

# YHTEISKUNTAVASTUUN JOHTAMINEN

## Sosiaalisen vastuun näkökulmasta

Marjo Niemelä  
Sanna Porkka-Hokkanen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä(t) NIEMELÄ, Marjo PORKKA-HOKKANEN, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 7.5.2012
	Sivumäärä 52+5	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi YHTEISKUNTAVASTUUN JOHTAMINEN Sosiaalisen vastuun näkökulmasta		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (ylempi amk)		
Työn ohjaaja(t) MÄKELÄ, Tapio		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry		
Tiivistelmä Opinnäytetyömme toteutettiin kehittämistehtävänä. Sen tarkoituksena oli analysoida yhteiskuntavastuun johtamismallin avulla Tapiola-ryhmän laatiman ja Jyväskylän Hoivapalveluyhdistykselle toteuttaman työhyvinvointikyselylomakkeen rakennetta ja sisältöä niin, että tulevaisuudessa työhyvinvointikyselyn avulla voidaan selvittää ja arvioida Hoivapalveluyhdistyksen yhteiskuntavastuullisen ajattelun tilaa ja kehittämistarpeita. Kehittämistehtävän tavoitteena oli Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen yhteiskuntavastuullisen johtamisen kehittäminen sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Kehittämistehtävän avulla pyrittiin löytämään vastaus tutkimuskysymyksiin:  <ol style="list-style-type: none"><li>Mitä yhteiskuntavastuun johtamismallin elementtejä löytyy Tapiola-ryhmän työhyvinvointilomakkeesta?</li><li>Miten Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen tulisi kehittää toimintaansa sosiaalisen vastuun näkökulmasta</li></ol> Kehittämistehtävän viitekehyksessä käsitelimme yhteiskuntavastuun käsitettä, periaatteita ja sen osa-alueita sekä esittelimme yhden yhteiskuntavastuun johtamismallin. Kehittämistehtävä toteutettiin analysoimalla Tapiola-ryhmän työhyvinvointilomaketta ja sen pohjalta toteutettiin Hoivapalveluyhdistyksen esimiehille suunnattu teemahaastattelu. Tutkimustulokset osoittivat, että Tapiola-ryhmän laatimaa työhyvinvointilomaketta tulee kehittää, jotta tulevaisuudessa Hoivapalveluyhdistys osaa arvioida yhteiskuntavastuullisen tilan kehittämistarpeita. Kehittämistehtävän tuotoksena laadimme uuden työhyvinvointilomakkeen Hoivapalveluyhdistykselle.		
Avainsanat (asiasanat)  Yhteiskuntavastuu, yhteiskuntavastuullinen johtaminen, sosiaalinen vastuu		
Muut tiedot		



Author(s)  NIEMELÄ, Marjo PORKKA-HOKKANEN, Sanna	Type of publication Master's Thesis	Date 7.5.2012
	Pages  52+5	Language  Finnish
	Confidential  ( ) Until	Permission for web publication  ( X )
Title TITLE Corporate responsibility management from the perspective of social responsibility		
Degree Programme  Social service and health management, Masters degree		
Tutor(s) LAST, First MÄKELÄ, Tapio		
Assigned by  Jyväskylä Care Services Association		
Abstract This thesis was carried out as a development project. Its purpose was to use the social responsibility management model for the analysis of the structure and content of a questionnaire drawn up by the Tapiola Group for the Jyväskylä Care Services Association. The questionnaire was designed to address wellbeing at work, and the purpose of the analysis was to devise a survey that could be used to identify and evaluate the state of the social responsibility policies and the related development needs in the association.  The aim of the development project was to develop the services of the Jyväskylä Care Services Association from the point of view of socially responsible management. The development project aimed to find answers to the following research questions: <ol style="list-style-type: none"><li>1. What elements of the corporate social responsibility management model can be found in the well-being questionnaire of the Tapiola Group?</li><li>2. How should the Jyväskylä Care Services Association develop its activities from the perspective of social responsibility?</li></ol> The theoretical frame of reference in this development project dealt with the corporate social responsibility concept, principles and its elements. Moreover, this thesis introduces one social responsibility management model. The development project was carried out by analyzing the Tapiola Group's well-being at work survey form. Based on the analysis, theme interviews were conducted with the managers of the Care Service Association. The results showed that the questionnaire devised by the Tapiola Group needs to be developed so that in the future the Care Services Association is able to assess the state of socially responsible management. During the development process a new well-being questionnaire for the Care Services Association was designed.		
Keywords  Corporate social responsibility, socially leadership, social responsibility		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHTAMISEN MONIMUOTOISUUS .....</b>	<b>3</b>
<b>2 YHTEISKUNTAVASTUU .....</b>	<b>6</b>
2.1 Yhteiskuntavastuun historia .....	6
2.2 Yhteiskuntavastuu käsitteenä .....	7
2.3 Yhteiskuntavastuun periaatteet .....	11
2.4 Yhteiskuntavastuun osa-alueet .....	13
<b>3 ORGANISAATION SOSIAALISEN VASTUUN JOHTAMINEN.....</b>	<b>17</b>
3.1 Yhteiskuntavastuun johtamisen malli .....	17
3.2 Yhteiskuntavastuun johtamisen tasot .....	18
3.3 Yhteiskuntavastuun johtamisen tukipilarit.....	24
<b>4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS JA TAVOITEET .....</b>	<b>28</b>
<b>5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS .....</b>	<b>30</b>
5.1 Teemahaastattelu.....	31
5.2 Kehittämistehtävän luotettavuus.....	33
<b>6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET.....</b>	<b>34</b>
6.1 Tapiola-ryhmän yritysesittely .....	34
6.2 Tapiola-ryhmän kyselylomakkeen analysointi.....	35
6.3 Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen esimieshaastattelu .....	37
6.4 Kehittämisehdotukset .....	43
6.5 Yhteenvedo kehittämistyöstämme .....	46
<b>7 POHDINTA.....</b>	<b>49</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>51</b>
<b>LIITEET .....</b>	<b>53</b>

Liite 1. Työhyvinvointilomake yhteiskuntavastuun johtamismallin mukaan .....	53
--	----

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Yhteiskuntavastuun perusjaottelu.....	8
Kuvio 2 Yhteiskuntavastuun johtamisen puumalli.....	17

# 1 JOHTAMISEN MONIMUOTOISUUS

Viime vuosina mediassa on käsitelty yhteiskuntavastuullisia asioita erilaisten kunta- ja palvelurakennemuutosten myötä. Trendikäsitteeksi on noussut kehittäminen. Niin yksityisellä kuin julkisella puolellakin toiminnan kehittämisestä on tullut osa arkipäivää. Yhtenä syynä tähän on tiukka markkinatalous. Toiminnan täytyisi olla kustannustehokasta ja laadukasta. Kilpailun kiristyessä organisaatiot kilpailevat osaavasta henkilöstöstä ja palveluiden ostajista. Miten organisaatiot selviävät tilanteesta? Mielestämme organisaatioiden omistajien ja ylimmän johdon tulisi panostaa entistä enemmän henkilöstön hyvinvointiin ja johtamisosaamiseen, koska nykyajan johtamismallit ja osaaminen eivät vastaa muuttuneen yhteiskunnan tarpeisiin.

Keskuskauppakamari (2009, 2) on tutkinut suomalaisen yrityskulttuurin kehittymistä. Kyselyyn osallistuneiden yritysten johdon ja henkilöstön mielestä on tärkeää kehittää viestintää, esimiestyötä, henkilöstön osaamista ja aktiivisuuden tukemista sekä tulospalkkausta. Yhteiskuntavastuuseen liittyvissä asioissa he näkevät tärkeimpinä asioina kannattavuuteen, sidosryhmiin ja henkilöstöön kohdistuvien asioiden kehittämisen. Rissanen & Lammintakanen (2011, 10) mainitsevat kirjassaan, että sosiaali- ja terveysalalla on tehty organisaatioiden rakennemuutoksia ja johtamisongelmia on tunnistettu, mutta niiden kehittäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tulevaisuudessa on tärkeää panostaa esimiestyön kehittämiseen, koska yhteiskunta muuttuu jatkuvasti.

Opinnäytetyönä teemme kehittämistehtävän, jonka tavoitteena on yhteiskuntavastuun johtamisen kehittäminen sosiaalisen vastuun näkökulmasta Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksessä. Työmme tarkoituksena on kehittää Tapiola-ryhmän laatiman työhyvinvointikyselylomakkeen rakennetta ja sisältöä niin, että tulevaisuudessa työhyvinvointikyselyn avulla voidaan selvittää ja arvioida Hoivapalveluyhdistyksen yhteiskuntavastuullisen ajattelun tila ja kehittämistarpeita. Kirjallisuuskatsauksen avulla perehdymme käsitteeseen yhteiskuntavastuu ja esittelemme yhden yhteiskuntavas-

tuun johtamisen mallin. Johtamismallin avulla analysoimme Tapiola – ryhmän laatiman työhyvinvointikyselylomakkeen sekä Jyväskylän hoivapalveluyhdistys ry:n esimiehille suunnatun teemahaastattelun. Saatujen tulosten pohjalta esittelemme Hoivapalveluyhdistykselle yhteiskuntavastuullisen toiminnan kehittämideoita ja laadimme uuden työhyvinvointilomakkeen. Näitä kehittämideoita voivat hyödyntää myös muut sosiaali- ja terveysalan esimiehet yhteiskuntavastuun johtamistyön kehittämisessä.

Kiinnostuksemme aihetta kohtaan heräsi viimeaikaisten mediakeskustelujen myötä. Yritykset tuovat esille toimintansa olevan vastuullista ja panostavansa henkilöstön hyvinvointiin. Samalla kuitenkin uutisoidaan yritysten lopettavan ja siirtävän kannattamatonta toimintaansa ulkomaille, jonka seurauksena henkilöstöä irtisanotaan. Esimerkiksi Suomessa Stora Enso lopetti vuonna 2008 Kemijärven sellutehtaan ja Summan paperitehtaan. Lisäksi matkapuhelinvalmistaja Nokia ilmoitti syyskuussa 2011 irtisanovansa maailmanlaajuisesti 3500 työntekijää. Kritisointia herättää se, että henkilöstöä irtisanotaan ja samalla organisaatioiden johtohenkilöt nostavat suuria osinkoja yrityksestä. Esimerkkitapausten myötä voimme todeta aiheemme yhteiskuntavastuun johtamisesta olevan ajankohtainen.

Aiheemme ajankohtaisuutta tukee myös se, että pitkän linjan yhteiskuntavastuun asiantuntija Markku Jussila (2010, 7 - 9) toteaa kirjassaan yritysten yhteiskuntavastuun olevan tämän vuosikymmen merkittävimpiä kehittämialueita. Yhteiskuntavastuun kehittämisessä on korostettu sidosryhmävuorovaikutusta, johtamiskäytäntöjä sekä olennaisuusajattelua eli vertaillaan eri toimenpiteiden vaikutusta yhteiskunnallisesti ja valitaan paras käytäntö.

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on Jyväskylän hoivapalveluyhdistys ry eli niin sanottu kolmannen sektorin toimija, joka organisaatiomuodostaan huolimatta toimii liiketoimintalähtöisesti. Hoivapalveluyhdistys on perustettu vuonna 1994 ja konsernissa työskentelee yli 130 päätoimista henkilöä. Konserniin kuuluu kaksi yritystä, Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy ja Sova Oy. Yhdistyksen toimipisteissä työskentelee

ammattitaitoinen henkilökunta, joiden toiminta perustuu tiiviiseen yhteistyöhön asukkaiden ja omaisten kanssa. Lisäksi henkilökunta ottaa toiminnassaan huomioon myös eri sidosryhmät ja yhteistyökumppanit. Yhdistyksen palvelujen käyttäjiä ovat ikäihmiset ja lapset. Ikäihmisten toimintaan kuuluvat päiväkeskus-, asumis-, kotihoito- ja palvelukeskustoiminta. Lapsille on kohdistettu päiväkotitoiminta. Yhdistyksen toiminta-ajatuksena on kunnioittaa asukkaan itsemääräämisoikeutta, tasa-arvoa ja omatoimisuutta. Tavoitteet saavutetaan kiireettömällä palvelulla ja huolenpidolla. Tämän lisäksi luodaan ikäihmisille virikkeellinen ja laadukas elämä.

[\(http://www.jklhoivapalvelu.com/\)](http://www.jklhoivapalvelu.com/)

Yhteiskuntavastuu, eteenkin sosiaalisen vastuun kantaminen on yhdistyksen toiminnan keskeinen periaate, sillä yhdistys työllistää myös erilaisten tukitoimien avulla heikossa työmarkkina-asemassa olevia. Lisäksi yhdistys haluaa omaehtoisesti kehittää vastuullisuusajattelua ja saada konkreettisia kehittämisideoita henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi opinnäytetyömme avulla.

Kappaleessa yksi esittelemme opinnäytetyön aiheen ja käsittelemme vastuullista johtamista yleisellä tasolla. Kappaleessa kaksi perehdymme yhteiskuntavastuun historiaan, jonka jälkeen lukijan on helpompi ymmärtää yhteiskuntavastuun käsitteen sisältöä. Lisäksi kerromme yhteiskuntavastuun periaatteista ja kolmesta osa – alueesta ympäristö-, taloudellisesta ja sosiaalisesta vastuusta. Kappaleessa kolme syvennymme yhteiskuntavastuun sosiaalisen vastuun näkökulmaan. Esittelemme yhden yhteiskuntavastuun johtamismallin. Kappale neljä pitää sisällään tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Kappaleessa viisi ja kuusi käymme läpi tutkimuksen toteuttamisen ja tutkimustulokset. Tutkimuksen viimeinen kappale on pohdinta.



## 2 YHTEISKUNTAVASTUU

### 2.1 Yhteiskuntavastuun historia

Kautta aikojen on pohdittu tekojen oikeellisuutta ja sitä mikä on oikein tai väärin. Länsimainen arvo- ja moraalifilosofia on vastuuajattelun kulmakivi ja sen juuret ulottuvat Kreikkaan 400 – luvulle eKr. Sofistien mielestä hyveen ymmärtäminen on opittavissa. Antiikin filosofit Sokrates, Platon ja Aristoteles ovat luoneet vankan pohjan luonnonoikeusteorialle ja sen vaikutukset näkyvät tämän päivän ajattelussa. Sokraatin uskoi rationaalisen ja kriittisen keskustelun avulla ihmisten oppivan pohtimaan ja tuottamaan omia ajatuksia hyvyydestä. Platonin mielestä tieto hyvästä on synnynäistä, mutta korkein tietämys asiasta saavutetaan hyvän kasvatuksen ja koulutuksen avulla. Aristoteleen näkemys hyvästä perustuu ihmisen kykyjen kehittämiseen ja toteuttamiseen. (Juholin 2004, 22 – 23; Salmela & Airaksinen 2003, 35 - 39.)

Keskiajalla vahvin vaikuttaja länsimaisessa ajattelussa oli kristinusko. Uskonnollisen kriisin, uskonpudistuksen ja maallistumisen jälkeen yhteiskunnalliset asiat kehittyivät voimakkaasti. (Salmela & Airaksinen 2003, 41 – 44.) Uudella ajalla yhteiskuntaa säätelivät periaatteet, jotka kansalaiset olivat solmineet keskenään. Vastuullisuusajattelun käännekohta liittyy teolliseen vallankumoukseen, jolloin esillä oli yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehitys. Aluksi korostettiin valtion merkitystä, mutta myöhemmin ajateltiin hyvinvoinnin riippuvan yksilöstä itsestään ja hänen intresseistä. Arvomaailman muuttuessa yritykset nähtiin yhteiskunnallisina toimijoina, joilla oli vastuu ympäristöstä ja sidosryhmistä. Ammattiyhdistysliikkeen synnyn myötä yritysten vastuullisuus henkilöstöstä lisääntyi. Erinäisten konfliktien jälkeen vastuu siirtyi jälleen yhteiskunnalle ja sen myötä syntyi hyvinvointiyhteiskunta. (Juholin 2004, 22 – 29, 36 - 38.)

Eri puolilla maailmaa sattui 1970 – luvulla useita ympäristöongelmia, joiden seurauksesta syntyivät länsimaissa ympäristöliikkeet ja yrityksen alkoivat kantaa vastuuta ympäristöasioista (Juholin 2004, 31). Yhteiskuntavastuu pohjautuu 1990-luvulle, jolloin YK:n kansalaisjärjestöjen ja yritysmaailman neuvottelujen myötä kestävä kehitys otettiin terminologiassa yleiseen käyttöön. Tarkoituksena oli saada yritykset miettimään pitkän aikavälin vaikutuksia. Yritysten vastuullisuus ei ole mikään uusi ilmiö, mutta nykypäivän yhteiskuntavastuun katsotaan alkaneen vuonna 1999, kun yritysten vastuullisuuden raportointiohjeistus laadittiin. Ohjeistusta kehitettiin ja sen seurauksena syntyi Global Reporting Initiativen (GRI) ohjeistus ja organisaatio, joka ohjaa tänä päivänä yhteiskuntavastuun kehitystä. Suomessa yhteiskuntavastuun kehittäjänä on toiminut Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) ja sen yhteistyökumppaneina ovat toimineet Eettinen foorumi ja Finnish Business & Society ry (FiBS). (Jussilan 2010, 7 – 8.)

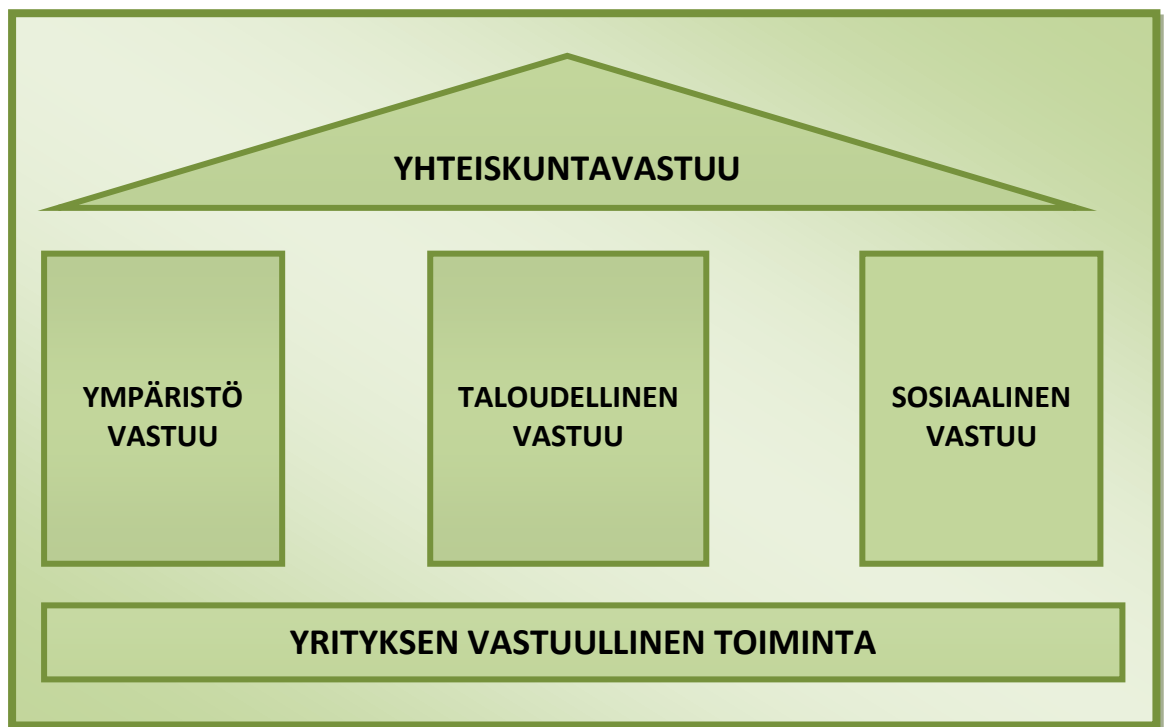
## **2.2 Yhteiskuntavastuu käsitteenä**

Yhteiskuntavastuusta käytetään useita eri käsitteitä, mutta asiasisällöllisesti niillä tarkoitetaan samaa asiaa (Talvio & Välimaa 2004, 37 – 39). Yhteiskuntavastuuseen rinnastettavia käsitteitä ovat esimerkiksi kestävä kehitys, yrityksen yhteiskuntavastuu, yritysvastuu, vastuullinen liiketoiminta, hyvä yrityskansalaisuus ja vastuullinen johtaminen sekä englanninkieliset käsitteet Corporate Social Responsibility (CSR) ja Corporate Responsibility (CR). (Vauhkonen 2007, 16; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2011; Talvio & Välimaa 2004, 37 – 39; Jussila 2010, 11 – 14.)

Yhteiskuntavastuu jaotellaan kolmeen osa-alueeseen ympäristö-, taloudellinen ja sosiaalinen vastuu. Jokaisella osa-alueella on omat erityispiirteensä, mutta käytännössä mikään osa-alue ei pysty toimimaan yksin. Jaottelusta käytetään termiä Triple bottom line, jota ei ole kuitenkaan koskaan käännetty varsinaisesti suomenkielelle ja näin ollen termi ei ole käytössä yritysmaailmassa yhteiskuntavastuusta. (Aaltonen,

Luoma & Rautiainen 2004, 43 - 45; Jussila 2010, 15, Talvio & Välimaa 2004, 40, Könölä & Rinne 2001, 19 - 20.)

Opinnäytetyössä käytämme käsitettä yhteiskuntavastuu puhuttaessa aiheesta yleisellä tasolla. Lisäksi käsittelemme aihetta yleisen käytössä olevan perusjaottelun ympäristö-, taloudellisen ja sosiaalisen vastuun (KUVIO 1.) mukaan, sillä se antaa parhaimman käsityksen lukijalle yhteiskuntavastuun sisällöstä. Yhteiskuntavastuu termiä ovat käyttäneet muun muassa teologi Cai Talvio ja MSc Mikko Välimää, Professori Elisa Juholin sekä yhteiskuntavastuun asiantuntija Markku Jussila. Käsitteen määrittelyä avaamme aihetta käsittelevän kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella. Erityisesti haluamme tuoda niiden instanssien näkökulman esiin, jotka Suomessa vaikuttavat yhteiskuntavastuun kehittämiseen.



KUVIO 1. Yhteiskuntavastuun perusjaottelu (ks. Teollisuuden ja työnantajain Keskusliitto 2001, 8, muokattu)

Yhteiskuntavastuun johtaminen on kokonaisvaltaista johtamista huomioiden ympäristö, koko henkilöstö ja kilpailijat. Tämän lisäksi kaikkia kohdellaan vastuullisesti ja

eettisesti oikein (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 22 – 23). Vauhkonen (2007, 169) toteaa, että johtamisen välineitä ovat hyvän johtamisen ja hallintotavan periaatteet, joita tukevat eettiset periaatteet. Eettiset ohjeet helpottavat johtajia vaikeissa päätöksentekotilanteissa, mutta sen lisäksi johtajilta vaaditaan tilannekohtaista kykyä ratkaista vaikeat asiat. Talvion & Välimaan (2004, 39 – 40) mielestä yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan tapaa miten organisaatioita johdetaan heihin kohdistuvien odotusten täyttämiseksi. Sidosryhmien tarpeiden huomioimisen lisäksi toiminnan kehittämisessä tulisi huomioida organisaation omat tarpeet. Toiminnan lähtökohtana ovat lainkuuliaisuus, eettisyys ja arvot.

Vehkaperä (2003, 19 - 21) toteaa lisensiaattitutkimuksessaan yhteiskuntavastuulle olevan monenlaisia määritelmiä, mutta hän näkee yhteiseksi tekijäksi yhteisen edun, lähiympäristöstä huolehtimisen ja sidosryhmien tarpeiden korostamisen sekä vastuun yhteiskunnalle. Stenbergin (2010, 28 - 29) mukaan yhteiskuntavastuusta huolehtiva yritys saa tuloksen ja kannattavuuden aikaan eettisesti hyväksyttävällä tavalla huomioiden ympäristö- ja taloudellisen sekä sosiaalisen vastuun.

Elinkeinoelämän keskusliiton (2006, 4) mukaan liiketoiminnan vastuullisuus on omaehtoista ja toimintaa tukevaa. Siihen vaikuttavat aina organisaation oma toiminta, arvot sekä organisaation toiminnan aktiivisuus. Yhteiskuntavastuu toteutuu, kun organisaatio edesauttaa yhteiskunnallisesti hyvinvoinnin toteutumista ottaen huomioon toimintaympäristön ja sidosryhmänsä. Turun kauppakorkeakoulun Vastuullisen liiketoiminnan keskus on laatinut oppaan työ - ja elinkeinoministeriön toimeksiantona. Yhteiskuntavastuun tasapainoinen kehittäminen ja johtaminen edellyttävät yhteistyötä sidosryhmien kanssa ympäristöön, taloudellisiin ja sosiaalisiin liittyvissä asioissa. Johdonmukaisen ja pitkäjänteisen johtamisen avulla organisaatio lisää kilpailukykyä, toteuttaa kestävää kehitystä ja kehittää toimintaansa. Organisaatiot voivat toimia vastuullisesti seuraavilla osa-alueilla; asiakkaat ja henkilöstö, yhteiskunta ja lähiympäristö, ympäristö sekä tuotteet, palvelut ja hankintaketjut. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 4 – 6.)

Aiemmin on jo tullut esille, että yhteiskuntavastuun yhteydessä puhutaan usein sidosryhmästä. Sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmää, jolla on aktiivinen ja vuorovaikutuksellinen suhde organisaatioon. Sidosryhmiin luokitellaan kuuluvaksi mm. omistajat, asiakkaat, henkilöstö ja tavarantoimittajat. (Peltonen 2007, 188.)

Ymmärtääksemme opinnäytetyömme toimeksiantajan yhteiskunnallista roolia avaamme käsitettä kolmas sektori. Käsitteenä se ei ole yksiselitteinen, koska sille on olemassa erilaisia määritelmiä niin kotimaisessa kuin kansainvälisessäkin kirjallisuudessa. Synonyymeina voidaan käyttää käsitteitä kansalaisyhteiskunta, non-governmental -organisaatio, yleishyödyllinen yhteisö, vapaaehtoissektori, voittoa tavoittelematon yhteisö tai sosiaalitalous (Pihlaja 2010, 21). Mitä tarkoitetaan käsitteellä sektori? Konttisen (2008) mukaan yhteiskuntaelämä jaetaan neljään eri sektoriin ja jokaisella on oma intressinsä järjestäytyä rakenteelliseksi kokonaisuudeksi. Ensimmäisen sektorin toimijoita ovat markkinat ja yritys-elämä, toisen sektorin toimijoita ovat valtio ja julkinen valta, kolmas sektori pitää sisällään kansalaisjärjestöt ja vapaaehtoistoiminnan, neljännellä sektorilla tarkoitetaan kotitalouksia.

<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan julkisesta vallasta vapaata organisaatiota, jonka erityispiirteitä ovat voittoa tavoittelematon talous sekä yhteiskunnallista, sosiaalista ja yhteisön hyvinvointia edistävä toiminta. Toiminnan lähtökohtana on vapaaehtoisuus, mutta sen lisäksi on myös palkattua henkilöstöä. (Pihlaja 2010, 21.)

Olemme aiemmin todenneet, että kunta- ja palvelurakennemuutosten myötä yhteiskuntavastuulliset asiat ovat selkeästi nousseet esille kehittämisessä, koska palvelujen tehokkuutta ja tuottavuutta on lisättävä. Tämän myötä myös kolmannen sektorin rooli on korostunut yhteiskunnallisesti. Pihlaja (2010, 10 – 12, 32 - 35) tutkimusjulkaisussaan tuo esille sen, että hallituksen ja kuntien mielestä on edistettävä ensimmäisen, toisen ja kolmannen sektorin välistä kumppanuutta palvelujenjärjestämisessä. Samalla julkinen valta rajoittaa kolmannen sektorin toimintamahdollisuuksia erilaisin lainsäädännöin, avustukset ovat vähentyneet ja verottajan tulokinnat vero-

jenmaksamisesta ovat muuttuneet. Kolmannen sektorin toimintaan kuuluu usein sellainen toiminta mitä yritykset eivät halua järjestää vähäisen tuottavuuden vuoksi ja julkisen vallan resurssit eivät ole riittävät niiden järjestämiseen esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla kotipalvelu, ikäihmisten palvelutalot ja lasten päivähoido. Kolmannen sektorin kumppanuus julkisen vallan kanssa perustuu ostopalveluihin, maksusitoumuksiin, yhteistoimintasopimuksiin, palvelujärjestelmään ja järjestöille maksettaviin avustuksiin. Tämän lisäksi järjestöjen palveluihin kuuluu sellainen toiminta, jonka he järjestävät itsenäisesti esimerkiksi harrastustoiminta ja sosiaali- ja terveysalan palveluista mainittakoon sydänyhdistyksen tarjoama verenpaineenmittaus.

### **2.3 Yhteiskuntavastuun periaatteet**

Suomalaisille yrityksille yhteiskuntavastuun toteuttaminen pitäisi olla varsin tuttua, koska siihen liittyvät aihealueet esimerkiksi työterveys ja turvallisuus ovat kuuluneet Suomen lainsäädännönpiiriin jo kauan. Yhteiskunnallisesti meillä vallitsee sellainen oikeuskäsitys ja arvomaailma, jossa arvostetaan vastuullista ja rehellistä liiketoimintaa. Tämän vuoksi yhteiskuntavastuun johtamisesta ei pidä ajatella, että se on uusi ja erikoinen johtamismenetelmä, vaan se on yksi osa hyvää johtamistapaa. Yhteiskuntavastuun toteutumisen onnistuminen edellyttää koko henkilöstön panosta, ei ainoastaan organisaation johtajien. (Talvio & Välimaa 2004, 75; Aaltonen ym. 2004, 19 – 21.)

Yhteiskuntavastuun johtaminen muodostuu useasta kokonaisuudesta ja se voidaan erotella seuraavasti:

- 1) yhteiskuntavastuun kokonaisvastuu
- 2) yhteiskuntavastuun yleinen johtaminen
- 3) yhteiskuntavastuun osa-alueiden johtaminen
- 4) liiketoiminnan, tuotteiden ja palveluiden yhteiskuntavastuullinen johtaminen.

Osa-alueiden onnistunut johtaminen edellyttää, että organisaatiossa on mietitty jokaiseen kokonaisuuteen omat erityiset johtamiskäytännöt. (Jussila 2010, 43 - 44.)

Yhteiskuntavastuun johtaminen sisältyy kaikille toiminnan osa-alueille ja sen toteutuksesta vastaa jokainen toimintayksikkö. Yhteiskuntavastuu mielletään ajattelutavaksi, ei toiminnaksi. Viestintä tulisi perustua tosiasioihin eli organisaation arkipäiväiseen toimintaan. Jokaisen työntekijän olisi kannettava yhteiskuntavastuunsa, koska kaikkien toiminta vaikuttaa siihen kuinka sidosryhmä näkee organisaation toimivan. Usein yhteiskuntavastuulliset asiat ovat organisaatiossa jo valmiina. Ennen kuin yhteiskuntavastuun johtamista aletaan pohtia, on syytä miettiä mitä olemassa olevia arvoja ja periaatteita voidaan hyödyntää. Organisaatio voi tehokkaasti liittää yhteiskuntavastuulliset asiat esimerkiksi kehityskeskusteluihin ja koulutukseen. (Talvio & Välimaa 2004, 77 – 78; Aaltonen ym. 2004, 59 – 70.)

Yhteiskuntavastuun toimintaohjeiden tulisi olla organisaation itsensä näköiset huomioiden oma toimintaympäristö ja luonne. Kehitettäessä yhteiskuntavastuun mittaamista ja raportointia on otettava huomioon yhteismitattavuus ja vertailtavuus, jotta organisaatioita voidaan verrata keskenään ja seurata omaa pitkänaikavälin kehittymistä. Toimintaympäristön lisäksi tärkeää olisi huomioida organisaation kulttuuri, toimintatavat, viestintä sekä sidosryhmien odotukset. Henkilöstön mielipiteitä tulisi kuunnella, olla aidosti läsnä ja ottaa mukaan yhteiskuntavastuun kehitysprosesseihin. Yhteiskuntavastuullinen toiminta ei saa jäädä pelkäksi paperille tehdyksi suunnitelmaksi, vaan sen sisältö on otettava mukaan konkreettisesti päivittäiseen toimintaan. Vastuullinen toiminta ohjaa toimimaan oikein ja organisaation periaatteiden mukaisesti. Jos on havaittu uusi kehityskohde, asettaa johto vastuuhenkilöt toteuttamaan kehitystä. Vastuuhenkilöt myös raportoivat tuloksista, ja siitä, miten tuloksiin on päästy. Tulokset täytyy dokumentoida ja niiden toteutumista tulee seurata. (Talvio & Välimaa 2004, 78 – 79.)

## 2.4 Yhteiskuntavastuun osa-alueet

### Ympäristövastuu

Ympäristövastuulla tarkoitetaan organisaation toiminnan vaikutuksia ympäristöön. Ympäristövastuun osa-alueita ovat organisaation toiminnan omat ympäristövaikutukset, yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutukset, organisaation tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutukset ja muut organisaation välilliset ympäristövaikutukset. Ympäristöasiat koskettavat laaja-alaisesti maata, vesistöjä, luonnonvaroja, päästöjä ja ilmastoa. Organisaatioiden oma toiminta ja yhteistyökumppaneiden toiminta muodostavat kokonaisuuden, mutta nykypäivänä entistä enemmän tulee kiinnittää huomiota siihen, miten palveluiden käyttäjät pystyvät toteuttamaan ympäristövastuun näkökulman. Ympäristövaikutuksia voidaan tarkastella raaka-aineiden kulutuksen, energialähteiden, käytettävän veden, maa-alueiden, päästöistä ilmaan, päästöistä vesistöihin sekä syntyneiden jätteiden mukaan. (Jussila 2010, 78 – 84; Raivio 2005, 20 - 22.)

Ympäristövastuun johtaminen on oma kokonaisuutensa, koska ympäristövastuun sisältö on laaja ja yksityiskohtainen. Aihe on yhteiskunnallisesti erittäin kiinnostava, joten organisaatioiden on pitänyt panostaa siihen varaamalla resursseja erillisiin johtamiskäytäntöihin. Keskeisenä asiana johtamisessa on organisaation ympäristöohjelma ja ympäristöpolitiikka. Ympäristöohjelma sisältää organisaation ympäristöasioiden painopistealueet, seuranta-, johtamis- ja kehittämiskäytännöt sekä ympäristövaikutusten seurantamittarit ja tavoitetasojen asettamisen. (Jussila 2010, 85 - 86.)

Nykypäivänä ihmiset ovat erittäin kiinnostuneita ympäristöasioista ja se helpottaa viestintää, koska kuulijoiden kiinnostavuuden lisäämiseen ei tarvitse panostaa kovinkaan paljon resursseja. Viestimissä on kiinnitettävä huomiota kohderyhmään, koska tietotaito aiheesta vaihtelee suuresti. Viestimisen on oltava sellaista, että jokainen ymmärtää sanoman ja sen tulee perustua totuudenmukaisuuteen ja avoimuuteen. Organisaatiot hyödyntävät viestinnässä omia ympäristömerkkejä ja ympäristöstandardeja. (Jussila 2010, 90 – 92.)



### **Taloudellinen vastuu**

Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan organisaation pitkän aikavälin taloudellisia toimintaedellytyksiä ja toiminnasta syntyvien tuottojen jakautumista sidosryhmille ja toimijoille. Taloudellinen vastuu nähdään taloudellisena vakavaraisuutena, riskienhallintana ja organisaatioon sidoksissa olevien ihmisten ja muiden organisaatioiden taloudellisena hyötynä. Riskienhallinnalla pyritään saamaan hyvälle organisaatiolle mahdollisimman pitkä elinikä ja hyvä toiminta. Organisaation taloudellinen toimintaedellytys on lähellä perinteistä taloudellista raportointia, mutta niiden erot näkyvät lähinnä siten, että taloudellisen voiton ja voitonjaon on oltava kohtuullista sekä riippumattomuus sidosryhmistä tulee olla vähäisempi. Taloudellisia riskejä tulee analysoida myös yhteiskunnallisten ilmiöiden valossa. (Jussila 2010, 60; Rohweder 2004, 97 - 98.)

Taloudellisen vastuun keskeinen osa-alue on taloudellisen hyödyn analysointi ja sen tavoitteena on selvittää kuinka organisaatio hyödyttää sidosryhmiään toiminnasta syntyvillä rahavaroilla. Organisaation tulee toimia tehokkaasti, kannattavasti ja kilpailukykyisesti, mutta toiminnan on oltava oikeudenmukaista ja tasapuolista sidosryhmiä kohtaan. Tärkeää on, että organisaatio pyrkii olemaan mahdollisimman riippumaton julkisesta sektorista ja sen erilaisista tukimuodoista. Taloudellisen vastuun osa-alueessa sidosryhmiksi mielletään omistajat, johto, työntekijät, asiakkaat, valtio, muut julkishallinnon organisaatiot, tavarantoimittajat sekä yleishyödylliset järjestöt. (Jussila 2010, 60 – 61, 64; Raivio 2005, 19 - 20.) Hyväntekeväisyys ja sponsorointi kuuluvat nykypäivään ja sen on oltava määrätietoista, hallittua ja selkeää, jotta sidosryhmät pystyvät seuraamaan mitä organisaatio tukee (Jussila 2010, 61 – 63).

Taloudellisen vastuun johtaminen tulee integroida organisaation muuhun johtamiseen, koska yleensä ei ole käytössä taloudellisen vastuun tiimoilta erillisiä johtamismenetelmiä ja linjauksia. Taloudellista vastuuta ohjaa organisaation yleiset johtamiskäytännöt, strategia sekä taloushallinnon käytännöt. Tärkeää on olla hankintaohjeistus erilaisista palveluista, koska toiminnan tulee perustua oikeudenmukaisuuteen.

Taloudellisen vastuun viestintä on lähellä organisaation normaalia viestintää, mutta siinä on kuitenkin kiinnitettävä huomiota viestinnän sisältöön. Yhteiskuntavastuun kehittymisen myötä talouden viestinnässä otetaan huomioon muun muassa sidosryhmät ja maantieteellinen sijainti. (Jussila 2010, 69 – 71.)

### **Sosiaalinen vastuu**

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan asioita, jotka liittyvät organisaation henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen, tuoteturvallisuuteen, kuluttajasuojaan, toimintatapoihin ja yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa (Teollisuuden ja työnantajain Keskusliitto 2001, 9). Henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä asioita lähestytään työturvallisuuden, työterveyshuollon, työkyvyn, työtyytyväisyyden, koulutuksen ja palkitsemisen sekä työpaikan imago- ja kulttuurin näkökulmasta. Yrityksen toimintatapojen ja yhteistyön tulisi perustua hyviin tapoihin, eettisyyden ja oikeudenmukaisuuden sekä suvaitsevaisuuden kunnioittamiseen. (Jussila 2010, 16, 98-100; Raivio 2005, 22 – 23; Rohweder 2004, 103; Talvio & Välimaa 2004, 42 – 43; Teollisuuden ja työnantajain Keskusliitto 2001, 9; Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 8.) Lisäksi henkilöstö tulisi osallistaa päätöksentekoon ja tukea tasapainoiseen työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 8).

Sosiaalisen vastuun piiriin kuuluu ihmisoikeudet ja se onkin maailmanlaajuinen hyvinvointihaaste. Kaikkien tulisi puolustaa ja edistää globaalin tasa-arvoisen hyvinvoinnin toteutumista maissa missä ihmisoikeudet eivät toteudu. Organisaation tulisi kiinnittää huomiota yhteistyökumppaneihin, alihankkijoihin ja tavarantoimittajiin ja ennen kaikkea siihen, että hekin vaalivat ihmisoikeuksia. Ihmisoikeuksien osalta erityisesti kiinnitetään huomiota syrjintään, yhdistymisvapauteen ja ammattiyhdistystoimintaan, lapsityövoiman käyttöön, pakkotyöhön, työturvallisuuteen ja mahdollisten alkuperäisväestöjen oikeuksiin. Viestinnässä korostetaan riskienhallinnan valvontanäkökulmaa ja sitä, että osataan viestiä myös mahdollisissa kriisitilanteissa esimerkiksi yhteistyökumppanin rikkoessa ihmisoikeuksia. (Jussila 2010, 105 -107; Rohweder 2004, 103 – 105.) Tuotevastuu on kuulunut sosiaaliseen vastuuseen, mutta nykyään se erotetaan usein omaksi kokonaisuudeksi, koska se eroaa huomattavasti esi-

merkiksi henkilöstövastuusta (Jussila 2010, 112). Tämän vuoksi emme käsittele työsämme aihetta, vaan keskitymme henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviin asioihin.

Mielestämme Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry on omalla toiminnallaan vahvistanut asemaansa yhteiskuntaelämässä. Yhteiskuntavastuullisesti heidän toiminnassa korostuu sosiaalisen vastuun osa-alue, sillä yritystoiminnan ja erilaisten projektien kautta he työllistävät vaikeasti työllistyviä, osatyökykyisiä, pitkäaikaistyöttömiä sekä nuoria työttömiä. Organisaatiorakenteen uudistuksen myötä yhdistys on panostanut myös johtamiseen palkkaamalla kehittämisspäällikön. Tulevaisuudessa näemme yhdistyksen vahvana yhteiskuntavastuullisena toimijana Jyväskylänseudulla. He työllistävät yritystoimintaansa henkilöstöä huomioiden vaikeasti työllistyvät ihmiset. Yhdistys kantaa vastuunsa myös sidosryhmistä eteenkin alueella asuvista ikäihmisistä tarjoamalla heille hoivapalveluja kotiin tai sitten palvelutaloon. Lisäksi he tuottavat päivähoito- ja tukipalveluita lapsiperheille.

## 3 ORGANISAATION SOSIAALISEN VASTUUN JOHTAMINEN

### 3.1 Yhteiskuntavastuun johtamisen malli

Talvio ja Välimaa (2004, 80) ovat kuvanneet kirjassaan selkeästi yhteiskuntavastuun johtamisen mallin (KUVIO 2.), jonka kehittämässä on hyödynnetty Kaplanin ja Nortonin kehittämää balanced scorecard eli tasapainotettua tuloskorttia ja strategiakartta-ajattelua. Malli koostuu neljästä tasosta, joita ovat arvot ja periaatteet, tavoitteet, toiminnot ja prosessit sekä kyvyt ja osaaminen. Tasot ovat toisistaan riippuvaisia ja niitä tukevat koulutus ja kehitys, sidosryhmien osallistaminen, mittaaminen sekä seuranta ja raportointi.

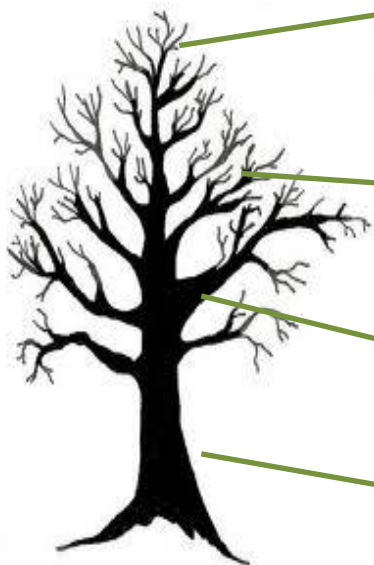
#### TUKIPILARIT

Koulutus ja kehitys

Sidosryhmien osallistaminen

Mittaaminen

Seuranta ja raportointi



#### TASOT

KYVYT JA OSAAMINEN

TOIMINNOT JA PROSESSIT

TAVOITTEET

ARVOT JA PERIAATTEET

KUVIO 2. Yhteiskuntavastuun johtamisen puumalli (ks. Talvio & Välimaa 2004, 80, muokattu) KUVA ([http://mediaserver-2.vuodatus.net/g/5/55939/1282461843\\_img-d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e.jpg](http://mediaserver-2.vuodatus.net/g/5/55939/1282461843_img-d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e.jpg))

Mallissa organisaation arvojen ja periaatteiden pohjalta muodostetaan tavoitteet ja ne edelleen työstetään toiminnan prosesseihin sekä varmistetaan tavoitteisiin pääsy osaamista kehittämällä. Mallia kutsutaan yhteiskuntavastuun johtamisen neljäksi tasoksi. Yhteiskuntavastuun johtamisen malli on kuvattu puun muotoon ja sen eri osat muodostavat kasvavan organismin osat eli yhteiskuntavastuun kokonaisuuden. (Talvio & Välimaa 2004, 80.)

### **3.2 Yhteiskuntavastuun johtamisen tasot**

#### **Arvot ja periaatteet**

Puun juuret symboloivat arvoja ja periaatteita pitämällä puun paikoillaan ja antamalla kasvuperustan muulle kasville. Arvot ja periaatteet luovat perustan organisaation yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Aluksi on tärkeää määrittää organisaation omat arvot ja periaatteet, koska niiden pohjalta organisaation pitkäaikainen toiminta rakentuu. Ne kuvaavat organisaation nykytilaa tai sitä mihin organisaatio tulevaisuudessa pyrkii. Yhteiskuntavastuullisen ajattelun lähtökohtana on organisaation suhde yhteiskuntaan ja sidosryhmiin, joten tästä syystä arvojen ja periaatteiden määrittelyprosessissa yhteistyön merkitys korostuu. Organisaation arvot ja periaatteet ovat lupaus henkilöstölle ja sidosryhmille miten toimintaa tullaan kehittämään ja ne kirjataan paperimuotoon. Organisaation hyväksymät arvot ja periaatteet velvoittavat koko henkilöstöä toimimaan vastuullisesti. (Talvio & Välimaa 2004, 80 – 81, 84 - 85.)

Talvion ja Välimaan (2004, 85) mukaan arvojen ja periaatteiden järjestelmällinen kehittäminen sisältää seuraavat vaiheet:

- 1) Yhteiskuntavastuun aihepiirien kartoitus
- 2) Tehdään riskienkartoitus
- 3) Tehdään arvo ja periaatteiden gap - analyysi
- 4) Laaditaan arvo- ja periaateluonnokset sekä kerätään palaute niistä
- 5) Haetaan ylimmän johdon vahvistus ja sitoutuminen.

Yhteiskuntavastuun aihepiirien kartoituksessa organisaatio hyödyntää yleisiä julkilausumia ja periaatteita omien yhteiskuntavastuun näkökulmien kartoituksessa. Sisällöllisiä aihepiirejä voivat olla muun muassa henkisen hyvinvoinnin tukeminen työyhteisössä, syrjinnän poistaminen, tasa-arvo ja reilut kilpailukäytännöt. Toiminnallisia aihepiirejä voivat olla esimerkiksi lakien ja määräysten noudattaminen, hyvä hallintotapa, avoin vuorovaikutus ja sidosryhmien huomioiminen. Sisällöllisiä ja toiminnallisia periaatteita määriteltäessä aihepiirejä on paljon, mutta tällöin korostuu priorisoinnin tärkeys. Tärkeiden aihealueiden priorisoinnissa voidaan työkaluna käyttää riskienkartoitusta. (Talvio & Välimaa 2004, 85–87.)

Riskienkartoituksen tavoitteena on kartoittaa organisaation toiminnan kannalta vahingollisimmat riskit. Kartoitusta voidaan tehdä esimerkiksi haastatteluilla, kyselylomakkeilla tai ryhmätöiden avulla. Riskien kartoituksen avulla saadaan selville keskeiset yhteiskuntavastuun aihepiirit, jotka arvojen ja periaatteiden kehittämisen kannalta ovat tärkeimmät. Joskus riskien suuruus voi vaihdella menneisyyden tapahtumista johtuen suuresti ja tämän vuoksi riskein kartoitus tulee tehdä säännöllisesti. Huomiointavaa on, että jokainen yksilö kokee riskit eri tavalla. (Talvio & Välimaa 2004, 87 – 88.)

Gap - analyysi on nykytilan ja ihannetilän vertaamista toisiinsa. Gap-analyysissä jo olemassa olevia arvoja ja periaatteita verrataan riskien kartoituksessa nousseisiin tärkeimpiin aihepiireihin. Sen jälkeen päätetään luodaanko vielä uusia periaatteita ja

arvoja, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Gap-analyysin valmistuttua tehdään periaateluonnos, jonka allekirjoittaa yhteiskuntavastuuasioiden vastuuhenkilö. Tällä varmistetaan se, että toimintaa lähdetään toteuttamaan ja sitä päivitetään säännöllisin väliajoin. Näihin luonnoksiin pyydetään palautetta henkilöstöltä, koska näin henkilöstö saadaan sitoutumaan tulevaisuudessakin organisaation toiminnan periaatteisiin. Sidosryhmiltä saatu palaute periaateluonnoksesta varmistaa sen, että myös heidän odotukset täyttyvät. Arvojen ja periaatteiden konkreettinen toiminta on täysin riippuvainen ylimmän johdon toimimisesta ja sitoutumisesta, joten laaditut suunnitelmat tulee aina hyväksyttävä johdolla. (Talvio & Välimaa 2004, 89 – 90.)

Mielestämme organisaation arvojen ja periaatteiden luominen pohjautuu arvojohdamiseen. Tärkeää on saada koko organisaation henkilöstö ylintä johtoa myöten sitoutumaan laadittuihin arvoihin, jotta ne saadaan näkymään toiminnassa. Henkilöstö sitoutuu arvolähtöiseen työskentelyyn, kun arvot laaditaan yhteistyössä ja niiden merkitys avataan henkilöstölle. Miten suurissa organisaatioissa voidaan ottaa kaikkien työntekijöiden näkökulma huomioon? Arvokeskustelut voivat olla yksi vaihtoehto, jolloin kaikkien näkemys voidaan huomioida. Käytännön työssä olemme törmänneet usein ongelmaan, jossa organisaation arvot ja toiminta eivät kulje käsi kädessä. Osa henkilöstöstä eivät edes tiedä oman yksikön arvoja, vaan he työskentelevät oman arvomaailmansa pohjalta. Perehdytyksessä on huomioitava se, että organisaation arvot saatetaan kaikkien tietoisuuteen. Organisaation arvojen poiketessa suuresti työntekijän omista arvoista voi työntekijä joutua eettisesti haasteelliseen tilanteeseen.

Kauppinen (2002, 22 – 23, 40 - 41) kirjassa kertoo organisaation menestymisen ja kilpailukyvyn pohjautuvan organisaation arvoihin. Nykypäivänä se ei ole johtajien yksinoikeus ja velvollisuus, vaan työyhteisöjen jäsenilläkin tulisi olla vaikutusmahdollisuus. Erilaiset kulttuurimuutokset ja uudistumiset vaativat kuitenkin aina sitoutuneen ja osaavan esimiehen. Laaditut arvot tulisi avata koko henkilöstölle, koska näin henkilöstö saadaan sitoutumaan työskentelemään arvojen pohjalta. Johtamisessa aitous on arvolähtöistä. Organisaation arvojen täytyy näkyä johtamisessa, koska vain

siten ne saadaan toimintaan mukaan. Arvojen toteutuminen arkipäiväisessä toiminnassa on riippuvainen johtamistavasta, -käytännöstä ja -käyttäytymisestä. Arvojohtaminen edellyttää yksilötasolla aitoutta, vuorovaikutusta ja kykyä mitata sen toteutumista.

### **Tavoitteet**

Puun runko kuvaa mallissa tavoitteita ja ne saavat alkunsa puun juurista määrittäen koko kasvin suuntaa ja muotoa. Yhteiskuntavastuun tavoitteet luodaan arvojen ja periaatteiden pohjalta ja ne antavat organisaation toiminnalle suunnan. Laaditut tavoitteet priorisoidaan. Yhteiskuntavastuun toteuttamisen kannalta on tärkeää valita muutama riskien kartoituksen avulla saatu kriittinen aihepiiri, joista luodaan konkreettiset tavoitteet. Kriittisten aihepiirien tunnistaminen voi olla vaikeaa heterogeenisissä ja kansainvälisissä organisaatioissa. Siihen vaikuttaa sidosryhmät, toimintaympäristö, kulttuuri ja sosiaaliset erot. Tavoitteiden tulee olla realistisia, selkeitä ja niiden saavuttaminen tulee olla mitattavissa. Tavoite on myös aikarajallinen ja hyväksyttävä, se ei saa olla epämääräinen ja ympäröivä. Henkilöstön on pystyttävä työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi ja heidän on myös sitouduttava tavoitteisiin pääsemiseksi. (Talvio & Välimaa 2004, 81, 99 – 104.)

Miten tiukan markkinatalouden aikana tavoitteet saavutetaan ja kuinka henkilöstö saadaan motivoitumaan tavoitteelliseen työskentelyyn, jos puheissa ilmenee aina säästäminen. Esimiehen tehtävänä on motivoida henkilöstöään, mutta annetaanko nykypäivänä esimiehille riittävät resurssit tavoitteelliseen työskentelyyn? Vastuuajattelu ei ole vain esimiesten ja henkilöstön velvollisuus, vaan täytyy muistaa, että omistajilla ja ylimmällä johdolla on velvollisuus järjestää sellaiset työolot, että esimiehet voivat panostaa henkilöstötyöskentelyyn. Millaisin keinoin esimies voi viedä yksikköään eteenpäin? Näkemyksemme mukaan yhtenä keinona voisi olla palkitseminen. Organisaatioiden tulisi laatia tavoitteiden lisäksi osatavoitteet ja määritellä miten henkilöstö palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta. Palkitseminen ei aina tarvitse olla rahallinen korvaus, usein henkilöstön mieltä piristää ylimmän johdon positiivinen palaute.



### **Toiminnot ja prosessit**

Toimintoja ja prosesseja symboloivat mallissa puun oksat, jotka haarautuvat rungosta eli tavoitteista. Toimintoja ja prosesseja kuvaavat tavoitteet on tunnistettava, jotta voidaan tunnistaa tavoitteiden toteuttamisen kannalta kriittisimmät toiminnot ja vastuuhenkilöt. Yhteiskuntavastuun toteuttamisen kehittäminen voidaan aloittaa, kun tavoitteet on laadittu. Organisaation toiminta kuvataan mahdollisimman yksiselitteisesti esimerkiksi prosessikaavion avulla, josta käy ilmi tärkeimmät toiminnot, tukitoimet, sidosryhmärajapinnat sekä vastuuhenkilöt. Tämän jälkeen prosessikarttaan suunnitellaan miten eri aihepiirien toiminta toteutetaan käytännössä eli arki työssä. Organisaation ylimmän johdon on luotava yhteiskuntavastuun toteuttamiselle resurssit, jaettava vastuut sekä kannustettava ja tuettava toimimaan yhteiskuntavastuun puolesta. Tärkeää on myös henkilöstön osaaminen saattaa sellaiselle tasolle, että he osaavat toiminnassa ottaa huomioon yhteiskuntavastuuajattelun. (Talvio & Välimaa 2004, 81, 105–106.)

Malli yhteiskuntavastuun johtamisesta on selkeä ja oikein toteutettuna tuo esille organisaation vastuullisuuden. Mallissa on selkeä ohje vastuuhenkilöiden jakamisesta ja toiminnan kuvaamisesta käytännöntasolla. Toteutuuko vastuullinen toiminta käytännön työssä? Varsinkin sosiaali- ja terveysalalla kilpailu on kiristynyt ja tiukkoja säästölinjauksia tehdään paljon. Onko henkilöstöllä käytössä sellaiset resurssit, että he voivat työskennellä vastuullisesti. Usein säästölinjaukset koskevat henkilöstömitoituksia, työt tehdään minimimitoituksella. Kokemuksemme pohjalta yhteiskuntavastuu on outo käsite henkilöstölle, vaikka organisaation toimintatavat pohjautuvatkin vastuuajatteluun. He eivät välttämättä osaa itse kohdentaa oman toiminnan olevan osa yrityksen yhteiskuntavastuuta. Tulevaisuudessa esimiehillä pitäisi koulutuksen aikana sisältyä opiskeluun yhteiskuntavastuun johtamista, jotta he osaisivat perehdyttää henkilöstön toimimaan yhteiskuntavastuun puolesta. Myös henkilöstöä tulisi kouluttaa yhteiskuntavastuun saralla.

### **Kyvyt ja osaaminen**

Puun lehdet kuvaavat mallissa yksilöitä eli organisaation henkilöstöä, jotka muodostavat näkyvän osan koko kasvia. Lehdet symboloivat yksilöiden kykyä ja osaamista. Kolme ylintä tasoa ovat arvot ja periaatteet, tavoitteet, prosessit ja toiminnot. Tärkein taso on kuitenkin alimmaisena eli kyvyt ja osaaminen. Yhteiskuntavastuun toteuttamisen tärkein vaihe on tunnistaa mitä kykyjä ja osaamista tarvitaan, jotta määritetyt tavoitteet tullaan saavuttamaan. Henkilöstön tulee ymmärtää oma yhteiskuntavastuun jatkuva kehittäminen ja vaikutusmahdollisuudet yhteiskuntavastuun kehittämiseen. Tavoitteiden asettaminen myös osaamisen kehittämisessä on oleellista. Yhteiskuntavastuullisella ajattelulla henkilöstö on vastuussa myös osaamisen siirtämisestä sekä oman osaamisensa ylläpidosta. (Talvio & Välimaa 2004, 81, 107 – 108.)

Organisaatioiden henkilöstö ja heidän osaamisensa ratkaisevat suurelta osin sen, miten organisaatiot kykenevät toimimaan yhteiskuntavastuun eteen. Omaan osaamiseen tulee kehittää esimerkiksi koulutuksen ja työkierron avulla. Työelämässä olemme huomanneet, että osa henkilöstöstä ei ymmärrä oman osaamisen kasvattamisen merkitystä. Tilanteessa, jossa henkilöstö ei ole motivoitunut itsensä kehittämiseen tai ei näe mitään hyötyä kehittämisestä muodostuu esimiehelle haasteelliseksi. Hänen täytyy saada henkilöstö motivoitumaan, mutta millä keinoin? Yhtenä keinona voisi olla vastuullisempi työtehtävä. Organisaatioiden täytyy huomioida henkilöstön omaehtoinen osaamisen kehittäminen ja se, että henkilöstö voi hyödyntää omaa osaamista työssään. Vastuualueiden jakamisessa jokaisen vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet tulisi tarkoin selvittää. Tulevaisuudessa yksi tärkeimpiä asioita osaamisen ja kykyjen kehittämisessä on osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöstön eläköityessä.

Organisaatiot tulisi mieltää yksilöiden eli henkilöstön summaksi, koska organisaatiot oppivat henkilöstöltä ja sen kehittymiskyky on riippuvainen henkilöstön oppimiskyvyistä. Organisaatioiden menestymisen avain on osaavassa henkilöstössä, koska nykypäivänä palveluiden ostajat osaavat vaatia sitä. Osaamisen kehittäminen nähdään kokemusten kautta oppimisena sekä omaehtoisena koulutuksena. Oppiva yritys on

pitkällisen työn tulos, sillä sitä ei rakenna hetkessä. Siihen vaikuttavat asenteet, sitoutuminen ja johtaminen. Henkilöstövoimavarojen kehittämällä nähdään olevan yhteiskunnallisia ja taloudellisia hyötyjä. Esimiehellä on selkeä rooli oppimista tukevan työilmapiirin luomisessa ja kehittämistarpeita määritettäessä. Keinona esimiehellä on muun muassa kehityskeskustelut. (Johansson 2009, 22 – 24.)

### **3.3 Yhteiskuntavastuun johtamisen tukipilarit**

#### **Koulutus ja kehitys**

Puumallin mukaan koulutus ja kehitys kuvataan auringonpaisteena ja vesisateena, sillä sen tehtävänä on tarjota ravintoa koko kasville. Organisaation menestymisen ja yhteiskuntavastuun toteutumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että panostetaan henkilöstön koulutukseen ja kehitykseen. Kouluttamalla ja kehittämällä henkilöstöä vaikutetaan suoraan tasoon kyvyt ja osaaminen. Tärkeää on myös jalkauttaa henkilöstölle konkreettinen ja käytännönläheinen tieto organisaation arvoista ja periaatteista sekä toimintatavoista, koska sitoutunut ja osaava henkilöstö vaikuttaa yrityksen menestymiseen. (Talvio & Välimaa 2004, 82, 109.)

Henkilöstön kykyjen ja osaamisen kehittämisessä on tärkeää tietää ne henkilöt, joita yhteiskuntavastuu kussakin toiminnossa koskettaa. Olemassa oleva osaaminen tulee hyödyntää ja vastualueet jakaa sen mukaan. Sen jälkeen organisaatiossa lähdetään kartoittamaan koulutuksen tarve. Tavoitteiden asettaminen kykyjen ja osaamisen kehittämiseksi sekä oikeat resurssit työhön kuuluvat yhteiskuntavastuun johtamiseen. Jatkuva kehittämisskohteiden kartoitusta pitää suorittaa. Kehittämisskohteita voidaan löytää erilaisilla kyselyillä, kehityskeskusteluissa ja koulutustilaisuuksissa. (Talvio & Välimaa 2004, 109–110.)

Koulutuksen tarve pitäisi lähteä yksilöstä itsestään. Koulutukset tulisi räätälöidä työpaikka ja yksilökohtaisesti, sillä koulutuksen sisällön tulisi olla sellainen, että ihminen

kokee oppivansa uutta. Koulutuksen anti pitäisi pystyä siirtämään käytännöntyöhön. Kouluttautumisen avulla yksilö osaaminen kasvaa ja tämä tulisi huomioida myös työelämässä bonuksena palkassa. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus esimiehelle käydä läpi seuraavan vuoden tavoitteita ja sitä miten henkilöstö haluaa kehittää itseään.

Johansson (2009, 25- 28) mukaan näkyvin kehittämisenmuoto on koulutus, sillä sen avulla uudet ja vanhat työntekijät kehittävät niitä taitoja mitä työelämässä tarvitaan suorituskyvyn parantamiseksi. Koulutuksen avulla vaikutetaan organisaatioiden arvojen pohjalta laadittujen tavoitteiden saavuttamiseen lisäämällä henkilöstön taitoja, kykyjä, asenteita ja yleistä tietoisuutta. Koulutuksen tarpeet määritellään yksilöllisesti, mutta ennen kaikkea suunnittelussa tulee huomioida organisaation liiketoiminnan tavoitteet tulevaisuudessa. Yksiköiden esimiehet kouluttavat yleensä arkityöhön liittyvissä asioissa ja vastaavat perehdytyksestä. Tehokkain tapa saada henkilöstö innostumaan itsensä kehittämisestä on palkitseminen, koska sen avulla vaikutetaan myös työmotivaatioon ja työhön liittyviin asenteisiin.

### **Sidosryhmien osallistaminen**

Sidosryhmät muodostavat puunsymboliikassa ympäristön, jossa kasvu tapahtuu (Talvio & Välimaa, 2004, 82). Ydinasia yhteiskuntavastuun näkökulmasta ajateltuna ovat sidosryhmät, eteenkin yhteistyö heidän kanssa. Sidosryhmät tulee huomioida yhteiskuntavastuun kehittämisen joka vaiheessa, jotta organisaation yhteiskuntavastuullinen lähestymistapa on mahdollisimman totuudenmukainen. Tärkeää on saada sidosryhmät aktiivisesti osallistumaan yhteiskuntavastuun kehittämiseen. Sidosryhmiltä organisaatio saa ensiarvoisen tärkeää palautetta arvojen ja periaatteiden määrittelystä, tavoitteiden asettamisesta sekä henkilöstön kehittämisestä. (Talvio & Välimaa 2004, 82, 110.)

Yhteiskuntavastuun johtamisessa organisaatio voi hyödyntää sidosryhmävuorovaikutusta erilaisten prosessien kautta. Organisaatio voi kartoittaa sidosryhmiään seuraavan prosessin kautta: 1) kartoittavat yrityksen sidosryhmät, 2) määrittelevät sidosryhmien merkittävyyden oman organisaation kannalta, 3) kartoittavat odotukset vas-

tavuoroisesti, 4) määrittelevät sidosryhmäkohtaiset vuorovaikutusstrategiat, 5) seuraavat vuorovaikutusstrategioiden toteutumista. (Talvio & Välimaa 2004, 110 – 114.)

### **Mittaaminen**

Yhteiskuntavastuun johtamisen onnistuminen edellyttää kaikilla neljällä tasolla jatkuvaa mittaamista. Mittaamisessa tulee ottaa huomioon koko organisaatio ja sen menestyminen eli puun symboliikassa mittaamisessa huomioidaan koko kasvi. Mittareiden tarkoituksena on ilmaista miten hyvin asetetut tavoitteet vastaavat toimintaa. Mittaamisen tulos voidaan todentaa numeerisesti tai laadullisesti. Hyvä mittari on ominaisuuksiltaan sellainen, että se olennaisesti liittyy mitattavaan asiaan tai ilmiöön, on luotettava ja johdonmukainen. Mittareiden kautta saadut tulokset tulee olla organisaation toiminnan kannalta hyödyllisiä ja käyttökelpoisia eli mitattuihin asioihin tulee pystyä vaikuttamaan. Eri aiheiden mittaamisessa tulee huomioida se, että mittareiden välillä vallitsee syy-seuraussuhde. Tällaisen mittariston avulla saadaan kartoitettu kokonaiskuva organisaation toiminnoista eri tasoilla ja kyetään tunnistamaan tarvittavat lisätoimenpiteet. Mittarit ovat yksi näkökulma asioiden kehittämisessä, mutta niihin ei saa juuttua liiaksi. Pääpaino tulee olla organisaation aktiivisessa kehittämisessä eikä passiivisessa mittareiden tulosten tulkinnassa. (Talvio & Välimaa 2004, 82 – 83, 114 – 117.)

### **Seuranta ja raportointi**

Puusymboliikassa seuranta ja raportointi kuvastavat maaperää, joka antaa puulle hyvän kasvualustan. Seurannan tarkoituksena on varmistaa asetettujen lupauksen toteutuminen yhteiskuntavastuun johtamisen neljällä tasolla. Menestymisen ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta ajateltuna on tärkeää toiminnan jatkuva parantaminen ja yhdenmukaistaminen. Seurannat voivat tapahtua organisaation sisäisenä tarkastuksena esimerkiksi organisaation johdon katselmukset tai ulkopuolisen tahon suorittamana tarkastuksena, auditointeina. Johdon katselmuksissa organisaation ylin johto paneutuu miettimään yrityksen saavutuksia kaikilla yhteiskuntavastuun osa-alueilla ja heille tulee käsitys organisaation todellisesta tilasta ja kehittämistarpeista tulevaisuudessa. Auditointi perehtyy organisaation käytössä olevaan aineistoon ja

vertaa sitä lakiin ja asetuksiin sekä erilaisiin kriteeristöihin. Lopuksi auditoija antaa parannusehdotuksia toiminnan kehittämiseksi, mutta hän voi myös määrätä erilaisia toimenpiteitä, jos toiminta ei perustu määräyksiin. (Talvio & Välimaa 2004, 82 – 83, 118 - 124.)

Yhteiskuntavastuun johtamisessa raportoinnilla tarkoitetaan julkisen raportoinnin lisäksi sisäistä tiedonkulkua sekä aktiivista ja vuorovaikutuksellista informaatioita sidosryhmien kanssa. Raportoinnin tarkoituksena on tiedottaa sidosryhmille toiminnan toteutumisesta sille asetettujen arvojen, periaatteiden ja tavoitteiden valossa. Vuosiraportin lisäksi raportoinniksi luokitellaan esimerkiksi omilla Internet- tai intranet -sivustoilla julkaistuja raportteja. Sidosryhmien kanssa mietitään yhdessä millaista raportointia kukin yhteistyötaho haluaa, sillä raportteja ei pidä laatia laatimisen ilosta, vaan sille pitää olla tarvetta. (Talvio & Välimaa 2004, 82 – 83, 124 - 127.)

## 4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS JA TAVOITEET

Kehittämistehtävän toimeksiantaja Jyväskylän hoivapalveluyhdistys ry on linjannut strategijulistuksessaan itsensä yhteiskuntavastuulliseksi yritykseksi, jolla ei kuitenkaan ole selkeää näyttöä siitä, miten yhteiskuntavastuun johtaminen toteutuu käytännön toiminnoissa. Yhdistys on perustettu yhteiskunnallista tehtävää varten, joten sen toimialan näkökulmasta ja historiasta johtuen sille on tärkeää yhteiskuntavastuullinen ajattelu.

Tapiola-ryhmä toteutti syksyllä 2010 työhyvinvointikyselyn Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksen henkilöstölle. Kyselyyn sisältyi paljon odotuksia nimenomaan yhteiskuntavastuun todentamisen sekä näkyväksi tekemisen osalta. Suuret odotukset johtuivat pitkälti siitä, että Tapiola-ryhmällä on oma vastuullisuusohjelma ja se on muutenkin edelläkävijä yhteiskuntavastuullisessa ajattelussa. Hoivapalveluyhdistys uskoi, että Tapiolan kysymyksissä tehdään vastuullisuuteen johtava kartoitus. Kysely toteutettiin Tapiolan toimesta ja tulokset annettiin yhdistyksen käyttöön tammikuussa 2011. Hoivapalveluyhdistyksen analysoidessa tuloksia huomattiin, että yhteiskuntavastuullisuutta ei tuloksista ole nähtävissä.

Hoivapalveluyhdistyksen toiminnanjohtaja Seija Leppälehto ja kehittämisspäällikkö Riitta Halmesaari päättivät kääntyä pitkäaikaisen yhteistyökumppanin eli Jyväskylän ammattikorkeakoulun puoleen saadakseen asiantuntija-apua. Osapuolet käynnistivät neuvottelut ongelman ratkaisemiseksi. Neuvottelujen aikana selvisi, että ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat Marjo Niemelä ja Sanna Porkka-Hokkanen olivat kiinnostuneita teemasta. Koulutusohjelman vastuuopettaja Tapio Mäkelän, hoivapalveluyhdistyksen edustajien ja koulutusohjelman opiskelijoiden yhteisessä neuvottelussa päädyttiin ratkaisuun, jossa opiskelijat tekevät kehittämistehtävän opinnäytetyönä. Sen tavoitteeksi asetettiin yhteiskuntavastuullisen johtamisen kehittäminen sosiaalisen vastuun näkökulmasta hoivapalveluyhdistyksessä. Kehittämistehtävän tarkoituksena on kehittää Tapiolan työhyvinvointikyselyn rakennetta ja si-

sältöä niin, että tulevaisuudessa kyselyn avulla voidaan selvittää ja arvioida yhteiskuntavastuullisen ajattelun tila ja kehittämistarpeet.

Kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten hyvin yhteiskuntavastuun johtamismallin elementit näkyvät Tapiolaryhmän työhyvinvointikyselylomakkeesta?
2. Miten hoivapalveluyhdistyksen tulisi kehittää toimintaansa sosiaalisen vastuun näkökulmasta?



## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Kehittämistehtävämme on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin kahden opiskelijan yhteistyönä. Aiheena oli yhteiskuntavastuun johtaminen sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Kehittämistehtävämme toimeksiantajana oli Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry. Tutkimusaineisto koostui teoreettisesta viitekehysosiosta, Tapiolan laatimasta työhyvinvointikyselylomakkeesta ja Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen esimiehille suunnatusta teemahaastattelusta.

Kehittämistehtävämme eteni siten, että aluksi itse perehdyimme yhteiskuntavastuun johtamista käsittelevään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Sen pohjalta laadimme kehittämistehtävämme viitekehysosion, jossa avasimme käsitettä yhteiskuntavastuun johtaminen ja esittelimme yhden yhteiskuntavastuun johtamismallin. Yhteiskuntavastuun johtamista on käsitelty pääluvuissa 2-3.

Teoreettisen viitekehysosion jälkeen syvennyimme analysoimaan Tapiola -ryhmän laatimaa työhyvinvointikyselylomaketta. Analyysin tarkoituksena oli tarkastella kyselylomaketta ja sitä kuinka yhteiskuntavastuun johtamismallin tasot arvot ja periaatteet, tavoitteet, toiminnot ja prosessit sekä kyvyt ja osaaminen on huomioitu kyselyssä. Etsimme edellä mainittuihin aihealueisiin liittyviä kysymyksiä työhyvinvointikyselystä. Tarkoituksenamme oli tuoda esille millaisilla kysymyksillä oli viitattu yhteiskuntavastuun johtamisen aihealueisiin.

Analysoidessamme työhyvinvointikyselylomaketta huomasimme, että kysymykset eivät käsitelleet yhteiskuntavastuuajattelua kovinkaan paljoa ja kehittämistehtävän jatkon kannalta emme saaneet tarpeeksi materiaalia. Yksinkertaisesti yhteiskuntavastuuajattelukysymykset olivat liian pelkistettyjä. Tämän vuoksi päätimme toteuttaa hoivapalveluyhdistyksen esimiehille suunnatun teemahaastattelun, jotta saisimme paremmin käsitystä siitä, miten yhteiskuntavastuuajattelu näkyy käytännön työssä.

Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen esimiehille järjestettiin teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Teemahaastattelun runkona käytettiin kappaleessa 3.1 esitettyä johtamismallin tasoja ja tukipilareita. Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada tietoa siitä kuinka johtamismallin tasot ja tukipilarit näkyvät käytännön työssä Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksellä. Työhyvinvointikyselylomakkeen analyysin ja esimieshaastattelun pohjalta olemme esittäneet kehittämisideoita miten toimintaa tulisi kehittää yhteiskuntavastuuajattelun pohjalta, jotta henkilöstön työhyvinvointi paranisi. Tuomme myös esille teorianäkömme ja kokemuksemme kautta miten lomaketta tulisi kehittää ja laadimme uuden kyselylomakkeen, joka pohjautuu esittelemäämme yhteiskuntavastuun johtamismalliin.

## **5.1 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelun valitsimme haastattelumuodoksi, koska se mahdollistaa tutkittavien näkökulman esille tulon ja vapaan ilmaisun haastattelutilanteessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155). Teemahaastattelu päädyttiin toteuttamaan ryhmähaastatteluna, koska osallistujaryhmä oli pieni ja haastattelun tarkoituksena oli saada selville esimiesten yhteinen näkemys aiheesta.

Teemahaastattelun sisältönä olivat pääluvussa 3 esitellyn yhteiskuntavastuun johtamisen tasot ja tukipilarit sekä yhteiskuntavastuun johtaminen käsitteenä ja miten yhteiskuntavastuulliset asiat näkyvät esimiesten työssä. Teemahaastatteluun osallistujat olivat luonnollisesti Hoivapalveluyhdistyksen esimiehiä, koska tutkimuksemme toimeksiantajana oli Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys. Teemahaastattelun aiheet toimitimme heille etukäteen, jotta jokainen pääsi syventymään aihepiireihin ennen haastattelua. Haastattelu kesti pari tuntia. Teemahaastattelun vetäjänä toimi Sanna Porkka-Hokkanen. Teemahaastattelu nauhoitettiin, jotta se olisi helpompaa litteroida sekä aihealueiden käsittely esimiesten kanssa olisi sujuvaa ja vuorovaikutuksellista. Haastattelu litteroitiin ja tuloksia on esitetty kappaleessa 6.2.

Teemahaastattelun aihealueet ja tukikysymykset:

### **Arvot ja periaatteet**

- Onko Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksellä selkeä arvoperusta?
- Ohjaavatko Hoivapalveluyhdistyksen toimintaa arvot?

### **Tavoitteet**

- Miten Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksen tavoitteet ovat laadittu?
- Ovatko tavoitteet olleet helposti ja konkreettisesti arvioitavissa ja ovatko ne kaikkien tiedossa?

### **Toiminnot ja prosessit**

- Osaako henkilöstö ottaa toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuun ajattelun?
- Onko henkilöstöä resursoitu oikein vastaamaan toimintaa?

### **Kyvyt ja osaaminen**

- Miten osaaminen on varmistettu Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksessä?
- Miten osaamisen siirtäminen on huomioitu Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksessä?

### **Koulutus ja kehitys**

- Miten henkilöstöä koulutetaan?
- Onko hoivapalveluyhdistyksellä olemassa koulutussuunnitelma henkilöstölle?

### **Sidosryhmien osallistaminen**

- Millaisia yhteistyökumppaneita Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksellä on?
- Toimivatko yhteistyökumppanit vastuullisesti ja kehittävätkö he yhteiskuntavastuuta?

### **Mittaaminen**

- Onko hoivapalveluyhdistyksellä mittareita käytössä?
- Jos on, mitä ja miten mitataan?

### **Seuranta ja raportointi**

- Miten tiedottaminen ja raportointi tapahtuvat?

## **5.2 Kehittämistehtävän luotettavuus**

Tutkimuksen teorettisessa viitekehysosiossa olemme pyrkineet kuvamaan yhteiskuntavastuun johtamista selkeästi ja johdonmukaisesti sekä tuomaan esille yhden yhteiskuntavastuun johtamisen mallin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tutkijat itse ovat sisäistäneet yhteiskuntavastuun johtamisen käsitteen, koska tutkimuksemme tuloksien pohjalta nousevat kehittämisideat pohjautuvat yhteiskuntavastuun johtamisen tietämykseemme. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tekijöitä on ollut kaksi. Dialogisen vuorovaikutuksen kautta olemme työstäneet tutkimuksemme ja näin ollen kehittämisideat eivät ole vain yhden ihmisen ajatuksia ja mielipiteitä. Tutkimuksemme luotettavuutta tukee se, että lähteet ovat alkuperäislähteitä ja aineistossa on käytetty myös aiempia tutkimuksia yhteiskuntavastuun johtamisesta.

Teemahaastatteluun osallistuivat ainoastaan Hoivapalveluyhdistyksen esimiehet. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta pohdimme sitä kuinka vastauksiin ja tuloksiin vaikuttaa se, että meillä on käytössä ainoastaan esimiesten näkökulma asioihin. Toisaalta käytössämme on ollut Tapiolan teettämä työhyvinvointikysely, mutta se ei pohjautu työssämme esitettyyn yhteiskuntavastuun johtamisen puumalliin, eikä tutkimuksessamme analysoida työhyvinvointikyselyn tuloksia.

## 6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET

Kehittämistehtävämme tarkoituksena oli kehittää Tapiolan työhyvinvointikyselyn rakennetta ja sisältöä niin, että tulevaisuudessa kyselyn avulla voidaan selvittää ja arvioida yhteiskuntavastuullisen ajattelun tila ja kehittämistarpeet. Tavoitteenamme oli kehittää Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen yhteiskuntavastuun johtamista sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Tutkimuksemme tulosten pohjalta tarkoituksena on saada vastaus siihen miten hyvin yhteiskuntavastuun johtamismallin elementit näkyvät Tapiola-ryhmän työhyvinvointikyselyissä sekä kuinka hoivapalveluyhdistyksen tulisi kehittää toimintaansa sosiaalisen vastuun näkökulmasta.

### 6.1 Tapiola-ryhmän yritysesittely

Jyväskylän Hoivapalvelu yhdistys ry:n työntekijöille syksyllä 2010 tehty työhyvinvointikysely on Tapiola -ryhmän laatima. Tapiola toimii vakuutus- ja finanssialalla ja sen omistajia ovat yrityksen asiakkaat. Tapiolan toiminta pohjautuu vastuuajatteluun. Vastuullisuus on yrityksen keskeinen strateginen linjaus ja se näkyy käytännön tekoina korostaen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Yksi tärkeimmistä arvoista on Vastuu tavaksi. Tapiola -ryhmä on vastuullinen asiakkaille, henkilöstölle, ympäristölle sekä yhteiskunnalle. Tapiolan vastuullinen yritystoiminta perustuu moniarvoisuustyöhön, jolla edistetään henkilöstön ja sidosryhmien tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua sekä oikeuksien toteutumista.

[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Vastuullisuus/](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Vastuullisuus/)

Tapiolan vastuullisuuslupaus kohderyhmittäin:

ASIAKKAAT	HENKILÖSTÖ	YMPÄRISTÖ	YHTEISKUNTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• puhuu asiakkaiden kieltä</li> <li>• Omistajat mukana toiminnan kehittämisessä</li> <li>• Vastuullisuus ohjaa tuotteiden, palveluiden ja sijoitustoiminnan kehittämistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannustamme vastuulliseen johtamiseen</li> <li>• Osallistetaan kaikki vastuullisuusajatteluun</li> <li>• Tasapainoa työhyvinvoinnista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ympäristön ja ilmaston kuormitusta vähennetään</li> <li>• Panostetaan ympäristöriskien hallintaan</li> <li>• Osallistutaan ilmastonmuutokeskusteluun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yritys toimii aloitteellisesti yhteiskuntavastuun arvovaikuttajana</li> <li>• yritys toimii vastuullisuuden edistäjänä</li> <li>• liiketoiminnan vakavaraisuus tukee yhteiskunnallista vastuuta</li> </ul>

[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Vastuullisuus/](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Vastuullisuus/)

Tutustuimme Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen työhyvinvointikyselylomakkeen laatineeseen yritykseen heidän kotisivujensa kautta. Tapiola -ryhmä panostaa yhteiskuntavastuun edistämiseen huomioiden laaja-alaisesti sidosryhmänsä ja heillä on selkeää näyttöä siitä, mitä he ovat tehneet yhteiskuntavastuullisten asioiden edistämiseksi. Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen johtohenkilöstöllä oli kovat odotukset työhyvinvointikyselyn tulosten osalta, koska he halusivat kyselyn avulla todentaa ja tehdä näkyväksi Hoivapalveluyhdistyksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Mielestämme Tapiola-ryhmä oli oman näytön pohjalta erinomainen vaihtoehto toteuttamaan työhyvinvointikyselyn ja odotuksemme yrityksen kyselylomaketta kohtaan olivat korkealla.

## 6.2 Tapiola-ryhmän kyselylomakkeen analysointi

Tapiola-ryhmän työhyvinvointikyselylomaketta analysoidessamme kiinnitimme huomiota kyselylomakkeen rakenteeseen, sillä laadittu kyselylomake oli erittäin laaja.

Kyselylomakkeessa oli 17 laajaa aihealuetta, jotka sisälsivät 5 – 9 kysymystä. Kysymyksiin vastattiin numeraalisesti, mutta joukossa oli myös muutama avoinkysymys. Arvoasteikko vastauksissa oli 1-5 välillä. Omat odotuksemme, kuten myös Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen odotukset olivat korkealla, mutta kyselylomake ei vastannut odotuksiimme. Kritisoisimme sitä, että aiheen tärkeyden vuoksi kyselylomakkeessa oli liian paljon kysymyksiä ja selkeitä kysymyksiä, joilla saataisiin mitattua organisaation yhteiskuntavastuullisen ajattelun tilaa tai kehittämistarpeita ei ole. Odotimme alan asiantuntijalta napakampaa ja yksinkertaisempaa kyselylomaketta.

Yllä olevassa kappaleessa analysoimme kyselylomaketta yleisellä tasolla. Lopuksi analysoimme Tapiola-ryhmän kyselylomakkeen esittelemämme yhteiskuntavastuu johtamismallin avulla. Puramme tulokset johtamismallin tasojen mukaan. Johtamismallin tasot olemme esitelleet kappaleessa 3.2 Yhteiskuntavastuun johtamisen tasot. Vertailimme työhyvinvointikyselylomaketta kehittämistehtävässämme esiteltyyn yhteiskuntavastuun johtamismalliin, niin johtopäätöksenä toteamme, että täytyy olla hyvin aiheeseen perehtynyt löytääkseen kyselylomakkeesta yhteiskuntavastuulliseen ajatteluun liittyviä kysymyksiä.

### **Arvot ja periaatteet**

Työhyvinvointikyselylomakkeesta ei tule selkeästi esille kysymyksiä, joissa avattaisiin työntekijöiden käsitystä Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen arvoista ja periaatteista. Työntekijöiltä on kysytty, että onko työnantajan julkisuuskuva positiivinen ja kohtelee työantaja tasa-arvoisesti. Mielestämme olisi ensiarvoisen tärkeää laatia kysymykset siten, että arvoista ja periaatteista kysyttäisiin jotain, koska yrityksen pitkäaikainen toiminta pohjautuu arvoihin ja periaatteisiin. Kyselylomakkeen avulla ei saada vastausta siihen kuinka hyvin Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan arvot ja periaatteet näkyvät toiminnassa.

### **Tavoitteet**

Kyselylomake ei pidä sisällään yhtään kysymystä liittyen Hoivapalveluyhdistyksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan tavoitteisiin.

### **Toiminnot ja prosessit**

Työn organisointi on yksi osa-alue kyselylomakkeella ja se sisältää selkeästi kysymyksiä yhdistyksen työskentelytavoista ja erilaisista työprosesseista sekä vastuualuejaosta. Muutoksen hallinta osa-alueessa kysytään kysymyksiä, jotka liittyvät organisaation toimintaan ja prosesseihin muutostilanteessa. Kyselylomakkeessa olevien kysymysten pohjalta saadaan osittain vastauksia yhdistyksen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta.

### **Kyvyt ja osaaminen**

Kysymykset käsittelevät laaja-alaisesti työntekijöiden osaamista ja sitä onko heillä mahdollisuutta hyödyntää työssään omaa osaamista. Kysymyksiä ei ole kuitenkaan laadittu siten, että vastausten avulla voitaisiin kehittää henkilöstön kykyjä ja osaamista yhteiskuntavastuullisen ajattelun edistämiseksi.

## **6.3 Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen esimieshaastattelu**

Analysoidessamme Tapiola-ryhmän kyselylomaketta huomasimme kyselylomakkeen tuloksia avatessamme, että aineistomme olevan erittäin suppea ja sen pohjalta on haasteellinen laatia uusi työhyvinvointikyselylomake jossa huomioitaisiin johtamismallin näkökulmasta yhteiskuntavastuun sosiaalinen vastuu. Sen vuoksi päädyimme ratkaisuun, että teemahaastatteleminen Hoivapalveluyhdistyksen esimiehet. Haastattelun tarkoituksena on saada lisätietoa yhdistyksen yhteiskuntavastuullisesta ajattelusta.

Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry:n esimiehille suunnattu teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Olimme etukäteen toimittaneet heille aihealueet mitä haastattelussa tulemme käymään läpi. Aihealueen runkona käytettiin esittelemäämme yhteiskuntavastuun johtamismallia. Sanna Porkka-Hokkanen kävi haastattelemassa esimiehiä 14.2.2012, paikkana oli Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haas-



tatteluun osallistui kaksi esimiestehtävissä sekä yksi kehittämistehtävissä olevaa työntekijää Jyväskylän Hoivapalveluyhdistykseltä. Molemmilla esimiehillä on alaisia 25 -30 ja yhteensä kaikissa palvelutaloissa on noin 130 työntekijää. Henkilöstö koostuu sairaanhoitajista, lähihoitajista, oppisopimusopiskelijoista, palvelutaloavustajista ja siistijöistä.

### **Arvot ja periaatteet sekä tavoitteet**

Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksen arvot ovat luotu 1998. Henkilöstö osallistui tiiviisti yhdessä johdon kanssa arvojen luomiseen. Nyt henkilökunnalta on tullut toive, että he haluaisivat tarkastella arvoja ja osallistua arvojen päivittämiseen. Koko henkilökunta on allekirjoittanut arvot ja sitoutunut noudattamaan niitä. Työtä tehdään tiiviisti arvoja noudattaen ja niitä kunnioittaen. Hoivapalveluyhdistyksen tavoitteena on tarjota laadukasta hoitotyötä asiakkaille. Tavoitteet ovat yleisesti koko henkilökunnan tiedossa ja henkilökunta tekee työtä tavoitteiden saavuttamiseksi.

*Arvot tosiaan luotiin yhdessä silloisen työntekijän kanssa. Ja henkilökunta luki ja allekirjoitti paperin ja tosiaan sitoutui niihin. Arvot ovat todellakin se työn punainen lanka.*

*Se vaan on niin, että hoivapalveluyhdistyksen ydinhenkilöstö on sitoutunut jakamaan sitä arvotietoa tulevalle henkilökunnalle ja avaamaan niitä arvoasioita.*

### **Toiminnot ja prosessit**

Viime vuosi oli teemavuosi ja teemana oli ekologinen näkökulma. Erillinen ympäristöohjelma on olemassa perehdyttämiskansiossa, jota kaikki ovat sitoutuneet noudattamaan.

*Nyt johtaja aika paljon puhuu turhan veden käytöstä, oikeasta jätteiden lajittelusta, turhien hanskojen käytöstä.*

Yhteiskuntavastuuseen liittyy myös se, että kaikki pesuaineet ovat yhdenmukaistettu palvelutaloissa, näin jokainen tietää, mikä käyttötarkoitus mihinkin pesuaineeseen

on. Ei tule turhaa käyttöä. Tämän päivän nuoret ovat hyvin valveutuneita ekologisissa asioissa, ei juokseteta vettä turhaan, pohditaan ekologisesti järkevää vaihtoehtoa.

*Hirvittää ihan ajatella, mikä määrä vaipoista tulee ympäristölle jätettä. Mutta tietty aseptiikka tulee vastaan vaipoissa ja hanskoissa, ei voi vain jättää vaippoja vaihtamatta, vaikka olisi kuinka mones kerta saman päivän aikana.*

### **Kyvyt ja osaaminen**

Osaaminen Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksellä on varmistettu koulutuksilla. Henkilöstö tuo itse esille mielenkiintoisia aiheita, mistä haluaisivat koulutuksia. Koulutuksilla turvataan jatkuvaa oppimista ja kehitystä, henkilöstö osallistuu koulutuksiin aktiivisesti ja koulutuksista saatu tieto jaetaan muun henkilöstön kesken. Hyviä uusia käytänteitä kokeillaan ja arvioidaan, sopisivatko ne käytännön työhön. Kehityskeskustelut koetaan myös tärkeäksi paikaksi kartoittaa jo olemassa oleva osaaminen ja missä tarvitaan koulutusta. Koko henkilöstö osallistuu kehityskeskusteluihin noin kerran vuodessa. Kehityskeskusteluihin tullaan valmistautuneina, asioita on hyvä pohtia ennen kehityskeskustelua.

*Se että palkataan osaava henkilökunta, oletetaan jo tiettyä osaamista työstä.*

*Varmaan myös kehityskeskustelut ovat sellainen instanssi, missä kartoitetaan osaaminen ja missä tarvitaan lisää osaamista.*

Työyhteisöllä on lupa jatkuvasti kehittää omaa työtään parempaan suuntaan. Johto luottaa siihen, että työyhteisö tietää mitä ja miten toimintoja tulee kehittää. Lisäksi ovat olemassa valvontaelimet muun muassa aluehallintovirasto ja kaupunki, jotka seuraavat toiminnan kehittämistä. Omavalvontasuunnitelma ohjaa työtä.

Perehdyttämiseen on panostettu erillisen perehdyttämissuunnitelman avulla. Oppisopimusopiskelijoiden avuksi perehdyttämiseen on nimetty tutor, joka kulkee tiiviisti oppisopimusopiskelijan rinnalla koko perehdytysjakson ajan. Perehdyttäminen kul-

kee hoivapalveluyhdistyksellä vuorotteluperiaatteella siten, että kukin yksikkö perehdyttää uuden työntekijän vuorollaan. Uusi työntekijä ei alussa kuulu vahvuuteen, vaan saa rauhassa perehtyä tehtävään ja käyttää perehtymiskansiota tukena.

*Perehdyttämällä varmistetaan, että osaaminen siirtyy. Toisaalta, kun joku lähtee pois, on myös uuden luomisen mahdollisuus. Aina uusia ideoita otetaan vastaan, etenkin opiskelijat tuovat aina uutta ja on hyvä asia, että opiskelijoita on runsaasti ympäri vuoden palvelutaloissa.*

*Esimerkiksi uusi sairaanhoitaja saa rakentaa oman näköisensä työn. Kun on kolme palvelutaloa, käytetään toisia palvelutalojen osaamista hyväksi. Saattaa olla sellainen työpäivä, ettei ole yhtään sairaanhoitajaa, tällöin on helppo hypätä toiseen palvelutaloon auttamaan, kun on suurin piirtein samat toiminnot jokaisessa palvelutalossa.*

### **Koulutus ja kehitys**

Hoivapalveluyhdistyksellä jokainen palvelutalo kirjaa henkilökunnan koulutukset ja seuraa millaisiin koulutuksiin henkilökunta on osallistunut. Koulutuksia järjestetään paljon myös muiden yksityisten, yhdistysten ja säätiöiden kanssa. Yhteistyötä suositetaan, koska näin voidaan säästää kustannuksissa. Voidaan ottaa esimerkiksi joku kalliimpi luennoitsija ja jakaa kulut kaikkien osallistujien kesken. Koulutuksissa hyödynnetään sairaanhoitopiirin ja kaupungin järjestämiä koulutuksia.

Yleensä on jokin suurempi koulutusteema, nyt on ollut lääkehoidon koulutusteema. Tämä koulutus toteutetaan aikuisopiston kanssa, koulutus on räätälöity hoivapalveluyhdistykselle. Lääkekoulutusteemaan valittiin viisi osa-aluetta, mistä toivottiin saada lisää tietoa. Myös oppisopimusopiskelijat ovat käyneet tämän lääkehoitokoulutuksen. Aluksi henkilökunta piti asiaa pelottavana, sillä jokaiseen osa-alueeseen liittyi luentosarja ja sen jälkeen tentti. Lääkehoidon koulutus on erilainen kuin Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä, jolla on valtakunnallinen love-lääkehoidonkoulutus verkossa. Koulutuksiin pääsy turvataan, jotta koko henkilökunta on voinut osallistua lääkehoidon koulutukseen. Toisaalta nähdään tärkeänä myös, että henkilökunta sisäistää opitun tiedon ja osaa siirtää sen sujuvasti käytännön työhön, joten koulutuksia ei saa olla liikaa, että opittu tieto pystytään sisäistämään.

*Meillä on vähän erilaiset teemat, kuin sairaanhoitopiirillä, mutta ne nousivat suoraan henkilökunnalta, mistä haluavat lisää tietoa ja siinä missä koetaan lisää.*

### **Sidosryhmien osallistaminen**

Hoivapalveluyhdistyksen yhteistyökumppaneilla Telkällä, Viitakodilla ja Matildakodilla toiminta perustuu ekologiseen ajatteluun. Yhteistyö on viikoittaista ja toisten hyviä käytänteitä hyödynnetään toiminnassa. Ympäristöohjelma tulee olla olemassa. Sijaispankkitoiminto on toimiva, siinä palvelutalojen esimiehet varaavat sijaiset tietokoneohjelman kautta. Tämä on koettu hyväksi, sillä aina tiedetään, millaista osaamista sijaisella on ja mitä osaamista tarvitaan.

*Sit on nää yhteiset kaupungin foorumit, missä tavataan tuttuja yhteistyökumppaneita, näissä on helppo vaihtaa kuulumiset ja keskustella ajankohtaista asioista.*

### **Mittaaminen**

Hoivapalveluyhdistyksen yhden palvelujohtajan opinnäytetyö liittyi mittaamiseen. Hoivapalveluyhdistyksellä on käytössään asiakas/omaistyytyväisyyskyselyt sekä työhyvinvointikysely. Myös henkilökunnan sairaspöissaoloja seurataan tiiviisti. Oma-ilmoitus ei ole käytössä hoivapalveluyhdistyksellä muulloin kuin epidemioiden aikaan eli lääkärin/sairaanhoitajan todistus on oltava sairastapauksissa. Hoivapalveluyhdistyksellä on sairaslomia vaihtelevasti ja pitkät sairaspöissaolot nostattavat tilastoja. Esimiehet kirjaavat sairaspöissaolot ja ne raportoidaan kuukausittain.

*Näitä mittareita täytyy lähteä työstämään, mutta aika nopsaan näkee kaikki heilahdukset, kuten talouden mittaamisessa. Se onkin aktiivisinta, mitä seurataan.*

### **Raportointi ja seuranta**

Hoivapalveluyhdistyksen henkilökunta käyttää jaettuja tiedostoja, josta löytyy muun muassa erilaisia lomakkeita. Efficasiakastietojärjestelmä on käytössä päivittäiseen kirjaamiseen. Hoivapalveluyhdistyksellä pyritään mahdollisimman korkeaan täyttöasteeseen. Kaupungille tulee raportoida joka kuukausi mikä täyttöaste on ollut. Kau-

pungin ostopaikat ovat täynnä eikä vajaakäyttöä ole. Raporteissa seurataan myös muun muassa asiakkaiden ikäjakaumaa ja mahdollisia poissaolopäiviä. Mikäli asiakas joutuu esimerkiksi keskussairaalaan, vain akuutti vaihe hoidetaan siellä ja asiakas otetaan takaisin palvelutaloon mahdollisimman nopeasti.

*Sit konsultoidaan kaupungin haavahoitajaan ja hygieniahoitajaa, jos tarvitaan ulkopuolista apua. Tämä verkostoituminen on niin hyvä asia tällaisissa tilanteissa, että osaa ottaa kaiken mahdollisen saatavilla olevan osaamisen hyödyksi.*

**Miten yhteiskuntavastuun johtaminen näkyy työssänne? Mikä on teidän mielestänne yhteiskuntavastuun johtamista?**

Henkilökunnasta huolehtimista. Raamit ja rajat ovat olemassa.

*Se on yksilöllistä joustamista ja yhteisöllistä huomioimista.*

Työntekijöiden toiveet pyritään huomioimaan, sillä jokaisella on erilainen elämäntilanne ja vapaa-ajan tarve. Yhteiskuntavastuun johtaminen koetaan hoivapalveluyhdistyksellä oikeudenmukaisena ja tasavertaisena johtamisena. Työnantaja joustaa, mutta odottaa joustamista myös henkilökunnalta.

Hoivapalveluyhdistyksellä on käytössä varhaisen tuen/puutumisenmalli. Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on aktiivista ja sitä suunnitellaan yhdessä henkilökunnan kanssa. Hyvästä ja toimivasta työilmapiiristä kertoo myös se, että työntekijät tapaavat toisiaan myös vapaa-ajallaan.

*On se kiva, että henkilökunta tapaa myös vapaa-ajallaan, ettei vaan hammasta purren tehdä työtä.*

Useat työntekijät opiskelevat työn ohella. Hoivapalveluyhdistyksen periaatteisiin kuuluu opiskelun tukeminen ja mahdollistaminen esimerkiksi työaikajärjestelyjen avulla. Tällöin työntekijältä odotetaan, että hän tekee opinnäytetyönsä Hoivapalveluyhdistykselle. Hoivapalveluyhdistyksellä on ollut avoinna oleviin toimiin kohtuulli-

sesti hakijoita. Paikkoja täytettäessä huomioidaan henkilökunnan ikärakenne. Tavoitteena on, että henkilöstörakenne kostuu kaikenikäisistä työntekijöistä.

*Yksikin 50-vuotias tuli sanomaan, että kun olen niin vanha, minä siihen, että sinähän olet parhaassa työssäsi.*

Hoivapalveluyhdistyksellä ei ole välttytty vaikeilta henkilöstöasioilta, työsopimusten purkamiselta ja negatiiviselta palautteelta. Tällaisissa tilanteissa pyritään oppimaan ja kehittämään toimintaa, ei ottamaan henkilökohtaisesti kriittistä palautetta.

*Aika säännöllisestihän tulee aina kysymykseen henkilökunnan oikea resurssointi, onko sitä tarpeeksi, mutta aika pohjaton kaivohan tämä henkilöstöresurssointikysymyshän on.*

## 6.4 Kehittämisehdotukset

Mielestämme Tapiola -ryhmän työhyvinvointikyselylomaketta tulisi parantaa siten, että kyselylomakkeessa huomioidaan yhteiskuntavastuullinen ajattelu, eteenkin sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen toiminta perustuu yhteiskuntavastuulliseen ajatteluun ja he ovat strategiajulistuksessaan linjanneet itsensä yhteiskuntavastuulliseksi yritykseksi. Tämän vuoksi kyselylomake olisi järkevää toteuttaa siten, että lomakkeen pohjana käytettäisiin esittelemäämme yhteiskuntavastuun johtamisen puumallia. Sitä hyödyntämällä käytäisiin kyselyssä olennaiset asiat läpi ja saataisiin vastaus yhteiskuntavastuullisesta näkökulmasta. Rakenteeltaan kyselylomake tulisi olla tiiviimpi eli kysymysten määrää pitäisi pienentää.

Kyselylomakkeesta puuttuu mielestämme kokonaan kysymykset, jotka liittyvät arvoihin ja periaatteisiin sekä tavoitteisiin. Kuten aikaisemmin mainitsimme yhteiskuntavastuujohtamisen puumallissa arvot ja periaatteet muodostavat puun juuret eli kasvuperustan muulle kasville. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää saada tietää onko henkilöstö omaksunut organisaation arvot ja osaako he toimia niiden mukaisesti.

Mikäli epäkohtia ilmenee, pystyy johto yhteistyössä henkilöstön kanssa kehittämään toimintaa arvojen ja periaatteiden mukaiseksi. Toisaalta palvelunostajat sekä muut sidosryhmät olettavat organisaation toimivan kirjattujen arvojen mukaan. Kyselylomakkeessa ei tule esille tavoitteisiin liittyviä kysymyksiä, joten johdon on vaikea tietää onko henkilöstö omaksunut tai tiedostanut yrityksen tavoitteet. Kuten johtamisen puumallissa toimme esille tavoitteet muodostavat puun rungon eli ne antavat organisaation toiminnalle suunnan ja muodon. Edellä mainitut puutteet kyselylomakkeessa tulisi huomioida selkeillä kysymyksillä näistä aihealueista.

Hoivapalveluyhdistyksen esimies haastattelussa tuli esille, että Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksen arvot on luotu 1998. Heidän tulisikin ensi tilassa päivittää arvot yhdessä henkilöstön kanssa, koska yhdistyksen toiminta on muuttunut ja laajentunut vuosien varrella. Arvoja päivitettäessä tulisi ottaa huomioon myös sidosryhmät. Kuten luvussa 3.2 on mainittu, yhteiskuntavastuullisen ajattelun lähtökohtana on organisaation suhde yhteiskuntaan ja sidosryhmiin.

Hoivapalveluyhdistyksen arvoja päivitettäessä olisi mielestämme hyvä hyödyntää Talvion ja Välimaan (2004, 85) arvojen ja periaatteiden järjestelmällisen kehittämisen vaiheita, jotka olemme esitelleet luvussa 3.2. Arvojen päivittäminen on tärkeää, koska ne luovat perustan organisaation yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle.

Haastattelussa tuli esille, että hoivapalveluyhdistyksen tavoitteena on tarjota laadukasta hoitotyötä asiakkaille. Mielestämme hoivapalveluyhdistys voisi miettiä tavoitteiden päivittämistä sen jälkeen, kun arvot on päivitetty. Tavoitteet tulisi miettiä kokonaisvaltaisesti huomioiden kaikki organisaation sidosryhmät. Tällä hetkellä tavoitteet koskettanevat pelkästään laadukasta hoitotyötä eli moni muu tärkeä asia olisi näin ollen unohdettu tai esimiehet eivät tuoneet niitä haastattelussa esille. Hoivapalveluyhdistyksen kannattaisi miettiä kaikkia koskevat tavoitteet, mutta samalla voitaisiin miettiä myös yksikkökohtaisia tavoitteita. Aikaisemmin kerroimme puumallista, jossa tavoitteiden merkityksenä oli antaa toiminnalle suunta ja muoto. Hoivayhdistyksen tulisi miettiä tavoitteita, jotka ovat realistisia ja selkeitä sekä helposti mitatta-

vissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön tulisi pystyä saavuttamaan tavoitteet arkityössä.

Mielestämme yksi tärkeä kehittämiskohde hoivapalveluyhdistykselle olisi paneutua toimintojen ja prosessien kehittämiseen. Haastattelussa tuli esille vain ekologinen näkökulma, yhdistyksellä on käytössään ympäristöohjelma. Uskomme kuitenkin, että yhdistyksellä on paljon erilaisia toimintoja ja prosesseja arkityössään. Näitä voisi lähteä ”auki kirjoittamaan” yhdessä henkilöstön kanssa. Samalla tulisi esille mahdollisia puutteita ja toisaalta myös toimivia malleja, joita myös muut yksiköt voisivat jatkossa hyödyntää. Yksi hyvä toimintamuoto olisi prosessikaavioiden tekeminen tärkeimmistä toiminnoista.

Haastattelussa ei tullut esille, onko hoivapalveluyhdistyksellä vuosittaista koulutus-suunnitelmaa. Kappaleessa 3.3 kerroimme Johanssonin tutkimuksesta, jossa koulutuksen tarpeita tulisi tarkastella yksilöllisesti, mutta organisaation tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Yksiköiden esimiehillä ja johdolla kannattaisi miettiä millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja sen pohjalta suunnitella koulutukset. Näin mahdollistettaisiin se, että organisaation sisällä olisi moniosaajia ja samalla kilpailukyky paranisi. Suunnitelman avulla varmistettaisiin myös tasapuolinen kouluttaminen työntekijöiden kesken. Toisaalta pitää muistaa, että nyt käytössä oleva tapa motivoi työntekijöitä, koska he saavat valita koulutuksensa itse. Hoivapalveluyhdistys kirjaa koulutukset ylös, mutta jatkossa olisi hyödyllistä jokaisen kirjata koulutus itse ja antaa siitä myös palaute. Näin esimiehet saisivat käsityksen siitä ovatko koulutukset olleet hyödyllisiä. Puumallissa koulutuksen ja kehityksen tehtävänä on tarjota ravintoa koko kasville. Koulutuksen avulla puumallissa vaikutetaan suoraan henkilöstön kykyyn ja osaamiseen.

Hoivapalveluyhdistyksellä on useampi yksikkö, joten heidän kannattaisi ottaa käyttöön työnkierto. Näin pystyttäisiin näkemään erilaisia toimintatapoja ja sitä kautta ottaa omaan työhön toimivia käytäntöjä. Samalla työntekijöiden osaamista voidaan hyödyntää sairastapauksissa, koska he ovat jo työskennelleet eri yksiköissä. Yksi mer-



kittävä kehittämiskohde hoivapalveluyhdistyksellä olisi hiljaisen tiedon siirtäminen. Ihmisten eläköityessä ja työpaikkavaihdosten vuoksi olisi tärkeää saada hiljainen tieto tavalla tai toisella talteen. Yksi vaihtoehto olisi hyödyntää työnkiertoa. Hoivapalveluyhdistyksellä kannattaisi dokumentoida hiljaista tietoa, jotta se ei häviäisi organisaation sisältä.

Hoivapalveluyhdistyksellä on käytössään monipuolisesti mittareita. Niiden tulosten perusteella pystytään vaikuttamaan toiminnan laatuun. Hoivapalveluyhdistys on toiminut, kuten puumallissa on ajateltu eli mittaamisessa huomioidaan koko kasvi. Tulevaisuudessa heidän tulisikin kiinnittää huomiota saatujen tulosten avulla toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja yhdenmukaistamiseen. Kaikki toiminnot, joita organisaatiossa lähdetään kehittämään, jalkautetaan kaikkiin yksiköihin. Organisaatiossa kannattaisi varmistaa sisäisillä auditoinneilla, että parannustoimenpiteet on toteutettu käytännössä. Esimerkiksi esimiehet voisivat toteuttaa tätä kiertämällä eri yksiköissä vuosittain ja samalla myös henkilöstö osallistuisi tähän aktiivisesti.

Tapiola-ryhmän työhyvinvointilomakkeen analysoinnin ja esimieshaastattelun pohjalta olemme laatineet Jyväskylän Hoivapalveluyhdistykselle uuden työhyvinvointikyselylomakkeen. Lomake pohjautuu kehittämistehtävässämme esiteltyyn yhteiskuntavastuun johtamisen puumalliin. Lisäksi olemme hyödyntäneet käytössä ollutta Tapiola-ryhmän työhyvinvointikyselylomaketta. Uusi työhyvinvointilomake on kehittämistyön liitteenä (liite1).

## **6.5 Yhteenveto kehittämistyöstämme**

Nykypäivänä organisaatiot kehittävät toimintaansa ja siitä on tullut osa arkipäivää. Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys on lähtenyt kehittämään yhteiskuntavastuullista toimintaansa ja heillä on halu syventää kehittämistyötä sosiaalisen vastuun suuntaan. Yhteiskuntavastuussa sosiaalisen vastuun kehittäminen tarkoittaa käytännössä

sitä, että Hoivapalveluyhdistys kehittää yhdessä henkilöstön kanssa omia toimintatapoja siten, että henkilöstön työhyvinvointi kasvaa. Yhtenä keinona on henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Kehittämistehtävän avulla lähdimme hakemaan vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme oli miten hyvin yhteiskuntavastuun johtamismallin elementit näkyvät Tapiola-ryhmän työhyvinvointikyselylomakkeesta? Saimme vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseemme analysoidessamme Tapiolan työhyvinvointikyselylomakkeen. Johtopäätöksenä toteamme, että viitekehysosiossa esittelemämme yhteiskuntavastuun johtamismallin elementtejä ei ole juurikaan nähtävissä Tapiolan kyselylomakkeesta. Kyselylomaketta tulee kehittää, jos organisaatio haluaa kyselystä saatujen tulosten pohjalta kehittää omaa yhteiskuntavastuullista toimintaansa. Mainittakoon, että arvot ja periaatteet sekä tavoitteet olivat kokonaan rajattu kyselylomakkeen ulkopuolelle. Työilmapiiriin, johtamisen laatuun, työn ja vapaa-ajan tasapainoon, omaan hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä oli paljon.

Vaikka johtamismallin tärkeimpiä elementtejä ei ollut nähtävissä, niin kuitenkin kyselylomakkeessa oli kysymyksiä, jotka liittyivät yhteiskuntavastuun sosiaaliseen vastuun näkökulmaan. Kuten aiemmin olemme viitekehysosiossa tuoneet esille, henkilöstön hyvinvointia ja osaamista kehitetään muun muassa työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, työkyvyn, työtyytyväisyyden ja koulutuksen avulla. Muistettava on kuitenkin se, että ennen kuin organisaatio voi kokonaisvaltaisesti kehittää yhteiskuntavastuullista toimintaansa on organisaation arvot ja periaatteet sekä tavoitteet oltava kaikkien tiedossa ja niiden toteutumista on pystyttävä mittaamaan. Kehittämistehtävämme kannalta oli ensiarvoisen tärkeää, että lähdimme analysoimaan kyselylomaketta johtamismallin mukaan, sillä todennäköisesti emme olisi huomioineet, että kyselylomakkeesta puuttuvat kokonaan kysymykset minkä ympärille organisaation toiminta rakentuu.

Toiseen tutkimuskysymykseen saimme vastauksen, kun analysoimme Tapiolan työhyvinvointilomakkeen ja esimieshaastattelun. Toisena tutkimuskysymyksenä oli miten hoivapalveluyhdistyksen tulisi kehittää toimintaansa sosiaalisen vastuun näkökulmasta? Hoivapalveluyhdistyksen toiminta pohjautuu yhteiskuntavastuulliseen ajatteluun. He ovat panostaneet ympäristövastuuseen laatimalla oman ympäristöohjelman. Tällä hetkellä he haluavat kehittää yhteiskuntavastuullista ajattelua sosiaalisen vastuun suuntaan. Heidän toiminnassa on jo nyt nähtävissä sosiaalisen vastuun piirteitä, sillä yhdistys työllistää heikossa työmarkkina-asemassa olevia ihmisiä. Tulevaisuudessa kehittämistyössä tulee korostaa yhteistyön merkitystä ja sitä, että yhteiskuntavastuullinen toiminnan toteutus kuulu kaikille organisaation työntekijöille.

Mielestämme tärkein kehittämiskohde on arvojen, periaatteiden ja tavoitteiden päivittäminen tämän päivän toimintaa vastaaviksi, jos Hoivapalveluyhdistys haluaa onnistua sosiaalisen vastuun kehittämisessä. Hoivapalveluyhdistys ei voi lähteä kehittämään sosiaalisen vastuun toimintaprosesseja, jos arvoja, periaatteita ja tavoitteita ei ole päivitetty, sillä niiden pohjalta rakennetaan yhdistyksen pitkäaikainen toiminta. Muita konkreettisia toimenpiteitä on henkilöstön osaamisen kehittäminen yhteiskuntavastuun asiantuntijoiksi. Yhteiskuntavastuullinen toiminta on mielletävä osaksi arkityötä.

Kehittämistehtävämme tulosten pohjalta voimme lopuksi todeta, että olemme saavuttaneet työmme avulla asettamamme tavoitteen Hoivapalveluyhdistyksen yhteiskuntavastuullisen johtamisen kehittämisestä. Työmme tuotoksena olemme laatineet Hoivapalveluyhdistyksen käyttöön uuden työhyvinvointilomakkeen, jonka avulla he voivat mitata kuinka yhteiskuntavastuullinen kehittämistyö on onnistunut ja millaisia kehittämistarpeita tulevaisuudessa Hoivapalveluyhdistyksellä on.

## 7 POHDINTA

Kehittämistehtävän työstäminen oli erittäin opettava kokemus, koska aihe on itselle tulevana sosiaali- ja terveysalan johtajana hyvin tärkeä. Nykypäivänä on tärkeää saada organisaatioihin osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, joka sitoutuu toimimaan organisaation menestymisen hyväksi. Yhteenvetona todettakoon, että yritykset antavat henkilöstölle resurssit käyttöön, mutta henkilöstö luo organisaatiolle tuloksen ja kilpailukykyisen menestyksen. Yrityksen johdon on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää kuinka tärkeä henkilöstö on yritykselle.

Onnistuimme hankkimaan tutkimuksen teoriaan monipuolista ja juuri tälle tutkimukselle oleellista tietoa. Oman näkemyksemme mukaan teorialähteemme ovat tärkeitä ja monipuolisia. Lähteet ovat mielestämme myös luotettavia, koska ne ovat yhteiskuntavastuun asiantuntijoiden ja tutkijoiden tekemiä. Samoja lähteitä on käytetty myös monien muiden tutkimusten lähdeaineistona, joten myös muut tutkijat ovat havainneet niiden luotettavuuden.

Kehittämistehtävämme aihe on haastava ja samalla se on myös erittäin ajankohtainen. Yhteiskuntavastuu koskettaa kaikkia organisaatioita Suomessa. Tämän vuoksi uskommekin, että tästä tutkimuksesta on hyötyä myös muille sosiaali- ja terveysalan toimijoille. Toivommekin tutkimuksemme herättävän organisaatiot pohtimaan entistä tarkemmin yhteiskuntavastuullisia asioita.

Yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat ovat tuttuja asioita työelämästä, mutta käsitteiden ymmärrettävyys vaihtelee mielestämme suuresti. Tämän huomasimme tekemämme esimieshaastattelun tuloksia analysoitaessa. Meillä molemmilla tutkijoilla on pitkä työkokemus ja monipuolinen koulutustausta. Siitä huolimatta emme olleet tietoisia kaikista asioista, jotka liitetään yhteiskuntavastuuseen. Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisikin miettiä tätä asiaa ja hyödyntää esimerkiksi koulutuksia asian

ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Myös oppilaitokset voisivat jatkossa kiinnittää asian opettamiseen enemmän huomiota.

Tutkimuksemme tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, mutta esittelemäämme johtamismallia voi eri organisaatiot ottaa käyttöönsä alasta riippumatta. Hoivapalveluyhdistyksen kannattaisi hyödyntää löytämiämme kehittämissuhteita ja toteuttaa niiden pohjalta jatkotutkimus siitä, onko henkilöstön työhyvinvointi parantunut yhteiskuntavastuun johtamismallia hyödyntämällä. Tämän lisäksi kannattaisi toteuttaa tutkimus, jossa mukaan otettaisiin myös henkilöstö. Toteuttamassamme tutkimuksessa oli mukana ainoastaan esimiehet. Yhteiskuntavastuullisessa työssähän otetaan huomioon kaikki osapuolet ja siinä korostetaan yhteistyön merkitystä.

Laajemmassa mittakaavassa voitaisiin toteuttaa jatkotutkimus siitä, onko niiden organisaatioiden työhyvinvointi parempaa missä koko henkilöstö on mukana yhteiskuntavastuullisessa johtamisessa. Olisi mielenkiintoista lähteä tutkimaan aihetta lisää ja toteuttaa jatkotutkimus. Siinä verrattaisiin organisaatioita, joissa yhteiskuntavastuullinen toiminta on systemaattista sellaisiin organisaatioihin, joissa kyseistä toimintaa ei ole tiedostettu. Näiden tulosten pohjalta voitaisiin miettiä voiko henkilöstö paremmin näissä organisaatioissa, joissa yhteiskuntavastuullinen toiminta on systemaattista.

Yhteiskuntavastuullinen johtaminen ei saa olla vain hienoa ”sanahelinää”, jota organisaatiot käyttävät markkinointikeinona ja imagon luojana. Organisaatioiden on aika näyttää toteen, että he todella välittävät työntekijöidensä hyvinvoinnista ja alkavat kehittää toimintatapojaan yhteiskuntavastuullisen pohjalta niin paperilla kuin käytännössä. Tulevina sosiaali- ja terveysalan ammattilaisina viemme aihetta eteenpäin omilla organisaatioilla ja hyödynnämme tästä tutkimuksesta saamaamme tietoa työelämässä.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen, Inhimillistä tuloksetekoa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Vastuullinen yritystoiminta. - Käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. Viitattu 15.10.2011.  
[http://www.hpl.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuar\\_kisto/2006/Vastuullinen\\_yritystoim.pdf](http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuar_kisto/2006/Vastuullinen_yritystoim.pdf)
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Johansson, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt suomalaisissa pk – yrityksissä. HRM – käytäntöjen virallisuus ja kehittämishaasteet johdon näkökulmasta. Pro gradu – tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, liiketaloustiede. Viitattu 25.9.2011. <http://info.tse.fi/julkaisut/Thesis2009/9099.pdf>
- Juholin, E. 2004. Cosmopolis Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.
- Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Keskuskauppakamari. 2009. Yrityskulttuuri 2009. Viitattu 22.5.2011.  
[http://www.keskuskauppakamari.fi/content/download/1533/12819/Yrityskulttuuri+2009\\_web\\_1.pdf](http://www.keskuskauppakamari.fi/content/download/1533/12819/Yrityskulttuuri+2009_web_1.pdf)
- Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Tampere: Talentum media Oy.
- Peltonen, T. 2007. johtaminen ja organisointi. teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pihlaja, R. 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. Viitattu 22.10.2011.  
[http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk\\_61.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_61.pdf)
- Raivio, J. 2005. Yrityksen sosiaalinen vastuu – sosiaalisten yritysten avainhenkilöiden käsityksiä yrityksen sosiaalisesta vastuusta. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysalanjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rohweder, L. 2005. Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla. Porvoo: Wsoy.

Salmela, M & Airaksinen, T. Moraalifilosofian historia. Teoksessa Etiikka & Talous. Toim. Kanninen, V. & Sintonen, M. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 35 - 54.

Stenberg, J. 2010. Vastuullinen johtaminen liikkeenjohdon tehtäväkentässä. Kuvaileva tulkitseva käsitetutkimus vastuullisen johtamisen sisällöstä ja merkityksestä Suomessa. Pro gradu – tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, liiketaloustiede. Viitattu 25.9.2011. <http://info.tse.fi/julkaisut/Thesis2010/21624.pdf>

Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Teollisuuden ja työnantajain Keskusliitto. 2001. Yrityksen yhteiskuntavastuu, Työvälineitä itsearviointiin ja oman toiminnan kehittämiseen. Viitattu 21.5.2011. <http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20010124-144202-178.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Yhteiskunta- ja yritysvastuu. Viitattu 22.5.2011. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3232>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Vastuullinen pk – yrityksissä. Käytännön esimerkkejä. Viitattu 1.10.2011. [http://www.tem.fi/files/24940/Vastuullinen\\_yrittajyys\\_pkyrityksissa.pdf](http://www.tem.fi/files/24940/Vastuullinen_yrittajyys_pkyrityksissa.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Keskeinen lainsäädäntö. Viitattu 22.5.2011. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3978>

Vauhkonen, P. 2007. Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on?. Oitmäki: JTO.

Vehkaperä, M. 2003. Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi?. Lisen-siaattitutkimus. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

### Sähköiset lähteet

[http://mediaserver-2.vuodatus.net/g/5/55939/1282461843\\_img-d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e.jpg](http://mediaserver-2.vuodatus.net/g/5/55939/1282461843_img-d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e.jpg)

<http://www.jklhoivapalvelu.com/>

<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Vastuullisuus/](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Vastuullisuus/)

## LIITEET

### Liite 1. Työhyvinvointilomake yhteiskuntavastuun johtamismallin mukaan

JYVÄSKYLÄN HOIVAPALVELUYHDISTYS RY

TYÖHYVINVOINTIKYSELY

#### TOIMIPAIKKANI ON:

---

Pyydämme Teitä rengastamaan sen vaihtoehdon, joka parhaiten kuvaa Teidän mieli-  
pidettänne asiasta.

#### ARVOT JA PERIAATTEET

##### 1 Tiedätkö Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen arvot ja periaatteet?

- 1 Kyllä
- 2 En

##### 2 Arvot ja periaatteet näkyvät selkeästi yhdistyksen toiminnassa?

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Jokseenkin eri mieltä
- 5 Täysin eri mieltä

##### 3 Kerro kuinka yhdistyksen arvot ja periaatteet näkyvät omassa työskentelyssäsi?



**TAVOITTEET**

**4 Tiedätkö Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen toiminnan tavoitteet?**

- 1 Kyllä**
- 2 En**

**5 Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen toimintaa ohjaa selkeät tavoitteet?**

- 1 Täysin samaa mieltä**
- 2 Jokseenkin samaa mieltä**
- 3 Vaikea sanoa**
- 4 Jokseenkin eri mieltä**
- 5 Täysin eri mieltä**

**6 Hoivapalveluyhdistyksen yhteiskuntavastuullinen toiminta on tavoitteellista?**

- 1 Täysin samaa mieltä**
- 2 Jokseenkin samaa mieltä**
- 3 Vaikea sanoa**
- 4 Jokseenkin eri mieltä**
- 5 Täysin eri mieltä**

**TOIMINNOT JA PROSESSIT**

**7 Hoivapalveluyhdistyksen työprosessit ovat selkeitä?**

- 1 Täysin samaa mieltä**
- 2 Jokseenkin samaa mieltä**
- 3 Vaikea sanoa**
- 4 Jokseenkin eri mieltä**
- 5 Täysin eri mieltä**

**8 Hoivapalveluyhdistyksellä on selkeät vastualueet ja päätöksenteko?**

- 1 Täysin samaa mieltä**
- 2 Jokseenkin samaa mieltä**
- 3 Vaikea sanoa**
- 4 Jokseenkin eri mieltä**
- 5 Täysin eri mieltä**

**9 Hoivapalveluyhdistyksen toimintaa kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa?**

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Jokseenkin eri mieltä
- 5 Täysin eri mieltä

**KYVYT JA OSAAMINEN****10 Voin kehittää osaamistani koulutuksen avulla säännöllisesti?**

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Jokseenkin eri mieltä
- 5 Täysin eri mieltä

**11 Voin käyttää kykjäni ja taitojani työssäni?**

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Jokseenkin eri mieltä
- 5 Täysin eri mieltä

**12 Yhdistys on huomionnut perehdytyksessä yhteiskuntavastuuajattelun?**

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Jokseenkin eri mieltä
- 5 Täysin eri mieltä

**KOULUTUS JA KEHITYS****13 Olen kiinnostunut omaehtoisesta kouluttautumisesta?**

- 1 Kyllä
- 2 En

**14 Hoivapalveluyhdistys tarjoaa laadukasta koulutusta henkilöstölle?**

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Jokseenkin eri mieltä
- 5 Täysin eri mieltä

#### **SIDOSRYHMIEN OSALLISTAMINEN**

**15 Yhteistyökumppaneiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä?**

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Jokseenkin eri mieltä
- 5 Täysin eri mieltä

**16 Yksiköiden toimintaa kehitetään yhteistyössä palvelunostajan kanssa?**

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Jokseenkin eri mieltä
- 5 Täysin eri mieltä

#### **MITTAAMINEN**

**17 Koen, että henkilöstölle suunnatut kyselyt parantavat työhyvinvointia?**

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Jokseenkin eri mieltä
- 5 Täysin eri mieltä

**18 Hoivapalveluyhdistyksen toiminnan kehittämistä mitataan säännöllisesti?**

- 1 Kyllä
- 2 Ei

**SEURANTA JA RAPORTOINTI**

**19 Hoivapalveluyhdistyksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan tuloksista raportoidaan henkilöstöä riittävästi?**

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Jokseenkin eri mieltä
- 5 Täysin eri mieltä

**20 Millaisen arvosanan antaisit Hoivapalveluyhdistyksen yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**21 Perustele valintasi sanallisesti**

**KIITOS!**