1978; Leadership. New York: Harper & Row.

Bärlund, Aija; Perko, Susanna (2013); Kestävä johtajuus- Bisneksen uusi elinehto. Ta-  
lentum, Helsinki.

Drucker, Peter F. (2000); Johtamisen haasteet. WS Bookwell Oy, Juva.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Kartti (2005); Monenlainen Tapaustutkimus. Kuluttajatutki-  
muskeskus julkaisuja 4:2005. Savion Kirjapaino Oy, Kerava.

Eskelinen, Teppo & Sorsa, Ville-Pekka (2011); Hyvä talous. Vasemmistofoorumi & Like,  
Helsinki.

Furnham, Adrian (2008); Head & Heart Management. Managing attitudes, beliefs, behav-  
iors and emotions at work. Palgrave Macmillian, London.

Halava I & Pantzar M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muut-  
tuu?

Hakanen, Jari. (2009); Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laa-  
dukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys.

Harisalo, Risto (2011); Luovuuden teknologia: Ideointimenetelmät organisaatioiden luo-  
vuuden vahvistajina. Tampere University Press, Tampere.

Heiskanen, Erika; Salo, Jari (2007); Eettinen johtaminen- tie kestävään menestykseen.  
Talentum, Helsinki.

Henno, Annamari (2013); Transformationaalinen johtajuus ja työn imu -työn voimavaro-  
jen välittävä rooli. Pro- Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto, Tampere.

- Juuti P. 2006; Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Otava, Helsinki.
- Juutinen, Sirpa (2016); Strategisen yritys vastuun käsikirja. BALTO print, Liettua.
- Juutinen, Sirpa (2002); Vastuun askeleita: työkirja yritysten yhteiskuntavastuun kehittämisen tueksi. Stakes, Helsinki
- Järlström, Maria; Viitala; Riitta (2014); Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.
- Järvilehto, Lauri; Martela, Frank; Jarenko, Karoliina (2015); Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum, Helsinki.
- Kasvio, Antti & Rääkkönen, Timo (2010); Kohti kestävä työlämää. Työsuojelurahasto. Haettu osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti\\_kestavaa\\_tyolamaa.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_tyolamaa.pdf), 15.04.2020
- Kauhanen, Juhani; Leppävuori, Sirkka; Malin, Leena; Mansukoski, Seppo (toim Kasvio, Antti (2014); Kestävä työ ja hyvä elämä. Gaudeamus, Helsinki.
- Kinnunen, U. (2014); Työhyvinvointi ja työkuormituksesta palautuminen. Esitysmateriaali. Varhaiskasvatuksen VIII Johtajuusfoorumi. Saatavissa: [https://johtajuusfoorumi.fi/wpcontent/uploads/sites/5/2015/08/kinnunen\\_kn\\_2014.pdf](https://johtajuusfoorumi.fi/wpcontent/uploads/sites/5/2015/08/kinnunen_kn_2014.pdf) [luettu 26.4.2020].
- Kivinen, Tuula (2008); Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto, väitöskirja. Kopijyvä, Kuopio.
- Kolari, Pirjo (2010); Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Väitöskirja. Tampere University Press.
- Kuisma, Jouko (2015); Mainetta ja tulosta- yritys vastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. ST-Akatemia. Helsinki.
- Könnölä, Totti; Rinne, Pasi (2001); Elinehtona eettisyys- Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Tammer- Paino Oy. Tampere.
- Laine, Markus (2008); Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus, Helsinki.
- Laine, Pertti (2017); Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:21. Painosalama Oy, Turku.
- Ojala, Kaisa (2016); Transformationaalinen johtaminen hoitotyössä- Integroitu kirjallisuuskatsaus. Pro-Gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Perko, Kaisa; Kinnunen, Ulla (2013); Hyvinvointia edistävä johtajuus- kahden vuoden seurantatutkimus kunta- alalla, loppuraportti. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013.
- Pohjola, Anneli; Särkelä, Riitta (2011); Sosiaalisesti kestävä kehitys. Sosiaali- ja terveys- turvan keskusliitto, Helsinki.
- Ranta, Pirita (2019); Transformationaalinen johtaminen hoitohenkilökunnan työhyvinvointi edistävänä tekijänä. Kandidaattitutkielma, Oulun yliopisto.
- Rohweder, Liisa (2004); Yritysvastuu- kestävä kehitystä organisaatiotasolla. WS Bookwell, Porvoo.

Räsänen, Riitta (2011); Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Juvenest Print, Tampere.

Sairaanhoitajaliitto (2019); Sairaanhoitajien työolobarometri: Sairaanhoitajien tyytymättömyys työoloihin kasvaa. Haettu osoitteesta <https://sairaanhoitajat.fi/2019/sairaanhoitajien-tyoolobarometri-sairaanhoitajien-tyytymattomyys-tyooloihin-kasvaa/>, 24.10.2019.

Salminen, Jari (2014); Uuden esimiehen kirja- tulevaisuuden johtajalle. J-Impact, Helsinki.

STM (2011); Sosiaalisen kestävyuden käsite ja mallintaminen. Haettu osoitteesta <https://thl.fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/tavoitteet/sosiaalisesti-kestava-kehitys>, 13.3.2020

STM (2015); Strategia 2030; Megatrendit. Haettu osoitteesta <https://stm.fi/megatrendit>, 23.9.2019

Sydänmaalakka, Pentti (2000); Älykäs organisaatio- tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari, Helsinki.

Sydänmaalakka, Pentti (2014); Tulevaisuuden johtaminen 2020- älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2006); Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiat 2015. Kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa.

Talvio, Cai & Välimaa, Mikko (2004); Yhteiskuntavastuun johtaminen. Edita Publishing Oy, Helsinki

Työsuojeluhallinto (2019); Työn psykososiaaliset kuormitustekijät- kyselyn menetelmäkuvaus. Haettu osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi>, 26.4.2020

Ulrich, D (1997); Human Resource Champions. Harvard Business School Press.

Viitala, Riitta (2007); Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

YLE (2019); Mitta tuli täyteen; poikkeuksellisen moni hoitaja on lähtenyt kävelemään Malmin ja Peijaksen päiväystyksistä- luottamusmiehen mukaan kevät oli ”katastrofaalinen”. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10874848?origin=rss> 24.10.2019.

Yle uutiset (2020); Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä – mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11158277>, 6.4.2020.

**LIITTEET****LIITE 1****KYSELYLOMAKE ATTENDON KEHRÄÄMÖKODIN HOITAJILLE****/26.11.2019 /MH**1. **Ikä** \_\_\_\_\_ vuotta**2. Ammattinimike**

- a. Hoitoapulainen
- b. Hoitaja
- c. Lähihoitaja
- d. Perushoitaja
- e. Sairaanhoitaja
- f. Muu, mikä \_\_\_\_\_

3. Työkokemus hoivatyössä \_\_\_\_\_ vuotta, jos alle vuosi niin \_\_\_\_\_ kk

4. Työskentelyaika nykyisessä työyhteisössä / työpaikassa \_\_\_\_\_

**5. Työsuhde**

- 1. vakituinen / toistaiseksi voimassa oleva
- 2. määräaikainen

6. Mitä sinulta odotetaan työssäsi?

7. Onko tehtävänkuvasi selkeä?



8. Onko teillä yhteisesti sovitut tavoitteet työyhteisössasi? Millaiset?
  
9. Voitko vaikuttaa työaikajärjestelyihin, miten?
  
10. Onko työvälineissä tai työympäristössäsi asioita johon haluaisit työnantajan kiinnittävän enemmän huomiota?
  
11. Miten erityisosaaminen tai yksilölliset vahvuudet huomioidaan työyhteisössäsi?
  
12. Onko ohjeistus työyhteisössäsi selkeää?
  
13. Miten teillä jaetaan tietoa?
  
14. Saatko ottaa vastuuta riittävästi työssäsi?
  
15. Millaisia arvoja edustat hoivatyön tekijänä?
  
16. Millaisia arvoja toivot työnantajasi edustavan?
  
17. Mistä saat parhaiten hyvän työmotivaation?

18. Miten käytät luovuutta työssäsi?

19. Miten voit vaikuttaa omaan työhösi? Voitko kehittyä työssäsi ja miten?

20. Toimiiko työntekijöiden keskinäinen yhteistyö mielestäsi hyvin? Saatko riittävästi työkavereiltasi tukea ja luottamusta?

21. Keskustellaanko työyhteisössäsi usein avoimesti asioista? Osallistuvatko kaikki yhteisiä asioita koskevaan päätöksentekoon?

22. Millainen on mielestäsi kannustava ja arvostava työilmapiiri?

23. Millaista vastuullista henkilöstöjohtamista toivot työnantajaltasi tulevaisuudessa?

**KIITOS VASTAAMISESTASI!**