



HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisella kohti hyvää henkilöstökokemusta

Kati Kääpä

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstöjohtamisella kohti hyvää henkilöstökokemusta

Kati Kääpä
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö YAMK
Lokakuu, 2020

Kati Kääpä

Henkilöstöjohtamisella kohti hyvää henkilöstökokemusta

Vuosi 2020 Sivumäärä 67

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää henkilöstöjohtamisen kulttuuria. Tavoitteena on luoda Kymenlaakson keskussairaalan henkilöstökokemusta tukeva toimintamalli. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat Kymenlaakson keskussairaalan synnytysyksikössä työskentelevien kättilöiden henkilöstökokemukseen.

Opinnäytetyön tietoperusta on pyritty luomaan siten, että se hyödyttäisi mahdollisimman monia esimiestyössä toimivia tai siitä kiinnostuneita työntekijöitä. Tietoperustassa käsitellään esimiestyön ja strategian merkityksiä organisaatiossa sekä henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja niiden yhteyttä henkilöstökokemukseen erityisesti kunta-alalla. Tietoperustaa vahvistamaan on käytetty henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja.

Opinnäytetyössä sovellettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja kohderyhmänä toimi Kymenlaakson keskussairaalan synnytysyksikön kättilöt. Aineiston keruu toteutettiin Webropol ohjelmavälineellä ja kyselyyn vastasi yhteensä 15 kättilöä eli vastausprosentiksi muodostui 65%. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Kehittämismallista voidaan nähdä tekijät, jotka vaikuttavat tällä hetkellä positiivisesti henkilöstökokemukseen ja sitoutumiseen Kymenlaakson keskussairaalaissa. Positiivisena koettiin päivittäisjohtaminen, työyhteisö, työ sekä asiakkaat. Henkilöstökokemusta voitaisiin kehittää organisaatiossa kiinnittämällä huomiota osaamisen tukemiseen, hyvinvoinnin tukemiseen, palauttamiseen, viestintään ja uralla etenemiseen. Henkilöstön strategiatuntemus koettiin olevan kohtalaisella tasolla. Henkilöstöjohtamisen toivotaan olevan yksilöllistä, arvostavaa ja keskustelevaa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tässä opinnäytetyössä saaduissa tuloksissa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä aikaisempiin hoitoalalla tehtyihin henkilöstökokemusta mittaaviin tutkimuksiin. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteillä ja arvostavalla johtamisella on yhteyttä terveydenhuoltohenkilöstön sitoutumiseen ja joustavuuteen työelämässä. Arvostavan johtamisen ja vastuullisen johtamisen osa-alueita hyödyntäen on mahdollista parantaa henkilöstökokemusta terveydenhuollon organisaatioissa.

Asiasanat: johtaminen, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, henkilöstökokemus

Kati Kääpä

With Personnel Management Towards a Good Personnel Experience

Year	2020	Pages	67
------	------	-------	----

The purpose of this master's thesis is to develop a culture of personnel management. The aim is to create an operating model that supports the staff experience of Kymenlaakso Central Hospital. The development task of the thesis was to identify the factors that affect the staff experience of midwives working in the delivery ward of Kymenlaakso Central Hospital.

The aim was to create the knowledge base of the thesis in such a way that it would benefit as many employees as possible who are working on or interested in supervisory work. The framework deals with the meanings of managerial work and strategy in the organization, as well as human resource management practices and their connection to personnel experience, especially in the municipal sector. Models describing human resource management have been used to strengthen the knowledge base.

The qualitative research method was applied in the thesis and the target group was the midwives of the delivery ward of Kymenlaakso Central Hospital. The data collection was carried out with the Webropol application and a total of 15 midwives responded to the survey, therefore the response rate was 65%. The data were analysed by inductive content analysis.

Factors that currently have a positive effect on staff experience and commitment at Kymenlaakso Central Hospital can be seen in the development model. Daily management, the work community, work and customers were perceived as positive. Personnel experience could be developed in the organization by paying attention to competence support, well-being support, rewards, communication and career advancement. Staff strategy knowledge was perceived to be at a moderate level. It is hoped that human resource management will be individual, appreciative and conversational.

In conclusion, it can be stated that the results obtained in this thesis can be seen as similarities to previous studies measuring staff experience in the field of care. Responsible human resource management practices and appreciative management are linked to the commitment and flexibility of healthcare personnel in working life. By utilizing the aspects of valued management, it is possible to improve the personnel experience in healthcare organizations.

Keywords: management, supervisory work, personnel management, personnel experience

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstökokemus.....	8
2.1	Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä.....	8
2.2	Henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja.....	11
2.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	13
2.4	Henkilöstöjohtaminen kuntasektorilla.....	17
2.5	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen.....	18
2.6	Strateginen osaamisen johtaminen.....	21
2.7	Henkilöstökokemus.....	23
2.8	Henkilöstöjohtamisen merkitys kunta-alalla.....	26
2.9	Kohdeorganisaation esittely.....	27
3	Kehittämisasetelma.....	29
3.1	Menetelmälliset ratkaisut.....	29
3.1.1	Kehittämismenetelmä.....	29
3.1.2	Aineiston keruu.....	31
3.1.3	Aineiston analyysi.....	32
4	Tulokset.....	33
4.1	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot.....	34
4.2	Henkilöstön organisaation tuntemus.....	34
4.3	Henkilöstökokemukseen vaikuttavat tekijät.....	36
4.4	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	38
4.5	Henkilöstökokemusta kehittävä henkilöstöjohtaminen.....	39
5	Pohdinta.....	41
5.1	Tulosten yhteenveto ja toimintamalli henkilöstökokemuksen kehittämiseksi.....	41
5.2	Johtopäätökset ja tulosten pohdinta.....	46
5.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	51
	Lähteet.....	54
	Kuviot.....	62
	Taulukot.....	62
	Liitteet.....	63

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuolto ovat yhteiskunnallisesti tarkasteltuna merkityksellisiä niin työllistämisen kuin kustannusten näkökulmasta. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan menoista 60-70 prosenttia aiheutuu työvoimakustannuksista ja alan merkitys kasvaa jatkuvasti. Vuoteen 2025 mennessä terveysalan on arveltu olevan bruttokansantuotteella mitattuna maailman laajin toimiala. (Lammintakanen 2018, 238.) Julkisen sektorin eli valtion ja kunnan toiminta kateetaan pääsääntöisesti verotuloilla ja julkinen sektori edustaa noin 20:tä prosenttia Suomen kansantaloudesta (Kajjala & Tolvanen 2020).

Työelämässä mukana oleva aikuinen käyttää noin puolet valvellaoloajastaan työhön ja työrytmittääkin vahvasti meidän jokaisen elämää. Työssä tapahtuu kehittymistä ja oppimista ja työ muovaa ihmisen käsitystä itsestään, kyvyistä ja jopa persoonallisuudesta. Työstä saadut kokemukset vaikuttavat koko elämään. Ihminen on kokonaisuus ja vaikka työ- ja yksityiselämä ovat jossain määrin erillisiä, ei niitä täysin pysty erottamaan. Sen vuoksi onkin tärkeää, kuinka työelämässä voidaan. (Viitala 2015, 13-14.) Hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyttä on tutkittu runsaasti ja se kertoo, kuinka paljon työntekijät pitävät työstään. Työtyytyväisyyteen liittyvät asenne työtä kohtaan, työn vastuullisuus, ammatillinen kehittyminen, työhön sitoutuminen ja hyvä johtaminen. Hoitohenkilökunnan työtyytyväisyydellä on havaittu olevan positiivinen vaikutus potilastyön laatuun. (Mäntynen, Vehviläinen-Julkunen, Miettinen & Kvist 2015.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa on tärkeää monesta syystä. Henkilöstövoimavarojen johtamisella on merkitystä organisaation imagon muodostumisessa ja sitä kehittämällä on mahdollista vaikuttaa uusien työntekijöiden rekrytointiin. Organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen ja sillä voidaan vaikuttaa myös työn tuloksellisuuteen. (Lammintakanen 2014, 96.) Merkittävää on huomioida, että alalle kouluttautuminen ei takaa alalla pysymistä, joten hoitoalan vetovoimaisuutta ja työssä pysymistä tulee jatkuvasti vahvistaa (Tervameri 2017, 32). Työntekijöiden palkitseminen on yksi johtamisen keino sitouttaa ammattilaisia organisaatioon ja lisätä työtyytyväisyyttä myös hoitoalalla (Seitovirta 2018).

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa uhkaava henkilöstöpula tulee vaikeuttamaan rekrytointia kaikilla aloilla ja palvelut on tuotettava entistä pienemmällä henkilöstöllä (Lammintakanen 2018, 239). Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportin mukaan kolmannes terveys- ja sosiaalialan toimipaikoista on jo nyt kokenut rekrytointiongelmia ja lähitulevaisuudessa kilpailu eri alojen ammattilaisista tulee kiristymään (Tervameri 2019; Tervameri 2017, 32). Useissa maissa suuret ikäluokat poistuvat eläkkeelle ja ongelmana on, kuinka menetetty työvoima saadaan korvattua. Näistä syistä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioiden on kiinnostuttava henkilöstöstään ja erityisesti henkilöstökokemuksesta. (Lammintakanen 2018, 239.) Sosiaali- ja terveystalouden alalla henkilöstön vaihtuvuus on huolestuttavan

suurta. Tämä vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen sekä asiakkaiden saaman palvelun laatuun (Kaijala & Tolvanen 2020.)

Henkilöstöön sidottu aineeton pääoma on tekijä, johon organisaatioissa tulee kiinnittää en-
tistä enemmän huomiota, koska sillä on havaittu olevan paljon vaikutusta yrityksen tulokselli-
suuteen, työuriin sekä työhyvinvointiin (Manka & Manka, 2016, 51-52; Manka, Heikkilä-Tammi
& Vauhkonen 2012). Henkilöstöstä huolehtiminen vaikuttaa suoraan työnantajakuvaan ja hyvä
johtaminen on tässä merkityksellisessä asemassa. Henkilöstökokemus on merkittävässä roo-
lissa ulkoisen työnantajakuva muodostumisessa. Se, kuinka henkilöstö kommunikoi työnanta-
jastaan muille ihmisille vaikuttaa paljon organisaation imagoon. Vastuullista johtamista to-
teuttavan organisaation toimintaa ohjaa ihmisten hyvinvointi ja se näkyy yrityksen maineen ja
brändin vahvistumisena. Vastuullinen johtaminen on läpinäkyvää ja henkilöstöjohtamisessa se
toteutuu päätösten perusteluna sekä avoimena tiedonkulkuna ja keskusteluna. (Kaijala & Tol-
vanen 2020.)

2 Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstökokemus

2.1 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä

Henkilöstöjohtaminen on johtamisen kokonaisuus, jonka tehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksessä on oikeanlaista henkilöstöä oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan. Henkilöstöjohtaminen on myös asioiden johtamista ja sen päämääränä on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöstöjohtamisesta voidaan käyttää myös termejä henkilöstövoimavarojen johtaminen tai henkilöstöresurssien johtaminen. (Viitala & Jylhä, 2013, 266; Viitala, 2015, 20; Lämsä 2019, 50.)

Henkilöstöjohtaminen on yritysten uusi kilpailutekijä ja tämä merkitsee sitä, että henkilöstökäytännöt tuottavat yritykselle mitattavaa lisäarvoa, jota nykyinen nopeasti muuttuva kilpailuympäristö liiketoiminnalta vaatii (Ulrich & Iivonen 2007, 20; Lämsä 2019, 50). Henkilöstöjohtaminen on noussut viimeisten vuosikymmenten aikana yhä tärkeämmäksi tekijäksi erilaisissa organisaatioissa (Luoma, Heilmann & Uotila 2017, 11). Laajasti määriteltynä henkilöstöjohtaminen käsittää henkilöstövoimavarojen johtamisen (*human resource management* HRM), työelämän suhteiden johtamisen (*industrial relations*, IR) sekä johtajuuden ja esimiestyön (*leadership*). Viitala (2015) kuvaa henkilöstöjohtamista työelämän pelisääntöjen kehittämiseksi, johon liittyy ihmisten johtaminen sekä työnantajan ja työntekijän näkökannan ja kokonaisuuden huomioiminen. (Viitala 2015, 20-23.)

Organisaatiossa henkilöstöjohtamista toteuttavat henkilöstöammattilaiset sekä yleensä ylin johto, lähiesimiehet sekä henkilöstöalan konsultit (Lämsä 2019, 50; Viitala 2015, 21). Organisaation muu henkilöstö toteuttaa henkilöstöjohtamista omilla alustaidoillaan (Korppoo 2013, 77). Henkilöstöjohtaminen toimii laajasti organisaation johtamista kuvaavana ilmiönä ja se ulottuu yrityksen strategiasta lähijohtamistyöhön sekä vallitseviin johtamisen käytänteisiin (Lämsä 2019, 50). Johtaminen ja esimiestyö ovat henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita. Esimiestyössä toteutetaan monia henkilöstöjohtamiseen kuuluvia asioita käytännössä. Henkilöstöjohtamisen suunta ja ydin määräytyvät yleensä organisaation vision ja tavoitteiden sekä niitä toteuttavan liiketoimintastrategian mukaan. (Viitala, 2015, 21, 27; Järleström & Saru 2019, 73.)

Johtamisen ammattirooleja on organisaatiossa useita ja työnä johtaminen luo edellytyksiä muiden tehokkaalle työskentelylle. Johtamisessa on huomioitava organisaation resurssit, säännöt ja sopimukset, joista keskeisin on lainsäädäntö. Johtaminen on työnä nopeampaa, joka vaihtelee laajasta strategian hallinnasta yksittäiseen operatiiviseen toimintaan. Johtamisessa vaaditaan taitoa määrittellä asioiden tärkeysjärjestys sekä kyky valintojen tekemiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 11-17, 221, 226.)

Johtaminen jaetaan perinteisesti asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen, eikä näitä voi erottaa toisistaan. Asioiden johtaminen (management) sisältää toiminnan suunnittelua,

organisointia ja seuranta. Ihmisten johtamista (leadership) tehdään yksilö- ja ryhmätasolla ja sen muotoja ovat kommunikaatio ja vaikuttaminen. Esimies pyrkii toiminnallaan luomaan hyvät työskentelyolosuhteet työympäristöön niin, että työntekijät pystyvät toteuttamaan työtään parhaalla mahdollisella tavalla ja kehittymään siinä. Hyvin useissa organisaatioissa tavoitteet saavutetaan ihmisten tekemän työn kautta, joten ihmisten johtamisessa voidaankin pitää tärkeänä toiminnan tavoitetta ja sisältöä. Nykyisessä työelämässä korostuu muutosjohtaminen ja innovatiivisuus. Työelämän muutoksen johtamisessa painotetaan henkilöstöjohtamista, jossa korostuu ajatus, että organisaation suorituskyky on verrannollinen ihmisten innostavasta ja voimaannuttavasta johtamisesta. (Viitala & Jylhä 2019, 19-20; Juuti & Vuorela 2015, 11.)

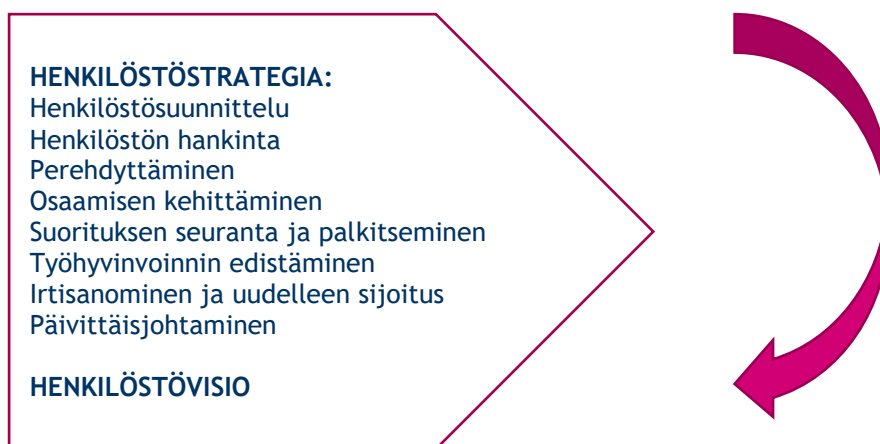
Organisaation henkilöstö edellyttää henkilöstöjohtamiselta lain ja sopimusten noudattamisen lisäksi palkitsevaa työtä, hyvää palkkaa sekä turvallista työympäristöä. Organisaation johdon päämäärä on saada aikaan henkilöstöjohtamisella tehokasta toimintaa sekä hyvää henkilöstötuottavuutta. (Lämsä 2019, 52; Österberg 2015, 127.) Tämän vuoksi henkilöstöjohtamista on toteutettava aktiivisella mutta kuitenkin kriittisellä otteella toimintaa koko ajan kehittämällä ja uudistaen (Lämsä 2019, 52). Hyvä henkilöstöjohtaminen ei ole organisaation toiminnan tärkein päämäärä, vaan se on keino edistää muiden menestykseen välittömämmin vaikuttavien päämäärien saavuttamista (Järlström & Luoma 2014, 50).

Voidaan sanoa, että henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu, kun henkilöstöratkaisujen avulla on turvattu yrityksen strategian mukainen toiminta ja liiketoiminnalle määrätyt tavoitteet on saavutettu. Tällöin henkilöstö on vastannut organisaation toiminnan tarpeisiin ja mahdollistanut yrityksen menestymisen ja kehittymisen. Henkilöstöä voidaan pitää henkilöstöammattilaisten asiakkaina organisaatiossa ja henkilöstöjohtamista voidaan ajatella onnistuneeksi silloin, kun henkilöstö kokee, että he saavuttavat työssään tuloksia ja että heidän osaamistaan johdetaan ja tuetaan ja että työstä saatu palkkio on oikeudenmukainen ja työpaikan ilmapiiri on tasa-arvoinen ja arvostava. Johtamisen tehtäväkenttä on kuvattuna kuviossa 1. (Viitala 2015, 19; Manka 2006, 75-77.)



Kuvio 1: Johtamisen tehtäväkenttä (mukaillen Viitala & Jylhä 2019)

Yritystoiminnassa henkilöstöjohtamiselle on tullut entistä selvemmin strateginen rooli. Liiketoiminnan strategia-ajattelussa korostuu nykyisin resurssiperustainen lähestymistapa, jossa ajatellaan, että henkilöstövoimavarat ovat keskeinen kilpailukyyn perusta. Liiketoiminnan strategiset valinnat viitoittavat henkilöstövoimavarojen johtamista. Yritystoiminnassa henkilöstövoimavarat ja muu liiketoiminnan johtaminen muodostavat toisiinsa kiinnittyvän kokonaisuuden. Liiketoimintastrategia turvataan riittävällä henkilöstöllä ja tätä kuvataan henkilöstöstrategialla. Yrityksen henkilöstöjohtamista ohjaa strategiaan pohjautuva henkilöstövisio. Henkilöstöstrategia on kuvattuna kuviossa 2. (Viitala 2015, 24; Huotari 2009, 80-81; Kauhanen 2010, 23.)



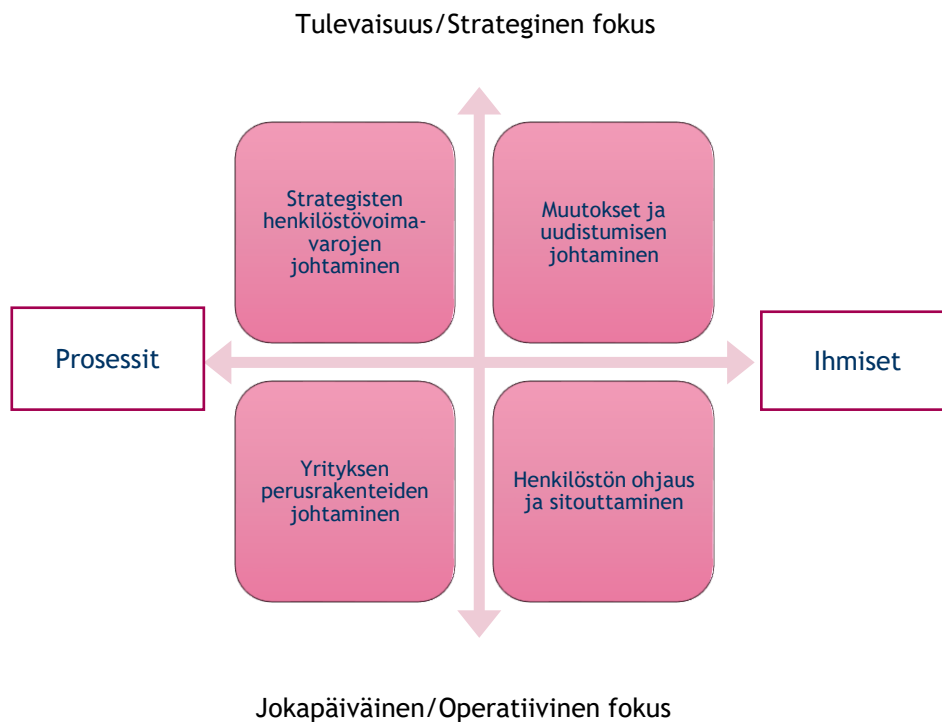
Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (mukaillen Viitala 2015)

Henkilöstöjohtamisen toteutukseen vaikuttaa aina yritys tai organisaatio, jossa henkilöstöjohtamista toteutetaan. Monet toimiviksi havaitut henkilöstöjohtamisen toimintatavat ovat kuitenkin levinneet laajalle ja niitä toteutetaan hyvin erilaisissa organisaatioissa. Kehityskeskustelut voivat olla esimerkkinä laajalle levinneistä henkilöstöjohtamisen käytänteistä. (Viitala 2015, 27.) Kehityskeskusteluiden on todettu olevan tehokkain tiedonsiirtokanava strategisen osaamisen johtamisen viestintään, jossa strategiaa pystytään siirtämään suoraan henkilöstön osaamiseen ja työhön (Huotari 2009, 196). Se, millaiseksi henkilöstöjohtaminen organisaatioissa muotoutuu, riippuu toimialasta, yrityksen koosta sekä organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuuri määrittää vahvasti ihmisten toimintaa yrityksessä, ja yrityksen arvot muodostavat organisaatiokulttuurin perustan. (Viitala 2015, 27-28.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan lukea kuuluvaksi yrityksen strategiaan ja esimiehillä on oma roolinsa sen toteuttamisessa organisaatioissa. Esimiestyötä voidaan ajatella toimintana kahden suuntaan johdolta henkilöstölle sekä päinvastoin. Esimiehet pyrkivät seuraamaan organisaatioissa strategian toteutumista ja ohjaamaan henkilöstöä tavoitteiden mukaiseen toimintaan. (Korppoo 2013, 78.)

2.2 Henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja

Henkilöstöjohtamista on pyritty kuvaamaan erilaisilla malleilla. Dave Ulrich on tutkimusryhmänsä kanssa alan vaikutusvaltaisimpia toimijoita ja hänen mallinsa ja sen terminologia ovat tunnetuimpia henkilöstöammattilaisten keskuudessa. Ulrich on vuonna 1997 kehittänyt mallin, jossa henkilöstöammattilaiselle on tavoitteiden muodossa määritelty neljä tärkeintä roolia. Ulrich määrittelee, että kun henkilöstöammattilaiset omaksuvat mallin neljä roolia, edistää se organisaation kilpailukykyä. Kuvion akselit kuvaavat henkilöstöammattilasten painopistealueita ja tehtäviä. Painopistealueet vaihtelevat pitkän aikavälin strategisesta tarkastelusta lyhyen tähtäimen operatiiviseen tarkasteluun. Henkilöstöjohtamisen päivittäisen toiminnan on tuettava yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Henkilöstöjohtamisen toiminta kohdistuu Ulrichin mukaan yrityksen prosessien johtamiseen sekä ihmisten johtamiseen ja henkilöstöammattilaisten on pystyttävä toimiaan sekä strategisesti että operatiivisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä kaksi roolia määrittelevät henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia eli strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen, yrityksen perusrakenteiden johtamisen, henkilöstön johtamisen ja sitouttamisen sekä uudistumisen ja muutoksen johtamisen. Ulrichin henkilöstöjohtamisen malli on kuvattu kuviossa 3. (Ulrich & Iivonen 2007, 46-47; Viitala 2015, 34-35; Jolkkonen & Järnlström 2014, 25.)



Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen roolit (mukailten Ulrich & Iivonen 2007)

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta tutkittaessa on havaittu muuttujien välisiä syy-seuraus-yhteyksiä. Siinä on mahdollista nähdä asioita, jotka toimivat mahdollistajina muille asioille sekä asioita, jotka ovat seurausta jonkin asian toteutumisesta. Lisäksi voidaan erottaa asioiden joukossa resursseja sekä toimintoja ja asiantiloja. Kaikkien edellisten toimintojen keskinäisiä suhteita voidaan hahmottaa henkilöstöjohtamisen arvoketjuna, jonka lopullisena tavoitteena on liiketoiminnan tulos. (Viitala 2016, 17.)

Riitta Viitala (2015) on luonut henkilöstöjohtamisen arvoprosessimallin. Malli koostuu portaista, joilla kuvataan henkilöstöjohtamisen tuottavaa arvoa yritykselle. Mallin tulkinta tapahtuu alhaalta ylöspäin ja siinä on kuvattuna HRM-organisaatio, henkilöstökäytännöt, HRM:n tavoitteet ja samassa yhteydessä tulokset eli henkilöstön tila ja lopuksi organisaation tavoittelemaat tulokset. Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi nojaa organisaation perustehtävää ohjaavan strategian ja taloudellisen tilan päällä. Tästä voidaan päätellä, että organisaation perustusten on oltava kunnossa hyviin henkilöstöjohtamisen tuloksiin päästäkseen. (Viitala 2015; Viitala 2016, Viitala & Hakonen 2018, 17.)

Mallin alin porras koostuu henkilöstöstrategiasta, joka on liiketoimintastrategian tärkein osa. Henkilöstöstrategiaan kuuluu henkilöstöstrategian järjestäminen sekä tapa, jolla sitä hoidetaan organisaatiossa. Alimmalla tasolla mietitään, kuinka paljon resursseja henkilöstöjohtamiselle yrityksen johtamisen kokonaisuudessa annetaan ja suurimmassa roolissa päätöksenteossa on yrityksen johto toimiessaan lakien ja työehtosopimusten mukaisesti. (Viitala 2016, 10-11.)

Parhaimmillaan henkilöstöstrategiaa voidaan pitää ohjeena organisaation henkilöstöratkaisujen toteuttamisessa yrityksen kaikilla tasoilla. Henkilöstöstrategiassa määritellään, kuinka kattavia henkilöstöpalveluja yritys henkilöstölle on valmis kustantamaan. Nämä palvelut parantavat henkilöstön hyvinvointia erilaisen henkilöstöpalvelujen avulla. Lakisäateisiä henkilöstöpalveluita ovat mm. työterveyshuolto ja työsuojelutoiminta. Viitalan henkilöstöjohtamisen arvoprosessimalli on kuvattuna kuviossa 4. (Viitala & Jylhä 2019, 270-271.)



Kuvio 4: Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi (mukaillen Viitala 2015)

2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Organisoitua liiketoimintaa ohjaa lähes aina jokin taloudellinen päämäärä. Sana strategia tarkoittaa kuinka jokin päämäärä saavutetaan. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa tämä tarkoittaa kuvausta siitä, kuinka päästään kohti organisaation visiota. Visiolla tarkoitetaan sitä, missä yritys tulevaisuudessa haluaa olla. Toiminnalle tarvitaan suunta ja mitä selkeämpi ja tiedostetumpi käsitys organisaation päämäärällä on, sitä yhtenäisempää on työskentely sen saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2019, 57-62; Viitala 2015, 48-49.)

Strategisessa johtamisessa pyritään ennakoimaan organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja näin pyrkiä reagoimaan niihin muuttamalla yrityksen toimintastrategioita tarpeen mukaan. Suunniteltu strategia on hyvin usein erilainen kuin se, joka todellisuudessa toteutuu (Huotari, 2009, 20.) Tuloksia organisaatiossa saadaan aikaan, kun ihmiset ovat sitoutuneet yhteisen päämäärän saavuttamiseen ja he tietävät, mitä heiltä työssä odotetaan (Fischer & Vainio 2014, 118; Korppoo 2013, 78; Österberg 2015, 17).

Missio tarkoittaa toiminta-ajatusta ja se kertoo yrityksen idean eli toiminnan tarkoituksen. Missio kuvaa yrityksen tehtävää yleisesti yhteiskunnassa sekä sen omassa toimintaympäristössään. Yrityksen toiminnan eettinen perusta määritellään arvoilla. Arvot ohjaavat organisaatiossa toimivien ihmisten toimintaa. Tyypillisiä arvoja voivat olla luotettavuus, asiakaslähtöisyys ja tasa-arvo. Visio määrittelee organisaation tavoitetilän. Se kertoo, missä halutaan olla tulevaisuudessa. Visiointi on jatkuvaa toimintaa ja sitä muutetaan organisaation kehittyessä ja toimintaympäristön muuttuessa. Hyvin usein organisaatio voi esittää vision kuvana tai tarinana ja se on tärkeä osa yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. (Viitala & Jylhä 2019, 57-58.)

Organisaation strategia määrittelee sen, millä keinoilla päämäärä saavutetaan. Parhaimmillaan organisaation strategia ohjaa työntekijöiden toimintaa samaan suuntaan positiivisella otteella. Organisaatiot suunnittelevat toiminnalleen strategisia päämääriä jollekin tietylle ajanjaksolle (usein kolme vuotta). Päämäärät rakentuvat organisaation eri osissa konkreettisiksi tavoitteiksi. Tavoitteet saavutetaan organisaatiossa toteutettavilla kehittämisprojekteilla, joista esimerkkinä voisi olla kannustavan palkitsemisjärjestelmän toteuttaminen tietyssä ajanjaksona tai tällä hetkellä ajankohtainen palvelujen digitalisointi. Useimmat organisaatiot kirjaavat strategian dokumentiksi, jonka avulla sekä henkilöstö että ulkoiset sidosryhmät voivat tutustua yrityksen toimintaan. (Viitala & Jylhä 2019, 62-63; Luoma ym. 2017, 13.)

Organisaation strategialta vaaditaan nykyään resilienssiä eli joustavuutta ja kykyä uudistua, sillä hyvienkin strategioiden tuloksellinen aika on varsin lyhyt, koska kilpailu yritysten välillä on kovaa. Tämä vaatii jatkuvaa strategian muokkausta ja ketterää sekä nopeaa reagointikykyä ympäristön muutoksiin. (Viitala & Jylhä 2019, 65.) Kunta-alalla henkilöstöjohtamisen strategisuuteen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, koska lähivuosien kunta-alan rakenteellisten uudistusten onnistuminen riippuu erityisesti onnistuneista henkilöstökäytännöistä (Viitala, Hakonen & Arpiainen, 2018).

Monet yritykset käyttävät strategiaa luodessaan hyödyksi skenaariotyöskentelyä, jossa käytetään hyödyksi tulevaisuustutkimuksen erilaisia menetelmiä. Aiemmin strategiatyötä johti organisaation ylin johto mutta nykypäivän avoimessa strategiatyössä on mukana henkilöstöä, yhteistyökumppaneita sekä asiakkaita. Tällä tavalla organisaatiolla on mahdollisuus kerätä parasta saatavilla olevaa tietoa laajalta alueelta ja samalla sitouttaa työntekijät sekä sidosryhmät yrityksen strategiaan. (Viitala & Jylhä 2019, 65-70; Kauhanen 2009, 20-21.)

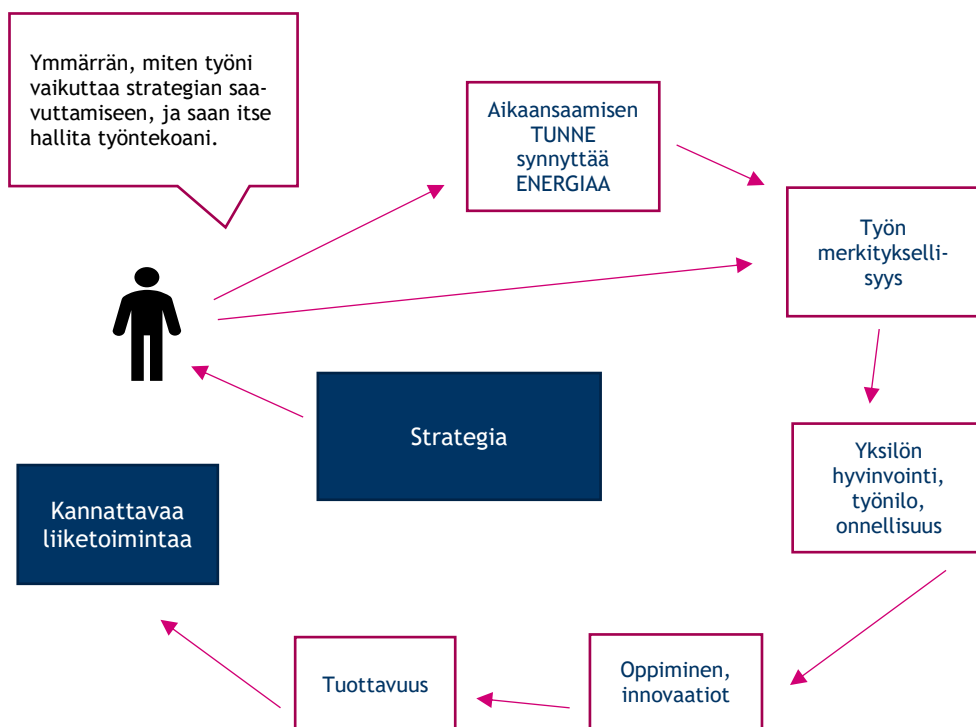
Organisaation johto vastaa strategian toteutumisesta mutta myös henkilöstö osallistuu strategiatyöhön oman tehtävänsä kautta. Organisaation strategian toteutumiseen ja päämäärän saavuttamiseen vaikuttaa paljon se, kuinka hyvin strategiset tavoitteet on sisäistetty niin yk-

silön kuin koko yksikön toiminnan kannalta. Strategian toteutumiseen organisaatiossa vaikuttavat päivittäin henkilöstön tunteet, tahtotilat sekä valinnat. (Viitala & Jylhä 2019, 63-64; Korppoo 2013, 77; Fischer & Vainio 2014, 120.)

Työelämän tulokset syntyvät usein jokapäiväisistä rutiineista ja työtehtävistä, joten ei ole yhdentekevää millainen strategia tulosten saavuttamiseksi valitaan. Organisaation menestyksen kannalta olisikin oleellista saada jalkautettua strategiset valinnat henkilöstölle, mikä osaltaan parantaisi yksilön mahdollisuutta onnistua omassa työssään sekä hahmottaa oman työn merkitys koko organisaatiolle. (Fischer & Vainio 2014, 120.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys sekä organisaation hyvät toimintatavat takaavat yritykselle hyvän taloudellisen tuloksen (Österberg 2015, 17).

Työntekijöillä on valta päättää toteuttavatko he päivittäisessä työssään organisaation valittuja strategioita. Huono ilmapiiri työyhteisössä vaikuttaa herkästi työmotivaatioon ja usein tämä laitetaan esimiestyön vastuulle. Kun työntekijä itse ymmärtää mikä on hänen työpanoksensa organisaatiossa ja työyhteisössä, luo se merkityksellisyyttä ja työniloa. Omien työtapojen valinta luo työntekijälle kokemuksen mahdollisuudesta vaikuttaa omaan elämäänsä ja se parantaa motivaatiota työssä sekä lisää työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista. Työntekijän tunteiden on havaittu ohjaavan strategian toteuttamista. Kuten kuviossa 5. on esitetty. Aivotutkimus on osoittanut, että tunnekokemus tehostaa yksilön oppimista. Positiivinen tunneenergia lisää onnellisuutta ja työniloa ja tämä nopeuttaa uusien asioiden oppimista ja lisää innovatiivisuutta. Positiivista tunne-energiaa työssään kokeva omaa paremmat sosiaaliset taidot toimia yhdessä kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Yhteistyö paranee ja tuottavuus lisääntyy ja tämä kasvattaa samalla yrityksen kilpailuetua. (Fischer 2012; Fischer & Vainio 2014, 120-123.)

Henkilökunnan osallistuttaminen strategian toteutukseen kohti visiota on tavoite, jossa missio kertoo, miksi tavoitteen saavuttaminen on organisaatiolle tärkeää. Yksittäiset toimijat omaavat ne keinot, joilla organisaation tavoitteet saavutetaan ja nämä keinot pohjautuvat sekä yksilön että koko yrityksen yhteiseen vastuuseen, pyrkimykseen ja valintoihin. Hyvän vision luominen edesauttaa päämäärän saavuttamista ja se luo positiivista energiaa koko organisaatioon. (Fischer & Vainio 2014, 123-124.) Hyvin usein organisaation perustehtävä ja tavoite liittyy asiakaskeskeiseen toimintaan ja asiakastyytyväisyyteen (Juuti 2015, 25).



Kuvio 5: Tunteet ohjaavat strategian toteuttamista (mukaillen Fischer & Vainio 2014)

Organisaation positiivinen ja energinen visio auttaa pyrkimään sitä kohti. Kuinka sitten organisaatiossa voidaan varmistua siitä, että kaikki tietävät oman roolinsa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa? Koko henkilökunnan osallistaminen ja mukaan ottaminen on tärkeää. Jokaisen yksilön tulee tiedostaa oman tehtävänsä tärkeys osana yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Tasavertaisuus ja yksilön ymmärrys yhteisestä tahtotilasta ohjaa toimintaa kohti yhdessä sovittuja tavoitteita eli visiota. Strategian toteutuminen tulisi nähdä organisaation yhteisenä vastuuna ja haluna synnyttää jotakin vielä parempaa. (Fischer & Vainio 2014, 123.)

Organisaation strategiaa laadittaessa on ymmärrettävä asiakaskokemuksen merkitys organisaatiolle. Asiakaskokemuksen johtaminen tulee jalkauttaa koko organisaatioon, ei vain siihen osaan organisaatiota, joka on suorasti tekemisissä asiakkaiden kanssa. Organisaation palvelulupauksen tulee perustua hyvään asiakkaiden tarpeiden tuntemukseen sekä organisaation toiminnan tuntemukseen. Organisaation tulee jatkuvasti muuttaa toimintaansa asiakkaiden palautteen ja tarpeiden mukaan. Tämä vaatii jatkuvaa ennakkointia yhteiskunnallisissa muutoksissa. Kun organisaation palvelulupaus vastaa käytännössä asiakkaan odotuksia ja mielikuvia yrityksestä, voidaan olettaa asiakkaan olevan tyytyväinen saamaansa palveluun. (Juuti, 2015, 25, 30, 50.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole organisaation itsenäinen toimija tai yksikkö vaan se voidaan mieltää toiminnaksi, joka pyrkii yhdistämään strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen toisiinsa. Tätä toimintaa voivat toteuttaa kaikki organisaatiot toimialasta ja koosta riippumatta. Hyvä henkilöstöjohtaminen voidaan kustantaa kevyesti ilman suurta koneistoa

mutta noin 50-70 henkilön yritykselle suositellaan erillistä henkilöstöjohtamiseen perehtynyttä työntekijää. Pienessä yrityksessä yrittäjä hoitaa itse henkilöstöasiat. Henkilöstöjohtaminen ei ole valmis menestystekijä organisaatiolle mutta se ohjaa yritystä kohti parempaa ja tuottoisampaa tulosta. (Luoma, Heilmann & Uotila 2017, 11,17-18; Viitala & Jylhä 2019, 268-269; Lämsä 2019, 50.)

2.4 Henkilöstöjohtaminen kuntasektorilla

Kuntasektori on suuri työllistäjä Suomessa. Sen piirissä työskentelee noin 430 000 työntekijää, ja voidaan sanoa, että kuntien henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys suomalaisen työelämän laatuun. Väestörakenne muuttuu ja talous tiukentuu ja nämä tekijät asettavat kuntasektorin henkilöstöjohtamiselle aivan uudenlaisia haasteita. Kuntien menoista yli puolet aiheutuu työvoimakustannuksista, mikä kertoo ihmistyön suuresta roolista. Tuottavuuden ja laadun parantaminen kunnissa syntyy osaavien, motivoituneiden ja työkykyisten ihmisten työn tuloksena. (Viitala & Lehto 2014a, 27.)

Kuntasektori tulee kohtaamaan lähivuosina monia muutoksia, joissa tarvitaan hyvää henkilöstön johtamista sekä työn kokonaisvaltaista kehittämistä. Suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä kuntien tulee varmistaa henkilöstön saatavuus sekä osaaminen ja kehittää uusia toimintatapoja uusiutuvien organisaatioiden tarpeisiin. Henkilöstön näkökulmasta johtamiselta vaaditaan nyt kannattelevia tekijöitä sekä yhteistyötä uudistaa organisaatioita kestäväällä tavalla. Työntekijöitä voidaan kannatella ja aktivoida toimimaan hyvällä henkilöstöjohtamisella. Henkilöstöjohtamisen laatu mitataan erityisesti organisaation muutostilanteissa, sillä se kohdistuu suoraan ihmisiin, joilla on yrityksen kannalta tärkeät taidot, tahto ja tunteet työn tekemiseen. (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 15-16.)

Viimeisten vuosien aikana julkinen terveydenhuolto on maailmanlaajuisesti kohdannut useita haasteita. Työ on fyysisesti rankkaa, henkilökuntaa on liian vähän, palkkaus on huono ja terveydenhuollon kustannuksia leikataan jatkuvasti. Moni hakeutuu alalle työn käytännönläheisyyden vuoksi. (De Simone, Planta, Cicotto 2018, 130; Surakka 2009, 22.) Työvoimapula uhkaa ja uusien työntekijöiden rekrytointi koetaan haastavana. Samanaikaisesti alalla työskentelevä henkilöstö ikääntyy ja eläköityy ja samalla merkittävä määrä hiljaista tietoa poistuu organisaatioista. (Lammintakanen & Kivinen 2012.) Suomessa hoitoalan imago on nuorten mielestä huono. Työ on epäitsenäistä eikä uralla ole mahdollista edetä. Myös sairaalamaailman hierarkia koetaan rajoittavana tekijänä. Monissa organisaatioissa työ koetaan liian raskaaksi niin henkisesti kuin fyysisesti. Näihin asioihin on kiinnitettävä huomiota entistä enemmän henkilöstöpulan välttämiseksi. (Surakka 2009, 22.)

Pihlava, Ruokolainen & Mauno (2017, 89) ovat todenneet, että työntekijän julkisen palvelun motivaatiolla ja siihen liittyvällä työhyvinvoinnilla voi olla tärkeä merkitys organisaatiolle,

koska ne edistävät organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta. Vahvasti motivoitunut työntekijä työskentelee tehokkaammin ja on kiinnostunut myös organisaation kehittamisestä. Tutkimuksessa myös ilmeni, että mitä paremmin työorganisaation arvot vastaavat työntekijän omaa arvomaailmaa, sen useammin työntekijä koki työnimua ja osoitti myönteistä työyhteisökäyttäytymistä.

Kunta-alan terveydenhuollon työpaikkojen imagoon voidaan vaikuttaa päivittäisellä johtamisella. Suurten ikäluokkien eläköitymiseen on varauduttava, jotta hiljainen tieto siirtyisi seuraavalle sukupolvelle. Työyhteisön sosiaalisen pääoman kehittäminen saattaa olla tulevaisuudessa tärkeä tekijä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Organisaatiokulttuurin kehittämiseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, kun halutaan turvata henkilökunnan saatavuus ja pysyvyys. Hyvässä työpaikassa on avoin vuorovaikutus, hyvät yhteistyöolosuhteet ja mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin päätöksiin. Vertailututkimukset ovat osoittaneet, että vetovoimaisen organisaation avaintekijöitä ovat potilaiden erinomaiset hoitotulokset, ammatillisesti korkeatasoinen hoitoympäristö sekä hyvät työolosuhteet. (Surakka 2009, 22-25.)

Terveydenhuoltoalan tulevaisuuden kannalta on merkityksellistä kiinnittää huomiota henkilöstön kokemaan työn mielekkyyteen. Työn mielekkyys rakentuu kolmella tasolla: yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Työn mielekkyyttä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä voidaan löytää kaikilta kolmelta tasolta ja niihin voidaan vaikuttaa johtamisella. Yksilötasolla työn kokemiseen vaikuttavat omat voimavarat, suhtautuminen työhön, saatu palaute, myönteiset kokemukset ja lähijohtaminen. Työyhteisötasolla vaikutuksia on avoimella ja myönteisellä ilmapiirillä, työn organisoinnilla, arvostuksella ja työyhteisön johtamisella. Organisaatiotasolla keskeistä on työn luonne, työtahti, potilastyytyväisyys, luottamus ja oikeudenmukainen johtaminen. Työn mielekkyys on kokonaisvaltainen kokemus työntekijälle ja sen on huomattu koostuvan useasta eri tekijästä. (Syväjärvi, Lehtopuu, Perttula, Häikiö & Jokela, 2012.)

2.5 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Vastuullisuus on mainittu monessa yhteydessä johtamisesta puhuttaessa, mutta vasta viime aikoina vastuullisuus on liitetty myös henkilöstöjohtamiseen. Kirjallisuudessa vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ei ole vielä muodostunut vakiintunutta käsitteistöä. Vastuullisesta johtamisesta puhuttaessa lainsäädännön osuus on keskiössä. Voidaankin ajatella, että lainsäädäntö asettaa vähimmäisvaatimukset vastuullisuuden toteuttamiselle henkilöstöjohtamisessa. (Järnlström & Vanhala 2014, 221-223.)

Lämsä (2019) viittaa vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, jonka keskeisiä arvoja ovat vastuu, toimivalta ja vapaus. Vastuu henkilöstöjohtamisessa tarkoittaa odotusten mukaista toimintaa organisaatiossa, siihen vaikuttavat lait sekä viralliset sopimukset ja niiden noudattaminen. Toimivalta tarkoittaa henkilöstöjohtamisen virallista ja laillista oikeutta toimia organisaati-

tiossa siten, kuinka se on määritelty henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä. Toimivalta sisältää oikeuksia ja velvollisuuksia sekä antaa luvan tehdä päätöksiä ja käyttää valtaa tietyissä ennalta määritetyissä tehtävissä. Toimivalta velvoittaa henkilöstöjohtamista ohjaamaan työntekijän työsuoritusta oikeaan suuntaan. Henkilöstöjohtamisen toimivaltaa on mahdollista organisatiossa hajauttaa lähiesimiehille tai keskittää lähes ainoastaan henkilöstöammattilaisille. Vapaus henkilöstöjohtamisessa mahdollistaa itsenäisen harkinnan sekä kestävät ratkaisut toiminnassa. Vapauden ajatus konkretisoituu silloin, kun lait ja säännöt eivät anna yksiselitteistä ohjetta organisaation toiminnalle. (Lämsä 2019, 50-53.)

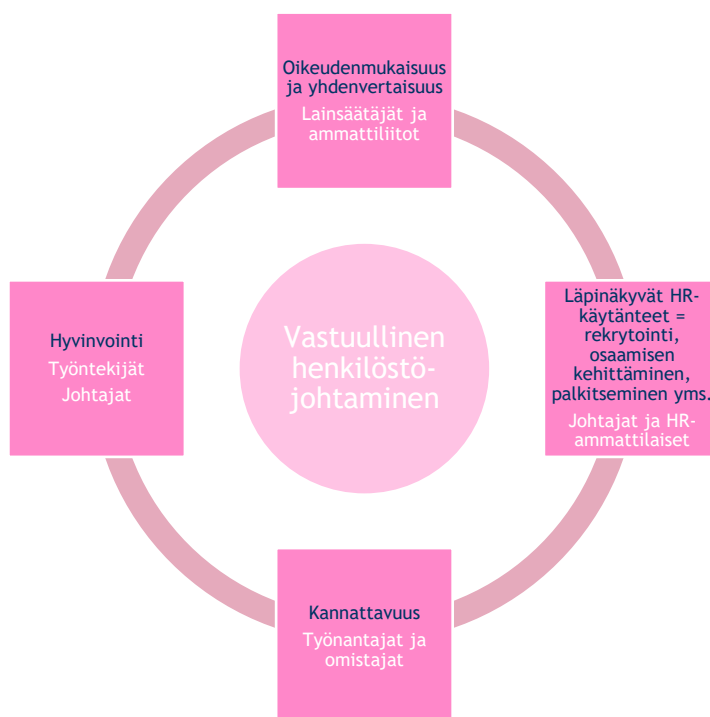
Vastuullinen henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstön tärkeyttä organisaatiossa ja siinä työntekijät ovat avainasemassa organisaation menestymisen kannalta (Akhouri & Chaudhary 2019; Järnlström & Vanhala 2014, 226). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkee henkilöstön merkittävänä organisaatiolle lisäarvoa tuottavana tekijänä, ei siis pelkkänä kustannustekijänä. Tällä perusteella organisaatiot voivat menestyä vain, jos ne onnistuvat saamaan ja pitämään hyvät työntekijät itsellään (Järnlström & Vanhala 2014, 226.) Kun organisaatiossa ryhdytään keskustelemaan strategisesti henkilöstöä koskevista asioista, joudutaan välttämättä tarkastelemaan myös tähän liittyviä eettisiä kysymyksiä, sosiaalista vastuuta sekä ihmisten kohtelua ja yrityksen omaa arvomaailmaa (Järnlström, Saru & Vanhala 2018).

Organisaation toiminnan päämäärä on aina tuloksellisuus mutta vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkee työntekijöillä tuloksen tuottamisen lisäksi myös itseisarvon. Tämä tarkoittaa arvostavaa ja kunnioittavaa ihmisten kohtaamista. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edistää työntekijöiden yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa, se osallistuu työhyvinvoinnin edistämiseen sekä osaamisen johtamiseen ja tukee työntekijöiden työn ulkopuolista elämää. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on läpinäkyvää ja eettisesti perusteluta toimintaa, joka näkyy organisaation menettelytavoissa työntekijöitä kohtaan. (Lämsä 2019, 54, 57.) Organisaatiossa tehdään lopulliset ratkaisut siitä, kuinka pitkälle se haluaa ja voi viedä vastuullisuutta yli vähimmäisvaatimusten (Järnlström & Vanhala 2014, 223).

Hyvin johdetut työntekijät ovat motivoituneita, taitavia työssään, sitoutuvat työpaikkaansa ja luovat yhdessä hyvän työskentelyilmapiirin työpaikalleen. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan siis välillisesti parantaa organisaation tulosta ja tuottavuutta. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen hyöty näkyy organisaation tuloksessa usein vasta vuosien päästä (Lämsä 2019, 54-55.) Vastuullinen henkilöstöjohtamisen pohjana on yrityksen arvot eli organisaation olemassaolon perimmäinen tarkoitus. Organisaation toimintaan liittyy useita sidosryhmiä kuten yritysjohto, asiakkaat, henkilöstö ja lainsäädännön edustajat unohtamatta omistajia, henkilöstöammattilaisia, ay-liikettä sekä mediaa (Järnlström & Saru, 2019, 74-76.)

Henkilöstöjohtamisen toteutuksessa organisaation on merkityksellistä tunnistaa toiminnalleen tärkeät sidosryhmät. Yrityksen päämääränä on pitää mahdollisimman monet sidosryhmät tyytyväisinä toimintaansa ja samalla kuitenkin painottamalla toimintaansa kaikkein tärkeimpiin sidosryhmiin. Yrityksen sisällä henkilöstö muodostaa tärkeimmän sidosryhmän, koska henkilöstö on resurssi, joka edustaa yrityksen toimintaa muihin sidosryhmiin nähden. Henkilöstöjohtamisen vastuullisuudessa korostuukin henkilöstöstä huolehtiminen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tuottaa parhaillaan kilpailuetua organisaatiolle ja yleensä tämä vaatii jonkin verran ponnisteluja onnistuakseen. Kun henkilöstöjohtaminen on laadukasta, vahvistaa se yrityksen työnantajakuvaa niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. (Järström & Saru 2019, 77-79, 86.)

Järström, Saru & Vanhala (2018) tunnistivat tutkimuksessaan, kuinka ylin johto ymmärtää vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja sen keskeiset sidosryhmät. Näistä muodostui neljä vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita: oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, läpinäkyvät henkilöstökäytännöt, työntekijöiden hyvinvointi ja kannattavuus. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat kuvattuna kuviossa 6.



Kuvio 6: Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen osa-alueet sidosryhmineen (mukaillen Järström, Saru & Vanhala 2018)

Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus näkyvät ihmisoikeuksien toteutumisenä sekä lakisääteisten asioiden kautta. Tähän voidaan lukea kuuluvaksi esimiehen esimerkillinen toiminta. Läpinäkyvät henkilöstökäytännöt tarkoittavat vastuullista

rekrytointia, osaamisen kehittämistä, palkitsemista ja joustavuutta. Kannattavuudella tarkoitetaan tavoitteellista ja strategialähtöistä henkilöstöjohtamista. Työntekijöiden hyvinvointi ja työkyky sekä siitä huolehtiminen on yksi keskeinen vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alue. Tutkimuksessa ylin johto painotti esimiesten johtamisen merkitystä siinä, että esimies on helposti lähestyttävä myös vaikeissa asioissa. (Järnlström ym. 2018.)

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen mittareina voidaan pitää yrityksen asiakkaita, henkilöstöä sekä omistajia. Nämä sidosryhmät arvioivat omalla kokemuksellaan, kuinka vastuullista organisaation henkilöstöjohtaminen lopulta on. Tärkeää olisi sen vuoksi tutkia organisaation henkilöstökäytänteitä henkilöstön kokemuksina, koska tämä mahdollistaa laadukkaan henkilöstölähtöisen kehittämis- ja johtamistyön organisaatiossa. (Järnlström & Saru 2019, 93.)

2.6 Strateginen osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella (knowledge management) tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jonka päämääränä on osaamisen kehittäminen, hankkiminen ja hyödyntäminen yrityksessä. Monissa organisaatioissa vahvaa osaamista pidetään yrityksen menestyksen lähtökohtana. (Viitala 2005, 49; Viitala & Jylhä 2019, 208; Viitala 2015, 170-171.)

Suomalaisessa työelämässä osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut sitä mukaa, kun perinteiset teolliset työpaikat ovat vähentyneet ja erilaiset asiantuntija- ja palvelutehtävät ovat lisääntyneet. Maailmanlaajuisesti organisaatioilta edellytetään luovuutta ja innovaatioita, koska yhä useamman on kyettävä myymään asiakkaille jotakin sellaista, jota ei ole vielä olemassakaan. Osaamisen johtamisen määritelmä ei ole lainkaan yksiselitteinen ja käytännössä se ilmenee monella eri tavalla. Organisaation osaamispainotteisuutta voidaan pitää strategisena valintana. Työelämässä osaamista pitää pystyä myös arvioimaan, jotta osaamista voidaan johtaa ja kehittää. Paras osaamisen arvioija on ihminen, joka kykenee itsereflektioon eli oman osaamisen ja oppimisen kriittiseen tarkasteluun. Organisaatiossa osaamista arvioidaan myös esimiestasolla sekä koko yrityksen laajuisesti. Tällöin arvioidaan osaamista sekä yksilöiden, ryhmien että yksiköiden tasolla ja tästä voidaan tehdä johtopäätöksiä koko organisaation osaamisesta. (Salojärvi 2013, 145-151.)

Osaamisen johtaminen on ihmisten taitojen ja osaamisen kehittämisestä siten, että organisaation tavoitteet ovat saavutettavissa. Kaikki osaaminen yrityksessä kytkeytyy yksilöiden osaamiseen ja sen vuoksi osaamisen johtamisessa tärkeintä on ymmärtää yksilön oppimisen ja osaamisen merkitys organisaatiolle. (Viitala 2015, 208-209; Viitala & Jylhä 2019, 170.) Organisaatiossa osaamisen kehittämistä tulee johtaa määrätietoisesti ja aktiivisesti (Tuomi & Sumkin 2012, 13).

Yleisesti osaamisen johtamisessa on tiedettävä tavoiteltavan osaamisen sisältö. Organisaatiossa osaamisen sisällön määrittelevät strateginen tarve sekä työn edellyttämän ammattitaidon vaatimukset. Osaamisella on organisaatiossa monia merkityksiä. Työntekijälle osaaminen on yleensä työssä menestymisen perusta ja esimiestyössä osaaminen voidaan nähdä keinoksi saavuttaa tavoitteita sekä johtamistyön kohteeksi. (Viitala 2005, 49.)

Organisaatiossa osaamisen johtaminen liittyy toiminta-ajatuksen ja liiketoimintastrategiaan. Yrityksen visio ja strategia muodostavat päämäärän tavoiteltavan osaamisen määrittelylle. (Viitala 2005, 49.) Organisaation menestyksen ja kehittymisen kannalta on tärkeää osata kytkeä yksilön tai kokonaisen yksikön osaaminen yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin (Viitala 2015, 170). Organisaatiossa osaamisen johtamisella pyritään takaamaan osaaminen valitun strategian toteutumiseksi sekä varmistamaan osaaminen muuttuvissa tilanteissa myös tulevaisuudessa. Organisaation osaaminen ja strategia on pystyttävä yhdistämään liiketoiminnaksi ja tämä tapahtuu siirtämällä osaamista erilaisiin tuotteisiin ja palveluihin, joita asiakkaat arvostavat. (Viitala & Jylhä 2019, 209.)

Tiedon ja osaamisen merkitys on korostunut nykypäivän organisaatioissa. Organisaatiolle tieto on merkityksellistä, koska se sisältää informaation ja vaikutuksen eli tiedon muuttumisen inhimilliseksi tekijäksi. Osaamisella tarkoitetaan sitä, että tietoa pystytään soveltamaan jonkin tehtävän suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Suuri osa organisaation tietopääomasta on työntekijöiden kokemuksissa, tiedoissa ja taidoissa eli varsin hankalasti mitattavassa muodossa. Monilla aloilla tuottavinta pääomaa yritykselle on tieto ja kyky sen muokkaukseen. Työntekijän henkilökohtaisen tiedon on katsottu olevan asiantuntijaorganisaatiolle kilpailuetua tuovaa pääomaa. Oman alansa asiantuntija hallitsee tiedon ja hän pystyy luomaan nopeasti kokonaisuuksia sekä prosessoimaan ja soveltamaan tietoa työssään. Kyseiset hiljaisen tiedon prosessit ovat tiedostamattomia, ja niitä on äärettömän vaikea havainnoida tai mitata. Kokeneella työntekijällä on paljon hiljaista tietoa, jonka työntekijä vie mukanaan poistuessaan organisaatiosta. Organisaation toiminnassa tulisi huomioda, että asiantuntijuus ei ole sidottu yksittäisiin henkilöihin ja että ydinorganisaation kulttuurin ja toimintatapojen tuntevia työntekijöitä on riittävästi. (Puusa & Eerikäinen 2011, 43-45.)

Organisaation inhimilliseen pääomaan kuuluvat olennaisesti myös asiakassuhteet ja maine sekä rakennepääomaan liitettävät tekijät kuten arvot, kulttuuri ja ilmapiiri. Organisaation johtamisessa tulee ottaa huomioon ihmisten erilaisuus ja jokaisen työntekijän henkilökohtaisen vahvuuden löytäminen. Hiljaisen tiedon ja aineettoman pääoman johtaminen voi olla ongelmallista niiden vaikean mitattavuuden takia. (Kohonen 2011, 82-83.)

Vaikeasti mitattavia asioita organisaatiossa on myös organisaatiokulttuuri. Organisaatiossa toimivat ihmiset joko mahdollistavat tai estävät valitun strategian ja tavoitteiden saavuttami-

sen. Tästä voidaan päätellä, että organisaation tärkein aineeton pääoma on organisaation jäseniin sitoutunutta. Tämä työntekijöihin sitoutunut pääoma tulisi pystyä hyödyntämään organisaatiossa mahdollisimman hyvin, sillä ihmiset saavat toiminnallaan aikaan organisaation tulokset. Työntekijän asiantuntijuus syntyy motivaatiosta ja sitoutumisesta organisaatioon ja organisaatiossa tämän aineettoman pääoman käyttöön saamiseksi vaaditaan yrityksessä hyvää sosiaalista pääomaa kuten vuorovaikutusta, yhteistyötä ja tiedon jakamista sekä yleisesti hyvää organisaatiokulttuuria. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011, 94-95; Viitala & Jylhä 2019, 30.)

2.7 Henkilöstökokemus

Henkilöstökokemuksella (Employee Experience tai EX) tarkoitetaan työntekijän näkemystä työnantajasta, ja se muodostuu vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Henkilöstökokemus on maailmanlaajuisesti ollut kiinnostuksen kohteena vain muutamia vuosia ja sen kehitystä voidaan tarkastella asiakaskokemuksen tapaan talouden kehittymisen eri vaiheiden mukaan. Valmistavan teollisuuden aikakaudella työntekijöitä käytettiin raskaissa työtehtävissä eikä työoloihin kiinnitetty huomiota. Vasta, kun tietotyö alkoi yhteiskunnassa lisääntyä, alettiin yrityksissä kiinnittämään huomiota työntekijöiden sitoutumiseen, koska osaavaa työvoimaa oli tärkeä saada ja pitää organisaatiossa. Tänä päivänä yrityksen ovat erittäin kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista ja motivaatiosta, sillä sitoutuminen työnantajaan vaikuttaa asiakaskokemukseen välittömästi. (Korkiakoski 2019, 21-22.) Henkilöstökokemuksessa on kyse siitä, kuinka hyvin henkilöstön odotukset ja organisaation antama henkilöstöluopaus kohtaavat (Kaijala & Tolvanen 2020).

Hyvän henkilöstökokemuksen kautta syntyy työpaikalle hyvä ja positiivinen työskentelyilmapiiri ja tämä välittyy vahvasti eteenpäin työntekijöiden viestiessä muille omasta työpaikastaan. Negatiivinen työilmapiiri välittyy herkästi asiakaskokemukseen, kun taas hyvä henkilöstökokemus luo perustan hyvälle asiakaspalvelulle. Voidaan siis ajatella, että hyvällä henkilöstökokemuksella on mahdollista luoda perusta paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. (Leino 2019.)

Jacob Morgan (2016) kirjailija ja futuristi määrittelee henkilöstökokemuksen olevan muutakin kuin vain tyytyväinen henkilökunta. Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisi keskittyä erityisesti niihin vetovoimatekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijöiden haluun työskennellä organisaatiossa pakollisen työnteon sijaan. Morganin mukaan henkilöstökokemuksen syntymiseen organisaatiossa vaikuttaa kolme tekijää organisaation ammattialasta, koosta tai sijainnista riippumatta. Henkilöstökokemuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat teknologia, fyysinen työympäristö sekä organisaatiokulttuuri. Usein yritykset keskittyvät juuri organisaatiokulttuurin kehittämiseen, mutta henkilöstökokemuksen syntymisen kannalta se on Morganin mukaan vasta kolmanneksi tärkein tekijä. Ensimmäisenä henkilöstökokemukseen vaikuttavana tekijänä

tulee teknologia. Teknologiset tekijät ovat työkaluja tai laitteita, joita käytetään työn tekemiseen. Työnantajan tulee panostaa laitteisiin, jotka ovat oikeita ja nykyaikaan sopivia työn suorittamiseksi. Fyysinen työympäristö koostuu kaikesta, jonka pystyy nähdä, kuulla ja tuntea kuten pöydät, tuolit, taide ja lounaat. Fyysisen työympäristön tulisi luoda positiivinen vaikutus työntekijöiden yleiseen viihtyvyyteen työpaikalla. Organisaatiokulttuurin työntekijät kokevat ollessaan työpaikalla ja sen muodostavat organisaatorakenne, johtaminen, palkkaus sekä erilaiset edut tai palkitseminen. (Morgan 2016.)

Työntekijöiden ja asiakkaiden odotukset haastavat vahvasti organisaatioita tänä päivänä. Organisaatiot joutuvat kilpailemaan niin asiakkaista kuin työntekijöistä ja tämän vuoksi ei ole yhdentekevää, millaisia kokemuksia yritykset tarjoavat työntekijöilleen. Nykyinen työntekijöiden sukupolvi arvostaa palkan lisäksi yrityskulttuuria sekä erityisesti yrityksen arvoja. Jokainen onnistunut tai epäonnistunut työntekijän rekrytointi voi vaikuttaa asiakaskokemukseen ja kilpailuetuun yrityksen toimialalla. Tiukentuneessa taloustilanteessa kilpailijoista erottuminen onkin yksi organisaation menestystekijä. (Korkiakoski 2019, 23.)

Terveystieteiden muutoksia aiheuttavat sote-uudistus sekä valinnanvapauden lisääntyminen ja asiakkaiden vaatimukset paremmasta palvelusta. Terveystieteiden palveluiden järjestämisessä onkin otettava aiempaa laajemmin huomioon hoidon- ja palvelujen saatavuus sekä asiakkaiden tarpeiden kuuntelu ja erityisesti asiakastyytyväisyyden toteutuminen. Sosiaali- ja terveystieteiden toiminnan kestävä kehitys tulee olla jatkuvaa. (Perttunen, Korhonen, Jokela, Korte 2018, 4.)

Työvoiman vaihtuvuuden ja heikon sitoutumisen katsotaan heikentävän organisaation kilpailukykyä sillä työpaikkaa vaihtavat ihmiset vievät mukanaan yritysspesifiä tietopääomaa (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 68). Organisaation menestyminen riippuu siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä, oikeaan aikaan ja oikealla palkkatasolla. Tämä vaatii henkilöstösuunnittelua. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu aloitetaan organisaation strategiasta. Organisaation on huolehdittava, että sillä on tulevaisuudessakin oikea määrä oikeanlaisia henkilöitä oikeissa tehtävissä. (Kauhanen, 2009, 62-63.)

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveystieteiden palveluntuottajat sekä monet muut eri toimialat tulevat kohtaamaan ongelmia osaavan työvoiman saatavuudessa. Henkilöstöjohtamisen kysymykset korostuvat, kun kilpailu työntekijöistä kiristyy ja erityistä huomiota tulisi kiinnittää alan henkilöstökokemukseen, mistä se muodostuu ja kuinka sitä voitaisiin parantaa ja johtaa. (Terävämeri 2019, 2.)

Heiskanen ym. (2017, 68-69) sekä Viitala (2015, 85-88) viittaavat Meyerin ja Allenin luomaan malliin, jossa määritellään työhön sitoutuminen psykologisena tilana. Se luonnehtii työntekijän suhdetta organisaatioon ja sillä on seurausvaikutuksia päätökseen jatkaa jäsenyyttä organisaatiossa tai päättää se. Malli on jaettu kolmeen sitoutumisen ulottuvuuteen. Tunneperusteinen

sitoutuminen viittaa emotionaaliseen kiintymykseen ja työntekijät jatkavat organisaatiossa, koska he tahtovat tehdä niin. Jatkuvuussitoutumisessa työntekijä on tietoinen niistä kustannuksista, joita organisaatiosta lähteminen aiheuttaisi ja ensisijaisesti näin tuntevat pysyvät organisaatiossa, koska heidän tarvitsee tehdä niin. Normatiivien sitoutuminen viittaa velvollisuudentunteeseen jatkaa työsuhdetta, tällöin työntekijä kokee, että hänen pitäisi pysyä organisaatiossa. Nämä kolme muotoa ovat sitoutumisen osia, ja ihminen saattaa tuntea vaihtelevassa määrin kaikkia kolmea sitoutumisen muotoa. Heiskasen ym. (2017, 72-76) tutkimuksen mukaan työntekijän sitoutuminen oli vahvaa tiimin toisiin työntekijöihin, lähimpiin työkaaveihin mutta myös uraan, organisaatioon ja asiakkaaseen. Sitoutumisen asteeseen vaikutti se, kuinka paljon eri tahojen kanssa oltiin tekemisissä. Huomioitavaa on myös, että työsuhteiden epävarma jatkuminen vaikuttaa työntekijään niin, että hän alkaa varmistelemaan omaa markkinakelpoisuuttaan sitoutumalla oman työuran rakentamiseen, jotta hänellä olisi mahdollisimman paljon kysyntää muuttuvilla työmarkkinoilla.

Suomalaisessa työelämässä lait ja neuvottelumekanismit ovat vaikuttaneet yritystoimintaan. Osittain tämän vuoksi henkilöstö on ollut hyvin sitoutunutta ja motivoitunutta tekemään työtä työpaikkojen hyvinvoinnin ja kehittymisen puolesta. Yritykset ovat sitoutuneet työntekijään ja päinvastoin. Jos yritys vähentää sitoutumista henkilöstöön, muuttuu jossakin vaiheessa myös työnantajien ja työntekijöiden väliset suhteet. Näissä tilanteissa nuoret ryhtyvät käymään vanhoja työntekijöitä herkemmin kauppaa työmarkkinoilla. Yrityksissä kuuluu olla tervettä vaihtuvuutta ja vaihtuvuuden määrän vaikutukset vaihtelevat eri aloilla ja eri yrityksissä. (Viitala 2015, 86-88.)

Frank Martela (2015) käsittelee työntekijän sisäistä motivaatiota tuloksellisen työn ajurina luennoissaan. Hän jakaa työntekijän motivaation sisäiseen- ja ulkoiseen motivaatioon. Silloin kun työntekijällä on hyvä sisäinen motivaatio, viihtyy hän todennäköisesti työssään ja hänen vapaa-aikansakin on parempaa ja työstä palautuminen tapahtuu nopeammin. Martela jakaa sisäisen motivaation neljään osaan, joista ensimmäinen on vapaaehtoisuus. Tässä työntekijä on sitoutunut saavuttamaan sovittuja päämääriä työssään ja hän pystyy toteuttamaan työtään itsenäisesti parhaaksi katsomallaan tavalla. Toisena hän mainitsee kyvykkyyden, eli mahdollisuuden oppimiseen ja itsensä toteuttamiseen. Kolmantena tekijänä ihminen kokee tärkeäksi kuulua yhteisöön, jossa hänet tunnetaan ja hänestä välitetään. Viimeinen tärkeä motivaatioon vaikuttava tekijä on yleinen tunne hyvän tekemisestä.

Martela & Jarenko (2014, 25) sekä Blanchard (2010, 57-60) puhuvat innostumisesta työssä sekä sen vaikutuksesta organisaation tulokseen. Työntekijän innostus edistää organisaation tuottavuutta ja syynä siihen on ajateltu olevan se, että innostunut työntekijä panostaa tekemiseen kaiken energiansa. Sisäisesti motivoitunut työn imua kokeva työntekijä tuntee innostusta työstään ja käyttää paljon energiaa työtehtävänsä tekemiseen. Ulkoisesti motivoitunut

tekee työssään vain pakollisen. Työn imua kokevat työntekijät ovat myös halukkaampia oppimaan uutta ja kehittämään taitojaan.

2.8 Henkilöstöjohtamisen merkitys kunta-alalla

Kunnissa tarvitaan hyvää henkilöstöjohtamista nyt enemmän kuin koskaan aiemmin. Tarve strategiselle ja vaikuttavalle henkilöstöjohtamiselle syntyy suurista kuntakentän muutoksista, joista merkittävimpiä ovat maakunta- ja sote-uudistuksen aiheuttamat henkilöstösiirrot, kuntien yhdistymiset, palvelujen ulkoistamiset sekä monet muut palveluprosesseihin liittyvät uudelleen järjestelyt. (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2017.)

Kuntien palveluliiketoiminnassa henkilöstöllä on merkittävä asema. Noin joka viides suomalainen palkansaaja työskentelee kunnan palveluksessa. Suurin osa heistä hyvinvointipalvelujen parissa kuten terveydenhuollossa. Hyvä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka tehokkaasti kuntapalvelut tulevaisuudessa saadaan tuotettua. Tulevaisuuden kunta-alan henkilöstön riittävä osaaminen, sekä sopivan henkilöstön saatavuus on turvattava. Kuntapäätäjät ovat itse kiinnittäneet huomiota henkilöstöpolitiikan kehittämisen tarpeellisuuteen. Tulevaisuuden työn tuottavuutta on pyrittävä parantamaan, mikä käytännössä tarkoittaa työn tekemistä pienemmillä henkilöstökustannuksilla kuin aikaisemmin, ja tämä muutos vaatii kiinnittämään erityistä huomiota henkilöstöratkaisuihin. (Viitala & Lehto 2014b, 134.)

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2009) on antanut suosituksia henkilöstöstrategian kehittämiseksi. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suositukset nojautuvat strategisen henkilöstöjohtamisen periaatteisiin eli siihen, että organisaation suorituskykyä on mahdollista parantaa hyvien henkilöstöressurssien käyttöön liittyvillä toimintatavoilla. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa nähdään organisaation inhimilliset voimavarat tärkeässä roolissa kilpailukyvyyn kannalta. (Jokinen & Heiskanen, 2013, 29.) Organisaatiokulttuurilla- ja ilmapiirillä on todistettavasti merkittävä vaikutus organisaation menestymiseen (Saukkonen, Roos, Viinikainen, Helminen, Asikainen, Green & Suominen 2017, 249).

Kuntaliitto on tutkinut mittavasti usean vuoden ajan henkilöstöjohtamista Suomen kunnissa ARTTU2- tutkimusohjelmalla. Tutkimusohjelman osaprojekti Henkilöstö strategisena resursina (HSR) -tutkimushankkeen tuloksena ilmeni, että voimaannuttavat henkilöstökäytännöt sekä palveleva esimiestyö vaikuttavat työn imun kokemukseen, työpaikkaan sitoutumiseen ja parempaan työssä suoriutumiseen. Toimenpiteiden myös huomattiin vähentävän työuupumuksen kokemusta sekä työssä tylsistymistä. Kuntasektorilla haasteellisena henkilöstöjohtamisessa nähtiin muutokset sekä niiden aiheuttama epävarmuus. Haasteellisena koettiin myös johtamisen ja toimintatapojen yhtenäiset käytännöt organisaation eri tasoilla ja yksiköissä. (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 6-8.)

Esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen yhteistyöllä pystytään parantamaan työntekijöiden osaamista, työhyvinvointia sekä motivaatiota työpaikoilla. Voidaankin sanoa, että hyvä henkilöstöjohtaminen näkyy henkilöstön myönteisenä hyvinvoinnin kokemuksena työpaikoilla, kun taas huonosti hoidettu henkilöstöjohtaminen tuottaa työntekijöille kielteisiä kokemuksia. Esimiehet toteuttavat henkilöstöjohtamista organisaatiossa, mutta samalla esimiestyön toiminnot ovat asioita, joita määritellään ja tuetaan henkilöstöjohtamisen avulla. (Hakanen ym. 2019, 20, 39.)

Kuntaorganisaatiot ovat olleet viimeiset vuodet suurten myllerrysten kohteena ja muutokset haastavat kuntien henkilöstöjohtamista. Työuria tulisi pidentää samalla, kun työn mielekkyyden kokemukset kunta-alan työpaikoissa ovat heikentyneet. Vaasan yliopiston tuottaman HR-Barometrin vastausten mukaan tulevaisuuden muutoksissa esimiestyön merkitys tulee korostumaan ja johtamisosaamiselle on yhä kovempi kysyntä kuntaorganisaatioissa. Organisaatioiden tuloksellisuus linkittyy hyvään lähijohtamiseen työyhteisön hyvinvoinnin tukemisen kautta. Johtajuudelta vaaditaan valmentavaa otetta ja vuorovaikutustaitoja. Esimiestyössä kannattaa panostaa kuuntelemiseen, kysymiseen sekä toisen ihmisen huomioimiseen. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen kuntasektorilla vaatii tulevaisuudessa tietoista ja ammattimaista johtamista. (Viitala & Lehto 2014b, 136-148.)

Tutkittaessa organisaation ilmapiiriä ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä Viitala, Tanskanen & Säntti (2015) toteavat, että organisaation positiivinen ilmapiiri tukee työntekijöiden hyvinvointia ja saattaa jopa ennaltaehkäistä mahdollisia työn aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. Organisaation ilmapiirin rakentaminen on koko työyhteisön yhteinen asia mutta pätevällä esimiestyöllä ja sen kehittämällä on suuri vaikutus tukevan organisaatioilmapiirin luomisessa.

Terveystuon johtajilla ei ole mahdollisuuksia lisätä julkisten organisaatioiden taloudellisia resursseja eikä lisätä työpaikkojen houkuttelevuutta palkankorotuksilla tai lisäämällä koulutuksen määrää. Osoittamalla arvostusta henkilökunnalle on mahdollista lisätä työpaikkojen vetovoimaisuutta ja työviihtyvyyttä. (Kvist, Mäntynen, Turunen, Partanen, Miettinen, Wolf & Vehviläinen-Julkunen 2013.)

2.9 Kohdeorganisaation esittely

Kymenlaakson sosiaali- ja terveystuon kuntayhtymä Kymsote aloitti toimintansa 1.1.2019. Kymsoten tehtävänä on järjestää ja tuottaa kaikille maakunnan asukkaille yhdenvertaiset sote-palvelut. Kymsote on tulevaisuuden toimija ja sen tavoitteena on paras asiakaskokemus sekä ennaltaehkäisevät, laadukkaat ja kustannustehokkaat palvelut. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Hamina, Kotka, Kouvola, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti. Kymsote on palvelu- ja asiantuntijaorganisaatio ja se työllistää noin 6000 eri alojen ammattilaista. Kymsoten palvelualueeseen kuuluu noin 170 000 kansalaista. (Kymsote 2020a.)

Kymenlaakson keskussairaala sijaitsee Kotkassa ja sen tehtävänä on tarjota asiakkaille terveys- ja sairaanhoitopalveluja kiireettömissä ja kiireellisissä tapauksissa. Sairaalassa toimii useita eri alan poliklinikoita ja vuodeosastoja. Potilaaksi pääsee kiireettömissä tilanteissa lääkärin läheteellä ja kiireisissä päivystystilanteissa sairaala toimii ympäri vuorokauden. Naistentautien ja synnytysten yksikköön Kymenlaakson keskussairaalassa kuuluvat äitiyspoliklinikka, synnytyssalit, naistentautien poliklinikka sekä naistentautien ja synnytysten vuodeosasto 8B. Synnytysyksikössä avustetaan synnytyksissä tai valmistellaan leikkaukseen ja seurataan näiden jälkeistä äidin ja vauvan vointia. Äitiyspoliklinikka sijaitsee synnytysyksikön yhteydessä ja siellä hoidetaan raskausajan seurantaan tarvitsevia odottavia äitejä ja vastaanotetaan synnyttämään tulevat asiakkaat. Vuodeosastolla 8B hoidetaan naistentautipotilaita, raskausaikana sairaalahoitoa tarvitsevia odottavia äitejä, kirurgisia naispotilaita sekä synnyttäneitä ja heidän vastasyntyneitä vauvojaan. Synnytysyksikössä ja vuodeosasto 8B:llä toimintaa johtavat osastojen omat palveluesimiehet. (Kymsote 2020b.)

Kymsoten tavoitteena on tarjota jokaiselle palveluksessaan olevalle työntekijälle osaamisen kehittämisen- ja koulutusmahdollisuudet, joiden avulla henkilöstö pystyy kehittymään ja lisäämään osaamistaan työtehtävissä. Osaamisen kehittämisen ja koulutuksen lähtökohtana on Kymsoten strategia sekä kehittämisohjelma ja sen erilaiset kärkihankkeet ja lisäksi työn vaatimuksista nousevat osaamisen tarpeet. Henkilöstökoulutuksen suunnittelun lähtökohtana on arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja sen ylläpidosta, sekä arvio osaamisen muutostarpeesta. Osaamisen kehittämisen koulutukset Kymsotessa jakautuvat strategiseen osaamisen koulutukseen, kaikille yhteisiin osaamisen koulutuksiin, lakisääteisiin koulutuksiin ja ammatillisiin osaamisen koulutuksiin. (Kymsote 2019, 18-19.)

Hoitohenkilöstön saatavuus erityisesti laillistettujen hoitajien osalta on Kymsotessa olennaisesti heikentynyt viimeisten vuosien aikana. Henkilöstön tulevaisuuden rekrytointia tulee haastamaan myös hoitohenkilökunnan runsas eläköityminen lähivuosina. Oppilaitosyhteistyötä on tiivistetty lähioppilaitosten kanssa ja painopisteenä tulee olemaan valmistuvien ammattihenkilöiden saatavuuden parantaminen Kymenlaakson alueen tarpeisiin. Lääkärihenkilöstöstä noin neljäsosa Kymsoten perusterveydenhuoltoon joudutaan hankkimaan ostotyövoimalla tai ulkoistuksella ja erikoissairaanhoidossa osalla erikoisaloista on puutetta erikoislääkäreistä. Joillakin erikoisaloilla on hyvin tai kohtalaisesti erikoislääkäreitä. (Kymsote 2019, 8.)

Kymsotessa suoritettiin keväällä 2019 henkilöstökokemuksen nykytilaa kartoittava selvitystyö. Selvityksessä suoritettiin koko Kymsoten henkilöstölle suunnattu henkilöstökysely, joka pohjautui samana vuonna tehtyihin yli 300 esimies- ja henkilöstöhaastatteluihin eri työyksiköissä. Henkilöstökokemuskyselyyn vastasi yli 3200 henkilöä eli noin puolet Kymsoten henkilöstöstä. Kyselyn tulokset julkaistiin eNPS-arvolla. Suosittelemuus ”Kuinka todennäköisesti suositelisit Kymsotea työpaikkana ystävillesi/tuttavillesi” asteikolla 1-10, kun eNPS mittarin arvo on lukujen -100 ja +100 väliltä. Mitä korkeampi luku on, sitä tyytyväisempiä vastaajat ovat.

eNPS tulos laajassa kevään henkilöstökyselyssä oli -15. Syksyllä 2019 aloitettu kuukausittainen henkilöstökokemuksen mittaaminen jatkuu vuonna 2020 ja tulokset julkaistaan eNPS mittarilla. Lähtötilanne syyskuun 2019 eNPS mittauksessa oli -54 ja tavoitteeksi vuonna 2020 on asetettu +50. Mittauksen tuloksia ja niihin liittyviä toimenpiteitä seurataan kuukausittain kuntayhtymän johtoryhmässä. Vuonna 2020 alussa Kymsotessa käynnistettiin arvopajatyöskentely, jonka avulla kuntayhtymän strategia jalkautetaan koko henkilöstölle. Laajaan henkilöstökyselyyn pohjautuen järjestettiin kehittämistyöpajat, joiden tuloksena Kymsoten toimintaa tullaan kehittämään erilaisilla kehityshankkeilla. (Kymsote 2019, 13-14.)

3 Kehittämisasetelma

Tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää henkilöstöjohtamisen kulttuuria.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Kymenlaakson keskussairaalan henkilöstökokemusta tukeva toimintamalli.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstökokemukseen.

Kehittämiskysymykset ovat:

Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstökokemukseen organisaatiossa?

Millaisella johtamisella voi kehittää henkilöstökokemusta?

Miten henkilöstö tuntee organisaation strategian?

3.1 Menetelmälliset ratkaisut

3.1.1 Kehittämismenetelmä

Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä sen avulla voidaan tutkia tutkimusalueita, joista ei ole paljon tietoa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 66). Aineiston keruu toteutettiin Webropol-kyselyllä ja kerätty aineisto analysoitiin induktiivisella sisälönanalyysillä.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastelun kohteena on ihminen sekä hänen elämänpiiriinsä liittyvät erilaiset merkitykset. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää paljon erilaisia aineistonkeruumenetelmiä kuten esimerkiksi haastattelua, videointia tai kyselyiden teettämistä. Tieteellistä tutkimusta tehtäessä, on tärkeää tutkimuksen suuntauksesta riippumatta

suorittaa tutkimus huolellisesti, eettisiä periaatteita ja menetelmällistä tarkkuutta noudattaen. Tutkimustavasta riippumatta tutkimuksella on tavoitteena saada selvyyttä tutkittavasta ilmiöstä ja jäsentää todellisuutta yhä paremmin hallittavaan muotoon. (Kylmä & Juvakka 2014, 16-17.)

Tutkija joutuu tekemään erilaisia valintoja läpi koko tutkimusprosessin. Valintoja joutuu tekemään tutkimuksen aiheesta ja aineistosta sekä lähestymistavasta. Tutkimusongelma on hyvä olla selvillä ennen tutkimusaineiston keruuta ja varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 125-126.) Tutkimuksen lähestymistapa tulee valita sen mukaan, millä menetelmällä saadaan parhaiten vastaus kyseessä olevaan tutkimusongelmaan tai -tehtäviin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 55).

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja tutkittavaa kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen päämääränä on tosiasioiden paljastaminen ja löytäminen, sekä tutkittavan ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. Laadullista tutkimusta kuvataan sanoin ja lausein. (Hirsjärvi ym. 161-162; Kananen 2017, 35; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 80-81; Corbin & Strauss 2015, 4-5.) Tutkija kerää yleensä itse tutkittavan tiedon ja analysoi sen tutkimustuloksiksi (Kananen 2017, 36). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustehtävät saattavat täsmentyä tutkimusprosessin aikana, jolloin voidaan puhua tutkimuksen dynaamisuudesta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 67).

Kvalitatiivinen tutkimus korostaa ajatusta merkityksistä ja joissakin tutkimuksissa tutkitaan pelkästään niitä. Toinen usein käytetty konteksti on subjektiivisuus ja kokemuksen huomiointi. Laadullinen tutkimus pitää tärkeänä ihmistä aktiivisena toimijana, jonka havainnot ja kokemukset liittyvät aikaan, paikkaan ja tilanteisiin. Kokemusta teoretisoidaan laadullisen tutkimuksen eri suuntauksissa eri tavoin. (Ronkainen ym. 2014, 82; Flick 2014, 11-13.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäisiä tapauksia ja se etsii uusia tapoja ymmärtää ilmiöitä. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä mutta tutkimustuloksia ei voida yleistää tutkimuskohteen ulkopuolelle. (Kananen 2017, 36; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 67.)

Laadullista tutkimusta pidetään joustavana tutkimuskäytäntönä eikä siinä ole selvää etenispolkua ja tutkimusongelmat asetetaan usein väljästi. Tiettyä lainalaisuuksia on myös laadullisessa tutkimuksessa, mutta aina on myös mahdollista palata tutkimuksen alkuun. Laadullinen tutkimus korostaa tutkimuksen prosessia ja analyysimenetelmät eivät ole tarkkarajaisia. Laadullisessa tutkimuksessa tulkitaan tutkimustuloksia, joiden varaan tutkimuksen seuraavat valinnat rakennetaan. (Ronkainen ym. 82-83; Kananen 2010, 43; Corbin & Strauss 2015, 5.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruun yksi merkittävä tekijä on otoksen tai tiedonantajien lukumäärä. Eli kuinka paljon on riittävästi, että saavutetaan tieteellinen, laadukas ja yleistettävä aineisto. Yleistettävyydellä tarkoitetaan teoreettista ei tilastollista yleistettävyyttä. Käytännössä laadullisen tutkimuksen otos on pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimukseen valikoituu henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Tällöin tiedonantajien valinta on harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Hyvää tutkimusaineistoa saadaan osallistujilta, jotka tietävät tutkimuksesta ja tutkittavasta aiheesta ja joilla on aikaa paneutua tutkimukseen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 110-111; Tuomi & Sarajärvi 2018, 97-98.)

Tässä opinnäytetyössä kohderyhmänä toimi Kymsoten synnytysyksikön hoitohenkilökunta, joilla kaikilla on kättilön koulutus.

3.1.2 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83; Hirsjärvi ym. 2009, 191-192.)

Tässä opinnäytetyössä tietojen kerääminen suoritettiin sähköisesti Webropol-kyselyllä. Ennen kyselyn lähettämistä haettiin organisaatiolta lupa tutkimuksen suorittamiselle. Kyselylomake koostui vastaajien taustatietoja kartuttavista kysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. (Liite 2.) Kyselylomake lähetettiin vastaajille sähköpostitse ja viestiin liitettiin saatekirje liittyen kyselylomakkeeseen. (Liite 1.) Sähköinen kyselylomake esiteltiin ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa ja kaikille, jotka eivät olleet ensimmäisen viikon aikana vastanneet kyselyyn lähetettiin muistutusviesti. Kysely oli rakennettu niin, että vastaaja pystyi keskeyttämään kyselyn missä tahansa kyselyn vaiheessa ja palaamaan lomakkeeseen myöhemmin uudelleen. Lomakkeessa oli yhteensä 10 kysymystä ja lomakkeen alareunassa vastaaja pystyi seuraamaan omaa vastausprosenttiaan. Kysymykset lomakkeeseen suunniteltiin kehittämiskysymysten pohjalta siten, että ne liittyivät käsiteltävään ilmiöön.

Lomakehaastattelua on mahdollista käyttää laadullisessa tutkimuksessa. Tällöin kyselyyn vastanneiden henkilöiden vastaukset voidaan järjestää eri kategorioiden mukaan laadullisiin luokkiin. Lomakehaastattelussa tulee kysyä tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Kysymykset on asetettava lomakkeeseen niin, että sille löytyy perustelu tutkimuksen viitekehiksestä tai jo tiedetystä tiedosta. Lomakkeen laatiminen vaatii tutkimuksen tekijältä hyvää perehtymistä tutkimuksessa käsiteltävään ilmiöön. Lomakehaastattelussa käytettävät lomakkeet esitellään ja näin pystytään arvioimaan haastattelun toteutusta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 125, Ronkainen ym. 2014, 113-114; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

3.1.3 Aineiston analyysi

Kerätty tutkimusaineisto sellaisenaan ei sovi tutkimusaineistoksi, vaan sitä pitää käsitellä ja järjestää hallittavaan muotoon, ellei sitä ole huomioitu jo aineistoa kerättäessä kuten esimerkiksi käyttämällä sähköistä lomaketta (Ronkainen ym. 2014, 118-119).

Tässä kyselyssä tuloksia tarkasteltiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysin menetelmällä on mahdollista analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Tällä menetelmällä on tarkoitus saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja selkeässä muodossa. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-121; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 165-167.) Sisällönanalyysin tuloksena voidaan luoda käsiteluokituksia, erilaisia malleja tai käsittekarttoja. Tätä analyysitapaa käytetään paljon hoitotieteessä ja tutkimustavan vahvuuksia ovat joustavuus ja sisällöllinen herkkyys. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 166; Kylmä & Juvakka 2014, 110-113.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysia. Aineistolähtöisessä analyysissa yhdistellään käsitteitä ja tämän avulla saadaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tämä analyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ennen analyysia tulee määrittää analyysiyksikkö eli esimerkiksi sana, lause tai ajatuskokonaisuus, joka voi sisältää useita lauseita. Aineiston redusoinnissa analysoitava informaatio voi olla kirjoitettu haastattelu, aineisto tai dokumentti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa alkuperäinen data pelkistetään eli siitä poistetaan kaikki tutkimukseen kuulumaton informaatio. Tässä vaiheessa voidaan etsiä tärkeitä asioita ja pelkistettyjä ilmaisuja ja ne voidaan merkitä materiaaliin esimerkiksi kynällä. Näin yritetään löytää tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset sekä niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain eikä mitään informaatiota saa kadottaa, koska tämä luo pohjan ryhmittelylle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-124.)

Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään ja aineistosta löydetyt alkuperäisilmaukset tarkastetaan ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroja. Samaa asiaa kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostuu lopulta alaluokat ja nämä nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelun tarkoituksena on aineiston tiivistäminen ja tällöin yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsityksiin. Klusteroinnin tavoitteena on saada alustavia kuvauksia tutkittavalle ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.)

Sisällönanalyysin viimeisessä vaiheessa työstetty aineisto käsitteellistetään eli etsitään tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. ”Klusteroinnin kat-

sotaan olevan osa abstrahointiprosessia. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä edetään alkuperäisdatan käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin.” Abstrahointia tehdään niin kauan, kun se on sisällöllisesti mahdollista. Koko prosessin ajan on tarkkailtava, että alkuperäisdatan idea ei katoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125-126.)

Tässä opinnäytetyössä analyysiyksikkö oli sana, lause tai lauseen osa. Kyselylomakkeet luettiin moneen kertaan ja eri teemat merkittiin tekstiin eri väreillä. Vastaajien kirjoittamaa tekstiä pystyi käyttämään osittain suoraan pelkistetyissä ilmaisuissa. Lopulta käsitteistä muodostettiin alakategoriat ja yläkategoriat kehittämiskysymysten mukaan. Taulukossa 1. on esitetty esimerkki aineiston luokittelusta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
”Joskus tulee jopa tunne, että jää sanojen tasolle..”	Organisaation arvot, strategia ja missio eivät toteudu käytännössä	Strategiset linjaukset koetaan näkymättömiksi	Näkymätön strategia
”Tiedän, mutta valitettavan usein ne ovat kauniita sanoja taustalla ja käytännön työssä ne eivät enää niin hyvin toteudukaan..”	Strategiset linjaukset eivät näy käytännön tasolla työtä tehtäessä		

Taulukko 1: Esimerkki aineiston analyysistä.

4 Tulokset

Vastaajiksi kyselyyn valikoitui pääsääntöisesti synnytyssalissa ja äitiyspoliklinikalla työskenteleviä kätilöitä eli kaikilla vastaajilla on joko opistotasoinen tai ammattikorkeakoulutasoinen kätilön tutkinto. Osa kyselyyn vastanneista kätilöistä työskentelee pääasiallisesti äitiyspoliklinikalla, osa pääasiallisesti synnytyssalissa ja osa kätilöistä työskentelee sekä synnytyssalissa että lapsivuodeosastolla työntekijätilanteen mukaan. Osa vastaajista työskentelee kahden eri palveluesimiehen alaisuudessa.

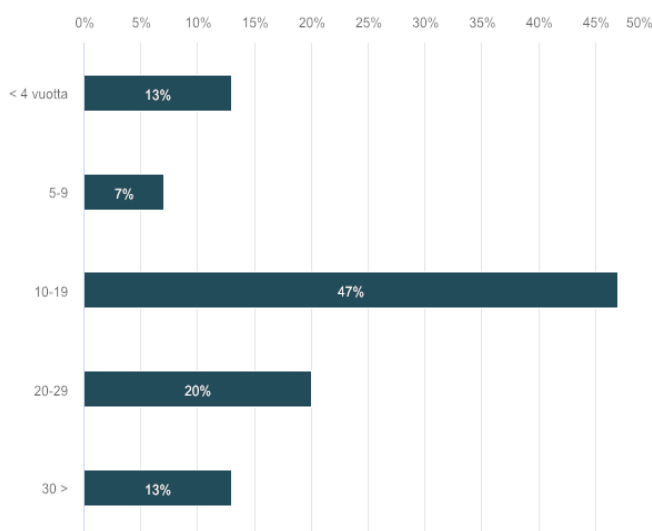
Webropol sähköpostikyselylinkkejä lähetettiin yhteensä 24 vaikka vastaajiksi valikoitui 23 kätilöä, jotka kyselyn suorittamisen aikana työskentelivät synnytysyksikössä. Yhden vastaajan sähköpostiosoitteeseen alkuperäinen viestilinkki ei mennyt perille ja kyselylomake yritettiin lähettää tämän henkilön sähköpostiin uudelleen, mutta viestiä ei enää onnistuttu Webropol ohjelmalla saamaan perille eli hän ei saanut mahdollisuutta vastata kyselyyn. Vastausaikaa oli yhteensä kaksi viikkoa. Yhteensä 15 (n = 15) kätilöä vastasi sähköpostilinkkikyselyyn ja näin

ollen kyselyn vastausprosentiksi muodostui 65%. Tulokset esitellään kehittämiskysymysten mukaan.

4.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Kyselyyn vastanneista kättilöistä (n = 15) 40-59 vuotiaita oli eniten eli 66 prosenttia. Vastaa- jista 30-39 vuotiaita oli 27 prosenttia ja yli 60-vuotiaita vastaajia oli 7 prosenttia. Kysyttäessä vastaajien työkokemusta, suurin ryhmä koostui 10-19 vuotta työskennelleistä, joita oli 40 prosenttia vastaajista. 14 prosenttia vastaajista oli työskennellyt 5-9 vuotta ja 20-29 vuotta työ- kokemusta oli 33 prosentilla työntekijöistä. Yli 30 vuoden työkokemus oli 13 prosentilla vas- taajista.

Kysyttäessä työkokemusta nykyisen työnantajan palveluksessa voidaan todeta, että työsuh- teet ovat varsin pitkiä kestoaltaan. Lähes puolet työntekijöistä ovat työskennelleet vähintään 10 vuotta saman työnantajan palveluksessa ja neljäsosalla vastaajista työsuhde on kestänyt jopa yli 20 vuotta. (Kuvio 7.)



Kuvio 7: Kyselyyn vastanneiden työkokemus nykyisen työnantajan palveluksessa

4.2 Henkilöstön organisaation tuntemus

Kättilöiden Kymenlaakson keskussairaalan strategisten linjausten tuntemus jakautui kolmeen ryhmään. Suurin osa (40 %) vastaajista koki tuntevansa organisaation strategiaa jonkin verran. Heillä oli käsitys, että organisaation strategiasta oli keskusteltu erilaisissa yhteyksissä organi- saatiossa, kuten esimerkiksi osastotunneilla. He eivät kuitenkaan ihan tarkkaan muistaneet, mitä strategiset linjaukset pitävät sisällään. 33 % vastaajista tunsivat organisaation strategian ja he myös mainitsivat, että strategiasta keskustellaan parhaillaan työyhteisössä lähiesimiehen johdolla. Organisaation strategiatuntemusta pohditaan arvokeskusteluissa pienissä työryh- missä. Ryhmäkeskusteluissa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka organisaation arvot näkyvät

päivittäisessä kätilön työssä. Pienin osa (27%) kyselyyn vastanneista kätilöistä koki, että strategiset linjaukset eivät ole tuttuja, tai niistä ei ole keskusteltu.

Organisaation strategian linjausten näkyminen käytännön työssä näkyi vastausten mukaan kätilötyön arvoissa. Arvokeskustelun perusteella vastauksista pystyi rakentamaan kolme yläkategoriaa eli strategiset arvot, omat arvot ja näkymätön strategia.

Strategiset arvot näkyvät kätilöiden työssä organisaation linjausten mukaan. Kätilöt työskentelevät perhekeskeisesti hyvää hoitoa antaen. Vastauksista kuvastui ammattiylpeys omaa työtä kohtaan ja potilastyötä halutaan tehdä laadukkaasti ja turvallisesti. Osa vastaajista oli pohtinut erikoissairaanhoidon liittyvää osaamista ja sitä, kuinka henkilökuntaa välillä siirretään osastoilta vieraalle erikoisalalle paikkaamaan henkilökuntavajetta. Tämän käytännön koetaan rasittavan henkilökuntaa ja heikentävän potilaille toteutettavaa hoitotyön laatua. Hyvää hoitoa oli myös pohdittu uuteen sairaalarakennukseen liittyvän muuton kautta. Uusien toimitilojen koetaan parantavan työskentelyolosuhteita sekä vaikuttavan joiltain osin myös hoidon laatuun.

Miten kohdata asiakkaat sekä työyhteisö kaikella kunnioituksella ja ammattitaidolla.

Yksinkertaisesti käyttäydytään ihmisiksi asiakkaiden ja työkalavereiden kanssa.

Arvokeskustelussa kätilöt pohtivat oman alan ja oman ammattitaidon kehittämistä. Oman alan ammattitaitoa on pyritty pitämään yllä, mutta monessa vastauksessa tuli ilmi, että organisaatiolta toivottaisiin enemmän tukea ja mahdollisuuksia osallistua oman alan organisaation ulkopuolisiin koulutuksiin.

Osa kätilöistä koki työskentelyn olevan omiin arvoihin perustuvaa. He eivät muistaneet, että strategiaa olisi mitenkään tarkemmin käsitelty työyksikössä ja kokivat, että työtä tehdään hoitoalalla usein omien arvojen mukaan, tai että arvot, joiden mukaan työskennellään, ovat sisäsyntyisiä.

Tiedän varmaan, mutta en muista. Teen työtä omien arvojen mukaan, perhekeskeisesti.

Lähtökohtaisesti arvot hoitotyössä on koettu olevan ”sisäsyntyisiä”.

Osa vastaajista koki organisaation arvot näkymättömiksi. Näissä vastauksissa arvoja ei pohdittu varsinaisesti potilastyöhön liittyviksi vaan henkilöstökokemuksen kautta, eli kuinka organisaation arvot näkyvät omaa henkilökuntaa kohtaan. Henkilökunta toivoisi, että organisaation omat arvot näkyisivät selvemmin henkilökunnan kohtelussa, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin tukemisena sekä lisääntyvinä mahdollisuuksina osallistua erilaisiin koulutuksiin.

Valitettavan usein ne ovat kauniita sanoja taustalla ja käytännön työssä ne eivät enää niin hyvin toteudukaan. Jos perusasiat ovat pielessä, niin sen päälle on vähän huono rakentaa.

Joskus tulee tunne, että jää sanojen tasolle, kun on kyse esim. johdon toiminnasta.

4.3 Henkilöstökokemukseen vaikuttavat tekijät

Henkilöstökokemukseen vaikuttavista tekijöistä syntyi sisällönanalyysin avulla viisi yläkategoriaa: päivittäisjohtaminen, viestintä, ammatillisen osaamisen tukeminen, työhyvinvoinnin tukeminen ja palkitseminen.

Päivittäisjohtaminen esimiehen toteuttamana tuli selkeänä henkilöstökokemukseen vaikuttavana tekijänä vastauksista ilmi. Esimiestyöltä odotetaan tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua kaikkia työntekijöitä kohtaan. Näiden arvojen odotetaan toteutuvan päivittäin ihmisten kohtaamisessa sekä työn suunnittelussa kuten työvuoroissa ja lomissa. Päivittäisjohtamisessa tuli esille myös se, että työyksikön kokonaisuuksien hallinta on esimiehen vastuulla.

Lähimmältä esimieheltä saa vastauksen aina, kun jokin asia mietityttää tai työtiloissa tai laitteissa on epäkohtia.

Kätilöiden vastauksista kävi ilmi, että esimiehen aito kiinnostus työntekijöiden hyvinvointiin liittyvissä asioissa niin työssä, kuin vapaa-ajalla koettiin tärkeänä.

Lähiesimies pyrkii huolehtimaan henkilökunnasta, on kiinnostunut myös henkilökohtaisista asioista.

Lähijohto toimii oikeudenmukaisesti, ottaa ihmisten erilaiset tilanteet huomioon, mikä edistää työssä jaksamista ja sitoutumista.

Esimiestyön luonnetta oli vastauksissa pohdittu myös siten, että työ koetaan olevan lähinnä hallinnollista johtamista, ja kätilötyön itsenäisen luonteen vuoksi lähiesimiehen ei välttämättä tarvitse työskennellä päivittäin osaston yhteydessä.

Organisaatiossa toimii varahenkilöstö, mutta silti välillä työtilanteen mukaan henkilöstöä saatetaan siirtää tarpeen mukaan työskentelemään vieraalle osastolle ja vieraalle erikoisalalle. Tämä koetaan työmotivaatiota ajoittain heikentävänä tekijänä sekä potilashoidon laatuun vaikuttavana tekijänä.

Työntekijöitä voi olla liian vähän tai heitä sijoitetaan tekemään toisten alojen töitä hetkittäin/suunnitelmallisesti erikoisalasta riippumatta.

Siinä vaiheessa, jos minulta viedään oma erikoisala, olen valmis jäämään pois työnantajani palkkalistoilta.

Jotkut yksiköt on liian suuria ja henkilökunta koostuu usein vaihtuvilla työntekijöillä. Näitä kuullessaan ei voi kehua organisaation kyvystä huolehtia henkilökunnastaan.

Viestintää organisaatiossa on paljon ja se hoidetaan pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä. Työyhteisön sisäinen viestintä koetaan hyväksi ja se antaa mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Organisaation viestintä koetaan yleisesti melko yksisuuntaisena eli organisaatiolta työntekijälle. Ajoittain organisaatioviestintä koetaan epäselväksi, sitä tulee liikaa tai se koetaan puutteelliseksi. Vastauksissa tuli ilmi myös sanelupolitiikka johdolta henkilöstölle. Varsinkin muutostohtamukseen liittyvään viestintään toivotaan lisää avoimuutta sekä selkeämpiä perusteluja, mihin muutoksen perustuvat. Tämä helpottaisi työhön liittyvien muutosten ymmärtämistä ja hyväksymistä.

Paljon epäselvää viestintää tai selkeitä puutteita viestinnässä. Tämä aiheuttaa merkittävää ongelmaa luottamuksessa johtoa kohtaan.

On myös sanelupolitiikkaa, jolloin koetaan, ettei henkilökuntaa kuulla ollenkaan. Henkilökunta saattaa pitää hallussaan paljon arvokasta tietoa sekä jopa varteenotettavia ideoita erilaisten muutosten tuulten puhaltaessa.

Vaikea paikka tuntuu olevan palveluesimiehillä. Miten tuoda ylemmän johdon päätökset käytäntöön henkilökunnalle. Usein asioita ei perustella niin, että ymmärrettäisiin mihin muutokset perustuvat, ikään kuin ne olisivat epäselviä palveluesimiehillekin. Eli liittyyne viestinnän ongelmiin.

Ammatillisen osaamisen tukemiseen kättilöt toivoisivat lisää resursseja. Organisaation ulkopuolisiin koulutuksiin on vaikea päästä, vaikka organisaation arvojen mukaisesti ammattitaitoa tulisi pitää yllä. Osa vastaajista koki, että koulutukset ovat painottuneet viime aikoina uusien potilastietojärjestelmien hallintaan.

Periaatteessa ammattitaitoa on pyritty pitämään yllä.

Oman alan koulutuksia on vähennetty (tai oikeastaan poistettu kokonaan), mutta kuitenkin pitäisi pysyä työssä ajan tasalla muuttuvissa asioissa.

Työhyvinvoinnin tukeminen organisaatiossa koetaan vähäiseksi. Monet työhyvinvointiin vaikuttavat edut ovat niukentuneet ja työterveyshuollon palveluita on karsittu. Näiden asioiden koetaan heikentävän työmotivaatiota sekä sitoutumista organisaatioon. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä koettiin hyvä työyhteisö, johon on aina helppo tulla.

Sanotaan, että henkilökunnan työssäjaksaminen on tärkeää, mutta vedetään työterveyshuolto minimiin ja samoin muu työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat asiat. Eli arvoissa on eroja käytännön ja toteutuksen kannalta.

Työterveyspalvelut heikkenivät merkittävästi. Tyky-toiminnasta on myös paljon otettu pois.

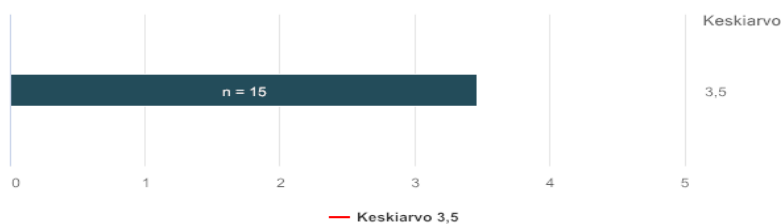
Työnantajan aineeton ja aineellinen **palkitseminen** organisaatiossa koetaan vähäiseksi. Työnantaja on aiemmin palkinnut organisaatiossa pitkään työskennelleitä työntekijöitä. Nyt työntekijät kokevat varsinkin aineellisen palkitsemisen vähentyneen. Esimiehen antama suullinen palaute työhön liittyvissä asioissa koetaan positiivisena työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Palautetta omasta työstä saa esimieheltä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa, mutta palautetta työstä niin hyvässä kuin pahassa toivotaan esimieheltä ja kollegoilta yleisesti nykyistä enemmän. Organisaatiolta toivotaan myös erilaisia joustoja esimerkiksi työajoissa, sillä silloin myös työntekijä joustaa työnantajaa kohtaan.

Organisaatiomuutoksen myötä moni etuus on poistunut. Esim. palkitseminen pitkästä palvelusuhteesta. Minulla kylpylämatka kumppanin kanssa 30-vuoden palvelusta poistui.

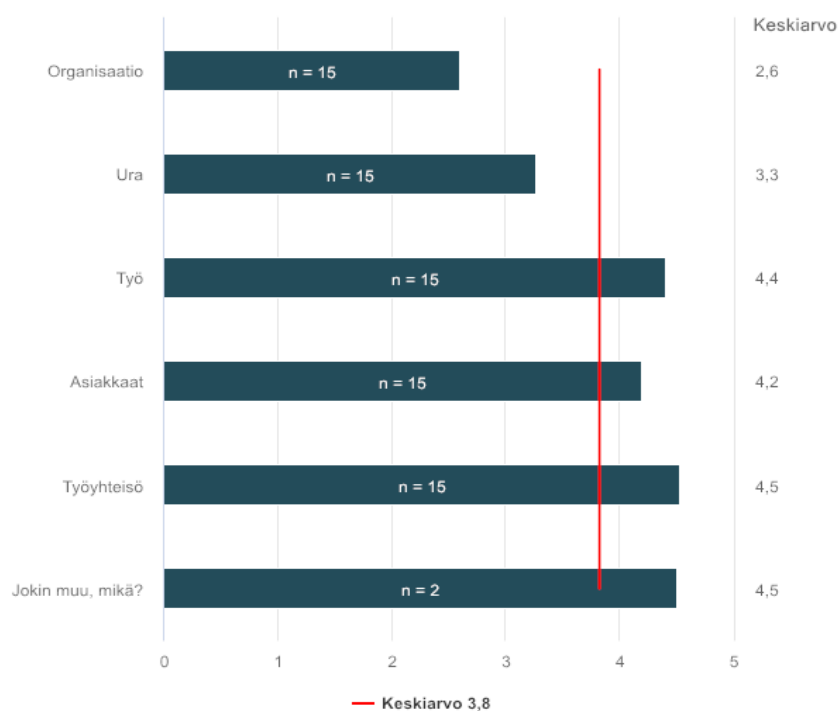
Toivoisin, että organisaatiokin näkisi työntekijät arvokkaina ja uskaltaisi panostaa heihin ihan toden teolla. Se maksaa pitkällä tähtäimellä panostuksen takaisin.

4.4 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Kysyttäessä työntekijöiden (n = 15) sitoutumista nykyiseen työnantajaan (Kuvio 8.) asteikolla 1-5 saatiin keskiarvoksi 3,5 eli tulos on selkeästi yli keskitason. Kysyttäessä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen (Kuvio 9.) suurin vaikutus koettiin olevan työyhteisöllä, jonka keskiarvoksi tuli 4,5. Toiseksi tärkein sitouttava tekijä oli työ keskiarvolla 4,4 ja kolmanneksi tärkeimpänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä kätilöt kokivat asiakkaat keskiarvolla 4,2. Vähäisintä sitoutumista saivat aikaan organisaatio keskiarvolla 2,6 ja ura keskiarvolla 3,3. Yksi vastaaja koki tärkeäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi rahan ja yksi vastaaja johtamisen.



Kuvio 8: Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työnantajaan? Asteikolla 1-5. 1 = vähäinen sitoutuminen, 5 = vahva sitoutuminen



Kuvio 9: Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi? Asteikolla 1-5. 1 = vähäinen sitoutuminen, 5 = vahva sitoutuminen

4.5 Henkilöstökokemusta kehittävä henkilöstöjohtaminen

Kysyttäessä kättilöiltä, millaisella henkilöstöjohtamisella henkilöstökokemusta voisi yleisesti vielä kehittää, muodostui vastauksista kolme yläkategoriaa. Henkilöstöjohtamisen toivotaan olevan yksilöllistä, arvostavaa ja keskustelevaa/dialogista.

Henkilöstöjohtamisessa ja lähinnä esimiestyössä työntekijän **yksilöllisyyden** huomioimisen tulisi näkyä työntekijän omien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja vahvuuksien hyödyntämisessä ja löytämisessä. Johtamisen toivotaan olevan yksilöä tukevaa ja kannustavaa. Yksilön etu ei kuitenkaan saa mennä työyhteisön yhteisen edun ohi johtamisessa.

Sellaista, missä eri työntekijöiden vahvuudet tunnustetaan ja kannustetaan häntä kehittämään näissä vahvuuksissa entisestään, jolloin hyödyistä pääsee muutkin nauttimaan.

Huomio työntekijöiden yksilölliset tarpeet, liittyä ne sitten urasuunnitelmiin tai elämäntilanteisiin.

Arvostavan johtamisen tulisi näkyä kaikissa organisaation päivittäisissä kohtaamisissa. Organisaatiolta toivotaan kaikkien ammattiryhmien arvostusta ja sitä, että koko henkilökunta ammattialasta riippumatta nähdään yhtä arvokkaana osana potilaan hoitoon liittyvää kokonaisuutta. Organisaatiolta toivotaan yksittäisen työntekijän arvostusta, sekä koko työyhteisön arvostusta ja sen konkreettista näkymistä arjessa. Organisaatiolta toivotaan myös tukea niissä tilanteissa, kun hoitohenkilökunta kohtaa työssä henkisesti tai fyysisesti rankkoja työtilanteita. Kätilöt toivovat, että muutostilanteissa organisaation johtamisessa kuultaisiin myös henkilökuntaa, koska he ovat oman alansa ammattilaisia ja toimivat päivittäin asiakkaiden kanssa.

Kiitetään tehdystä työstä ja arvostetaan kaikkien työpanosta.

Kuuntelemalla niitä ammattilaisia, jotka päivittäin tapaavat potilaita.

Työntekijä tuntee itsensä arvokkaaksi, eikä pelkää menoeräksi työantajalle.

Ajamalla arvot myös käytännön tasolle.

Työntekijälle pitäisi välittyä tunne, että tiukassa paikassa työnantaja on hänen takanaan ja puolustaa hänen oikeuksiaan.

Arvostava esimiestyö nähdään positiivisena läsnäolona ja työntekijöiden huomioimisena. Esimiestyöhön kuuluu palautteen antaminen hyvin tehdystä työstä yksittäiselle työntekijälle ja koko työyhteisölle. Yleisesti kokonaisvaltainen työyhteisön työhyvinvointia tukeva johtaminen koetaan henkilöstökokemusta parantavaksi tekijäksi. Positiivisena nähdään myös alaisistaan tasa-arvoisesti huolehtiva esimies. Johtamisessa ei millään tavalla saa näkyä kenenkään suosiminen.

Se, että esimies tuo possoja aamukahville on pieni asia, mutta oikeasti tosi iso! Hän osoittaa, että välittää ja että olemme tärkeitä.

Tasapuolinen, huomioon ottava, reilu, avoin.

Kuuntelevaa, kiireessäkin huomioivaa, tasapuolista, aitoa.

Avoimella ja huomioivalla asenteella.

Organisaation viestinnän tulee olla tehokasta ja selkeää ja sitä olisi hyvä kehittää jatkuvasti. Työyksikön viestinnässä kommunikoinnin tulee olla avointa ja myös negatiivisista asioista tulee pystyä puhumaan rakentavasti niin yksilö kuin työyhteisön tasolla. Palautetta toivotaan saatavan myös muulloin, kuin vuotuisissa kehityskeskusteluissa. Tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi nousi kätilöiden vastauksissa selkeästi työntekijöiden kuuntelu ja **keskusteleva** johtaminen. Esimiehen toivotaan yleisesti olevan helposti lähestyttävä kaikissa tilanteissa.

Selkeällä ja perustellulla viestinnällä.

Ystävällinen, kuunteleva, osaaottava, selkeästi asioita käsittelevä johtaminen.

Henkilöstöjohtaminen on lempeää, mutta jämäkkää. Siimaa antavaa rajojen puitteissa.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Kymenlaakson keskussairaalan henkilöstöjohtamisen kulttuuria ja luoda henkilöstökokemusta tukeva toimintamalli. Kehitystehtävän päämääränä oli tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat Kymenlaakson keskussairaalan kätilöiden henkilöstökokemukseen. Saadut tutkimustulokset vastaavat kehittämisasiasetelman tavoitteita ja vastaavat asetettuihin kehittämiskysymyksiin.

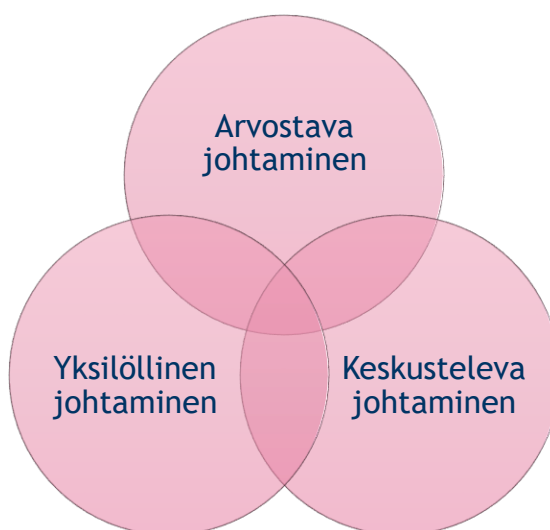
5.1 Tulosten yhteenveto ja toimintamalli henkilöstökokemuksen kehittämiseksi

Synnytysyksikössä työskentelevät kätilöt kokivat henkilöstökokemukseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä: päivittäisen lähijohtamisen, oman työyhteisön, työn sekä asiakkaat. Organisaation strategian tuntemus koettiin olevan kohtalaisella tasolla. Kätilöiden henkilöstökokemusta olisi mahdollista parantaa kiinnittämällä huomiota osaamisen johtamiseen, työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseen, palkitsemisen menetelmiin, organisaation viestintään sekä urakehitykseen. Kaikkiin näihin tekijöihin on mahdollista vaikuttaa henkilöstöjohtamisen erilaisilla menetelmillä. Kuviossa 10. on esitetty kätilöiden henkilöstökokemukseen ja sitoutumiseen vaikuttavia positiivisia ja negatiivisia tekijöitä Kymenlaakson keskussairaalassa. Kehittämismallista voidaan nähdä tekijät, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa henkilöstökokemukseen.



Kuvio 10: Henkilöstökokemukseen ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Kymenlaakson keskussairaalan synnytysyksikössä

Synnytysyksikössä työskentelevät kätilöt toivoivat henkilöstöjohtamisen olevan yksilöllistä, arvostavaa ja keskustelevaa. Näistä tutkimuksessa saaduista henkilöstöjohtamisen ominaisuuksista on mahdollista muodostaa arvot, joita kehittämällä voidaan parantaa henkilöstökokemusta Kymenlaakson keskussairaalassa. Kuviossa 11. on esitetty henkilöstökokemusta kehittävät henkilöstöjohtamisen arvot.



Kuvio 11: Henkilöstökokemusta kehittävän henkilöstöjohtamisen arvot

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön haastattelukysymysten perusteella saaduista tuloksista, on mahdollista luoda toimintamalli henkilöstökokemuksen kehittämiseksi Kymenlaakson keskussairaalaassa. Toimintamalli on mahdollista luoda yhdistämällä haastatteluista saadut henkilöstökokemukseen ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja haastatteluista saadut henkilöstökokemusta kehittävän henkilöstöjohtamisen arvot. Tutkimuksellisen kehittämistyön toimintamallin osa-alueet on kuvattu kuviossa 12.



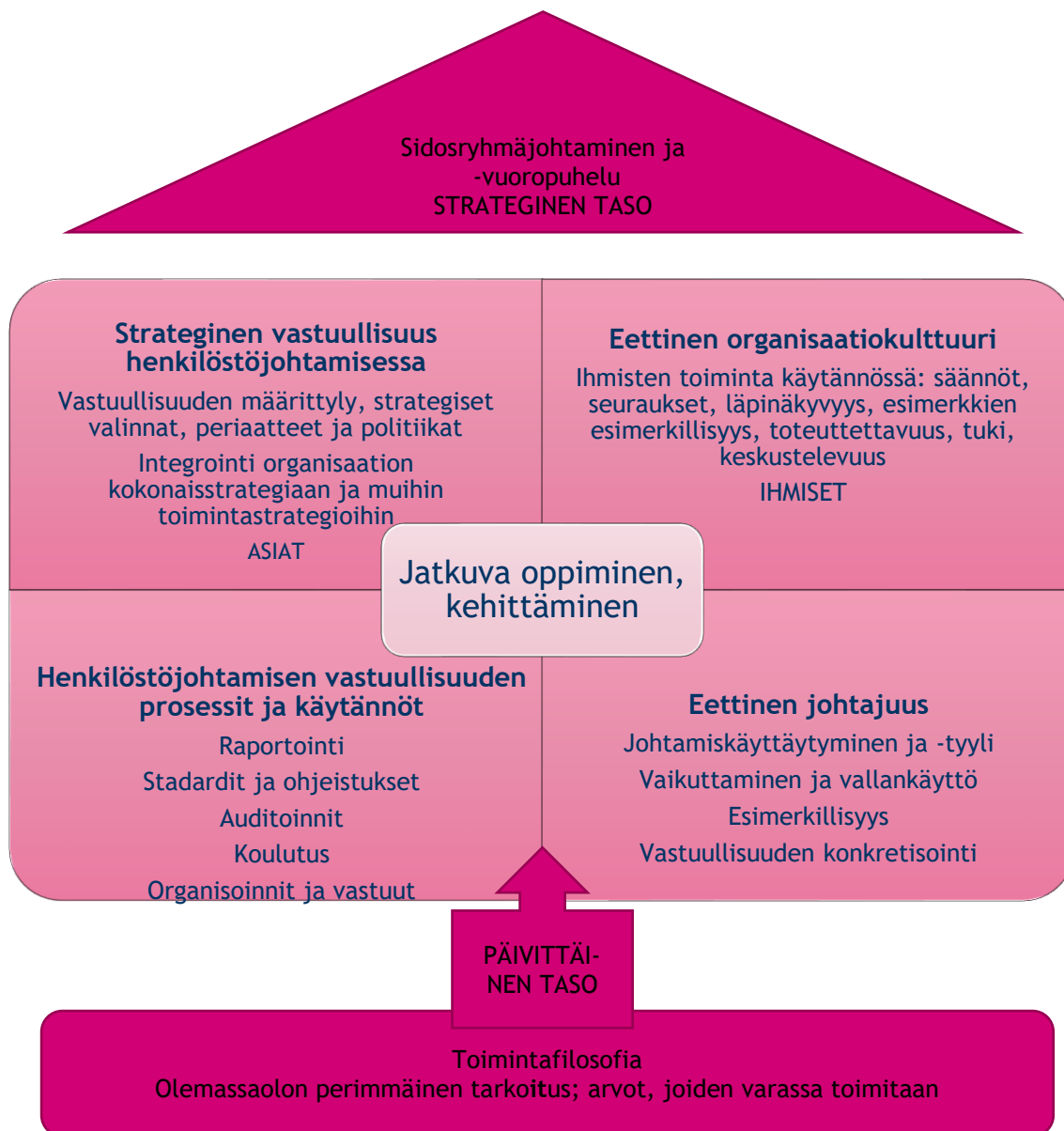
Kuvio 12: Tutkimuksellisen kehittämistyön toimintamallin osa-alueet

Pohdittaessa haastatteluista saatuja johtamisen arvoja ja tutustumalla johtamisen eri suuntauksiin, oli mahdollista löytää arvoista eniten yhtäläisyyksiä vastuulliseen johtamiseen sekä arvostavaan johtamiseen. Näitä johtamisen menetelmiä voidaan käyttää hyödyksi luotaessa toimintamallia henkilöstökokemuksen kehittämiseksi Kymenlaakson keskussairaalaassa.

Henkilöstökokemusta kehitettäessä on henkilöstöjohtamisessa mahdollista käyttää Lämsän (2018) vastuullisen johtamisen talomallia sekä arvostavaan johtamiseen kuuluvia elementtejä. Henkilöstökokemusta kehittävän henkilöstöjohtamisen arvot on mahdollista yhdistää molempiin johtamisen suuntauksiin. Lämsän vastuullisen johtamisen talomalli perustuu jo opinnäytetyössä aiemmin esiteltyyn Ulrichin henkilöstöjohtamisen malliin, johon kuuluu henkilöstöjohtamisen strateginen eli pitkän ajan taso sekä päivittäinen operatiivisen henkilöstöjohtamisen taso. Vastuullisen johtamisen talomalli on esitelty kuviossa 13. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen talomallin avulla on mahdollista arvioida organisaation nykytilaa ja sen mukaan määritellä, missä halutaan olla tulevaisuudessa. (Lämsä 2018.)

Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyy vahvasti tasa-arvo, yhdenvertaisuus, työhyvinvoinnista huolehtiminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä työn ja vapaa-ajan tukeminen, oikeudenmukainen palkkaus sekä hyvä ja tukeva johtajuus. Vastuullisella johtamisella voidaan päästä tuloksiin, joita ovat henkilöstön osaaminen, motivaatio ja parempi työskentelyilma- piiri. Hyvät henkilöstötulokset vaikuttavat lopulta organisaation tuloksellisuuteen ja suorituskykyyn. (Lämsä 2019, 60-61.) Vastuullista johtajuutta toteuttavissa organisaatioissa työntekijöiden on todettu olevan motivoituneempia, sitoutuneempia ja heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Vastuullisuus koskettaa nykyään kaikkia toimialoja ja toteutuessaan vastuullisuus

voidaan nähdä organisaation maineen ja arvon vahvistumisena. (Kaijala & Tolvanen 2020.) Vastuullinen henkilöstöjohtaminen vahvistaa ajatusta siitä, että organisaatiossa työhyvinvointi ja tuottavuus on yhdistettävissä, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö on tuottavaa (Järlstöm & Vanhala 2014, 236).



Kuvio 13: Vastuullisen johtamisen talomalli (mukaillen Lämsä ym. 2018)

Vastuullisen johtamisen talomalli rakennetaan organisaation perimmäisen tarkoituksen päälle. Talomallin mukaan organisaation olemassaolon tarkoitus on arvo itsessään. Mallin toteuttaminen ei tarkoita, ettei taloudellista menestystä tavoiteltaisi. Organisaation voiton tuottaminen on keino kohti perimmäistä tarkoitusta. Voitto mahdollistaa organisaation olemassaolon ja vastuullisuuden kannalta merkitykselliseksi nousee se, millaisia päätöksiä organisaatiossa ja yhteiskunnassa tehdään taloudellisen arvon jakamisesta eri toimijoiden välillä. (Lämsä, 2019;

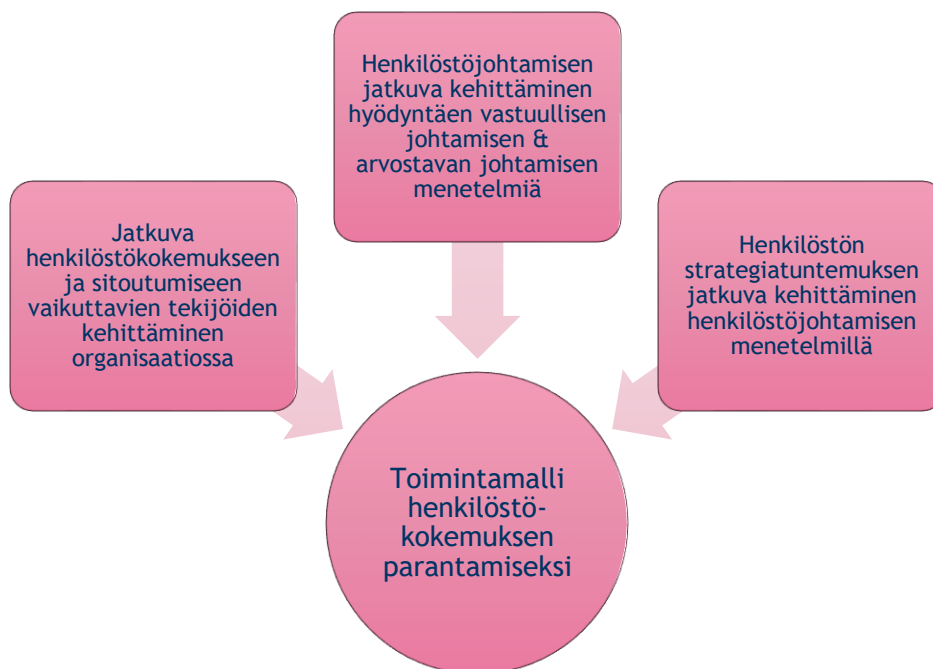
Lämsä ym. 2018.) Talomallin eri huoneisiin sijoitetut vastuullisen johtamisen keinot ovat erilaisia, mutta niiden on oltava linjassa toisiinsa nähden. Talomallin vastuullisten tekojen noudattamisella tulisi saada aikaiseksi myönteistä kehitystä organisaatiossa ja sitä tulisi arvioida ja kehittää jatkuvasti kaikilla alueilla. (Lämsä 2019, 62-63.)

Merja Harmoinen (2014) on tutkinut väitöstudkimuksessaan arvostavaa johtamista terveydenhuollossa. Arvostavaan johtamiseen kuuluu moraalinen johtaminen, tunnustuksen- ja tuen antaminen, ammatillisuuden arvostaminen, palkitseminen, hyvät suhteet henkilöstön ja johtajan välillä, johtamistyyli sekä työolosuhteet ja työympäristö. Arvostavan johtamisen ominaispiirteet ilmenevät monitasoisesti organisaatiossa moraalisesta johtamisesta lähtien. Arvostavan johtamisen lähikäsitteitä ovat eettinen johtaminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Eettinen johtaminen on hyvää, tasapuolista johtamista ja se on arvostavan johtamisen perusta ja se vaatii esimiestyöltä eettisyyden tunnistamista työssä sekä eettisten taitojen harjoittelua. (Harmoinen 2014, 20, 27-28.)

Harmoinen tutkimuksen mukaan arvostava johtaminen toteutuu terveydenhuollossa hyvin ja sillä on yhteyttä työhön sitoutumiseen, työstä lähtemiseen sekä urakehitykseen. Käsitteenä arvostava johtaminen on moniulotteinen, ajankohtainen ja tulevaisuussuuntautunut. Arvostavan johtamisen vaikuttavuus on mitattavissa organisaatiossa työpaikkaa hakaneiden ja rekrytoitujen määrällä sekä irtisanoutuneiden määrällä ja täydennyskoulutusten määrällä. (Harmoinen 2014, 45-57, 71.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön perusteella voidaan esittää seuraavaa toimintamallia (toimintamalli on esitetty kuviossa 14.) Kymenlaakson keskussairaalaan henkilöstöjohtamisen tueksi henkilöstökokemuksen parantamiseksi:

1. Jatkuva henkilöstökokemukseen ja sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kehittäminen organisaatiossa.
 - Päivittäisjohtaminen
 - Osaamisen johtaminen
 - Hyvinvoinnin tukeminen
 - Palkitseminen
 - Viestintä
 - Ura
2. Henkilöstöjohtamisen jatkuva kehittäminen hyödyntäen vastuullisen johtamisen ja arvostavan johtamisen menetelmiä.
3. Henkilöstön strategiatuntemuksen jatkuva kehittäminen henkilöstöjohtamisen menetelmillä.



Kuvio 14: Toimintamalli henkilöstökokemuksen parantamiseksi Kymenlaakson keskussairaalassa

5.2 Johtopäätökset ja tulosten pohdinta

Aiempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että tässä opinnäytetyössä saaduissa tuloksissa on yhtäläisyyksiä niihin tekijöihin, joilla on todettu olevan vaikutusta henkilöstökokemukseen hoitotyön organisaatioissa. Yleisesti voidaan todeta, että henkilöstöjohtaminen koetaan Kymenlaakson keskussairaalan synnytysyksikön työyhteisössä tärkeänä ja päivittäisjohtaminen koetaan henkilöstökokemukseen ja työssä jaksamiseen positiivisesti vaikuttavana tekijänä.

Positiivisina asioina henkilöstökokemukseen koettiin toimiva työyhteisö, työ sekä asiakkaat. Työsuhteet työyksikössä olivat varsin pitkiä kestoaltaan, joten voidaan todeta, että työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä. Heikoimmat arviot henkilöstökokemukseen ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä saivat osaamisen tukeminen, hyvinvoinnin tukeminen, palkitseminen, viestintä sekä uralla eteneminen. Organisaation strategian tuntemus jakaantui kolmeen osaan ja suurin osa tutkimukseen vastanneista koki tuntevansa organisaation strategian kohtalaisesti tai että sitä oli käsitelty työyksikössä. Kätilöt työskentelevät organisaation arvojen mukaisesti mutta toivoisivat, että organisaation arvot näkyisivät omaa henkilökuntaa kohtaan selvemmin.

Kuntaliiton koordinoimassa ARTTU2-tutkimusohjelmassa Onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella (KUNTA-HEJO) tutkittiin 37 kunnan henkilöstöjohtamisen tilaa ja tuloksissa ilmeni, että henkilöstöjohtamista pidetään tärkeänä lähes kaikissa kunnissa. Kiitettävään arvosanaan henkilöstöjohtamisessa ylsi osaamisen kehittäminen, heikolle tasolle määriteltiin palkitseminen ja

muut henkilöstökäytänteet sijoittuivat tyydyttävän ja hyvän välille. Henkilöstöjohtamisen strateginen merkitys organisaatiolle on suuri sen vuoksi, että henkilöstön rooli sen toteuttamisessa on merkittävä. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ovat tuottavia ja vaikuttavat sen kautta koko organisaation suorituskykyyn, ja tähän voidaan vaikuttaa hyvillä henkilöstökäytänteillä. Suomalaisten kuntien henkilöstöjohtamista on vaivannut strategisuuden puute, joten henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi on tarvetta. (Viitala, Hakonen, Arpiainen 2017.)

Henkilöstön työtyytyväisyys kuvastaa organisaation toimintaa ja sen tuloksia, ja näitä voidaan käyttää osaltaan terveydenhuollon toimintaympäristön ja tuloksellisuuden arvioinnissa. Työtyytyväisyys on sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioiden keskeinen henkilöstöön liittyvä tekijä, jolla on vaikutusta työhön, työyhteisöön sekä toimintaan organisaatiossa. Työtyytyväisyys vaikuttaa myös henkilöstön vaihtuvuuteen, työssä pysymiseen ja hoitotyön laatuun. (Suhonen, Stolt, Gustafsson, Katajisto & Puro 2012, 28-29.) Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää suoraan synnytysyksikön henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen. Opinnäytetyö toimii osittain myös yksiköiden esimiehille palautteena heidän tekemästään työstä. Laajoja johtopäätöksiä organisaation toiminnasta ei tämän tutkimuksen perusteella voida tehdä ja henkilöstökokemuksesta saataisiin laajempi käsitys, jos kysely suoritettaisiin useammassa työyksikössä.

Kysyttäessä kättilöiden sitoutumista nykyiseen työnantajaan saatiin keskiarvoksi 3,5 eli tulos on selkeästi yli keskitason. Suurin sitoutumiseen vaikuttava tekijä koettiin olevan työyhteisö, toiseksi tärkein työ ja kolmanneksi tärkein asiakkaat. Vähäisintä sitoutumista sai aikaan organisaatio ja ura. Laine (2005) on tutkinut väitöskirjassaan hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutumista. Tutkimuksessa työn palkitsevuuteen liittyvät tekijät olivat vahvasti yhteydessä työpaikkaan sitoutumiseen. Heikko sitoutuminen työpaikkaan oli voimakkaasti yhteydessä työpaikasta lähtemisen ajatuksiin. Vahvimmin työpaikkaan ja ammattiin sitoutumiseen vaikutti se, kokiko vastaaja omaa työtään merkityksellisenä ja tärkeänä. Tutkimuksessa ilmeni, että työpaikkaan sitoutuminen oli vahvinta esimiesasemassa olevilla sekä hoitajilla, jotka kokivat terveydentilansa ja työkykynsä muita paremmiksi. Vanhimmat hoitajat sitoutuivat työpaikkaan vahvemmin kuin muut. Työpaikkaan sitoutumiseen koettiin vaikuttavan esimiestyön koettu huono laatu, huonot etenemismahdollisuudet ja työn liiallisiksi koetut määrälliset vaatimukset, työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet sekä työaikoihin liittyviä tekijöitä. Työntekijän kokemaa vähäistä mahdollisuutta osallistua ammattitaitoa ylläpitävään koulutukseen korreloi jossain määrin työpaikkaan sitoutumiseen. (Laine 2005.)

Organisaation sisäisellä viestinnällä jaetaan tietoa, mutta sitä voidaan käyttää myös henkilöstön sitouttamiseen. Sisäisellä viestinnällä on mahdollista tehostaa toimintaa ja luoda positiivista yrityskuvaa ja samalla antaa työntekijöille viesti, että heidät koetaan tärkeiksi osaksi organisaatiota. Hyvä viestintä organisaatiossa hoidetaan siten, ettei työntekijöiden tarvitse

lukea lehdestä omaa työpaikkaa koskevista asioista. Organisaation viestinnän tulisi olla vuoro-vaikutusta, jossa myös työntekijällä on oma vastuunsa. (Österberg, 2015, 193-194.)

Kuten jo aiemmin on todettu, henkilöstökokemuksella on vaikutusta organisaation imagoon, tuloksellisuuteen ja henkilöstön sitoutumiseen sekä hyvinvointiin. Kaikkiin näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa hyvillä henkilöstöjohtamisen käytänteillä sekä esimiestyön laadulla. Organisaatiossa toimiva henkilöstö on yrityksen tärkein sidosryhmä eikä ole samantekevää, kuinka heitä organisaatiossa kohdellaan. Varsinkin nuorten työelämään astuvien työntekijöiden kohdalla tähän on kiinnitettävä aiempaa suurempaa huomiota. Kymsoissa on tutkittu viimeisten vuosien aikana henkilöstökokemusta ja tutkimuksessa on käytetty eNPS-arvoja, jotka olisi tarkoitus saada nousemaan. Tässä kehittämistehtävässä saatuja tuloksia on mahdollista hyödyntää henkilöstökokemusta ja siihen liittyviä tekijöitä mietittäessä.

Helander, Roos ja Suominen (2019) ovat tutkineet nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. Tutkimuksessa kuvattiin 29-vuotiaiden ja sitä nuorempien sairaanhoitajien aikomuksia lähteä ammatistaan. Tutkimuksessa ilmeni, että nuorilla hoitajilla sitoutuminen työhön ja organisaatioon oli heikompaa kuin vanhemmilla hoitajilla. Tuloksissa nuoret hoitajat kritisoivat huonoa palkkaa ja siihen liittyviä olemattomia etuja. Työn vaatimukset koettiin kohtuuttomiksi ja työ näyttäytyi sairaanhoitajuuden puutteellisenä arvostuksena niin kollegoiden, lääkäreiden kuin muiden terveydenhuollon ammattiryhmien taholta sekä yhteiskunnallisena arvostuksen puuttumisena. Johtaminen koettiin epätyytyttävänä sekä byrokraattisena ja esimiestyö oli välinpitämätöntä. Lähtemisen syiksi mainittiin myös oman jaksamattomuuden uhka sekä huonot työskentelyolosuhteet. Nuorten sairaanhoitajien työhyvinvointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota, että heidät saadaan pysymään alalla mahdollisimman pitkään. Nuoret hoitajat eivät ole yhtä sitoutuneita työnantajansa ja heidän arvonsa ovat erilaiset kuin edeltäjiensä aikaisemmissa sukupolvissa. (Helander, Roos & Suominen 2019.)

Kultalahti ja Viitala (2015) ovat tutkineet y-sukupolvea (syntyneet noin 1978-1995) sekä niitä vaatimuksia, joita tämä työelämään astuva sukupolvi asettaa työelämälle. Heidän mukaansa yritysten ja julkisten organisaatioiden tulisi parantaa ennakoivasti houkuttelevuuttaan nuorten työntekijöiden suhteen ja alkaa kehittää tarvittavia henkilöstöjohtamiseen sekä henkilöstökokemukseen liittyviä muutoksia y-sukupolven tarpeet huomioon ottaen.

Tämän opinnäytetyön kyselyssä kätilöt kokivat, että organisaation aineellinen ja aineeton palkitseminen on vähentynyt viime aikoina. Kuntaliiton Onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella -osahankkeen tuloksissa ilmeni, että kunnissa ei löydy kokonaisvaltaista palkitsemisjärjestelmää ja se on huonosti johdettu henkilöstöjohtamisen osa-alue. (Hakanen ym. 2019, 34.)

Jaana Seitovirta (2018) on tutkinut väitöskirjatutkimuksessaan sairaanhoitajien palkitsemista erikoissairanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Väitöskirjassa ilmenee, että palkitsemisella voidaan motivoida, sitouttaa ja houkutella ammattilaisia

alalle myös terveydenhuollossa. Tämän vuoksi julkisten organisaatioiden olisi panostettava muihin keinoihin henkilöstön palkitsemiseksi ja sitouttamiseksi. Palkitseminen on henkilöstötyön tehokkain työväline ja sitä voidaan toteuttaa antamalla tunnustusta, arvostusta ja mahdollisuuksia kehittyä (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14).

Hoitotieteessä palkitsemista on tutkittu yleisesti vähemmän kuin esimerkiksi johtamisessa ja taloustieteessä ja tämä on ollut Seitovirran (2018) väitöskirjatutkimuksen lähtökohtana. Tutkimuksen tuloksissa sairaanhoitajien kokemuksissa nousi esiin palkitsemiseen liittyvät epäkohdat. Palkitsemisjärjestelmät koettiin epäselviksi ja palkitseminen oli sairaanhoitajien mielestä riittämätöntä. Palkitsemattomuus aiheutti pettymyksen tunteita ja vaikutti tyytyväisyyden tunteen kokemiseen. Toivottavia palkitsemistapoja tutkimuksessa haastatellut sairaanhoitajat toivoivat olevan rahalliset palkkiot ja edut, työn ja vapaa-ajan tasapainon tuki, ammatillisen kehittymisen tuki sekä tunnustuksen saaminen. Näiden lisäksi sairaanhoitajat ehdottivat palkitsemisen kriteerejä, joiden tulee olla mittavia ja selkeitä. Palkitsemisen kriteereiksi ehdotettiin työn tuloksia, työotetta sekä erityisasiantuntijuutta. Tutkimuksessa sairaanhoitajat toivoivat myös johdon ja henkilöstön yhteistyötä palkitsemista kehitettäessä sekä mahdollisuutta valita erilaisten palkitsemistapojen kuten ajan tai rahan välillä. (Seitovirta 2018, 21-24.) Huoli ammattitaitoisesta työvoimasta herättää usein organisaation johdon kiinnostumaan henkilöstön palkitsemiskäytänteiden kehittämistä (Hakonen ym. 2014, 60).

Kätilöiden vastauksissa henkilöstöjohtamista ja päivittäisjohtamista pohdittiin suurelta osin oman lähiesimiehen toiminnan kautta. ”Työntekijän tärkein tuki terveydenhuollossa on lähiesimies” kirjoittaa Tehy-lehti 9.6.2020 mediatiedotteessaan. Tilastokeskuksen mukaan hoitotyön johtajien ja esimiesten määrä terveydenhuollossa on tällä vuosituohannella laskenut. Ammattijärjestö ottaa kantaa esimiestyön puolesta ja mainitsee, että hoitotyön johtajia ja lähiesimiehiä ei pidä vähentää. Esimiesten vähentyminen näkyy suoraan hoitoketjun toiminnassa, potilasturvallisuudessa ja työntekijöiden jaksamisessa sillä työntekijän tärkein tuki terveydenhuollossa on lähiesimies, joka varmistaa työn onnistumisen ja työntekijöiden jaksamisen. Terveydenhuoltoalan esimiestyöhön on tulevaisuudessa kiinnitettävä huomiota myös sen vuoksi, että Kevan tuoreen eläköitymisennusteen mukaan 49 prosenttia osastonhoitajista on jäämässä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. (Tehy 2020.)

Tulevaisuuden työvoiman riittävyyteen on kiinnitettävä huomiota useilla aloilla. Erityistä huomiota vaatii terveydenhuollon työvoiman riittävyys, sillä henkilöstön eläkepoistumaksi on arvioitu vuosina 2010-2030 60 prosenttia. Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka (2015) ovat tutkineet eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevia esimiestyön käytänteitä. Yli puolet tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, että hyvä työilmapiiri kannustaa jatkamaan työssä. Työyhteisön ilmapiiri nousi tutkimuksessa kaikissa ikäryhmissä eniten mainituksi tekijäksi. Seuraavaksi tärkeimmät sitoutumista edistävät tekijät olivat kannustus- ja palkitsemis-

järjestelmän kehittäminen kuten myös mielekkäät työtehtävät sekä esimiehen tuki. Tarkasteltaessa johtamiskäytänteitä tilastollisesti merkittäväksi nousee esimies-alaisuuden laatu. Mitä parempi esimies-alaisuus on, sitä vähemmän lopettamisaikkeitä ilmeni. Tämä vaikutti erityisesti nuorten alle 30-vuotiaiden työsuhteen päättämisen ennusteeseen. Nuori työntekijä arvostaa joustavuutta työvuoroissa ja työtehtävissä. Erityisen tärkeänä koettiin oikeudenmukaiset käytännöt esimerkiksi työvuorojen jakamisen perusteissa. Ikääntyvä työntekijä on sitoutunut ammattiinsa ja työpaikkaansa. Ikääntyvän työntekijän esimiestyön kokemukset liittyivät henkilöstön arvostamiseen ja työntekijöiden kunnioitukseen. Ikääntyvä työntekijä toivoo vastavuoroisuutta työnkuvien muokkaamisesta omia voimavaroja sekä kertynyttä asiantuntijuutta vastaavaksi. (Heikkilä-Tammi, ym. 2015.) Eläketurvakeskuksen tutkimuksen mukaan vanhuuseläkkeen alaikärajaan asti työskentelevät ne henkilöt, joiden työpaikalla työnantaja tukee työssä jaksamista (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013, 6).

Arvostavan johtamisen yhteyttä työhön sitoutumiseen, ammatista lähtemiseen, urakehitykseen ja joustavuuteen liittyen on tutkittu kehitysvammahuollossa. Tuloksissa ilmeni, että iällä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työhön sitoutumiseen. Suuret ikäluokat olivat sitoutuneita työhön ja y-sukupolven sitoutuminen oli heikointa. Esimiesten sitoutuminen työhön oli suurempaa kuin muiden työntekijöiden. Tutkimukseen vastaajaan sukupolvella oli tilastollisesti merkittävä yhteys ammatista lähtemiseen seuraavan vuoden aikana. Yli puolet y-sukupolven työntekijöistä oli aikeissa lähteä ammatistaan seuraavan vuoden aikana, lähtöaikoja oli kolmanneksella x-sukupolvesta (70-luvulla syntyneet) ja reilulla kymmenesosalla suurista ikäluokista. Myös työsuhteen määräaikaisuus vaikutti negatiivisesti työntekijän työsuhteessa jatkamiseen. Tutkimukseen osallistuneet kokivat saavansa vähän tukea esimieheltään urakehitykseensä. Lähiesimiehen tuki näkyi mahdollisuutena osallistua koulutuksiin mutta vähiten tuki näkyi vastaavasti koulutuksen jälkeen luvattuna parempana asemana tai palkkana. Tämän tutkimuksen perusteella kaikilla arvostavan johtamisen menetelmillä oli kohtalainen positiivinen korrelaatio lähimmäältä esimieheltä saatuun tukeen omassa urakehityksessä. (Hyttiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015.)

Arvostavan johtamisen toteutumista on kuvattu lasten hoitotyössä hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Lasten hoitotyössä arvostavan johtamisen koettiin toteutuvan melko hyvin. Arvostavan johtamisen neljällä ulottuvuudella, joita olivat suunnitelmallinen johtaminen, tasa-arvoisuus, osaamisen arvostaminen ja työssä jaksamisen edistäminen havaittiin olevan selkeä yhteys työsuhteen kestolle sen hetkisen esimiehen alaisuudessa. Arvostava johtaminen toteutui parhaiten niiden työntekijöiden kohdalla, jotka olivat työskennelleet lyhyimmän ajan nykyisen esimiehen palveluksessa. Arvostavalla johtamisella oli myös merkitystä osastonhoitajan kokemukseen johtamisesta. Ne osastonhoitajat, joilla oli vähemmän työkokemusta esimiestyöstä, arvioitiin toteuttavan paremmin arvostavaa johtamista. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimuksen keskeisillä hoitotyön johtajien tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota

arvostavaan johtamiseen sekä siihen, minkälainen vaikutus esimiestyöllä on hoitohenkilöstöön sekä millaisena heidän roolinsa näkyy hoitohenkilökunnan työn tukemisessa. (Sirén, Roos, Harmoinen & Suominen 2015.)

Harmoinen, Niiranen, Helminen & Suominen (2014) ovat tutkineet arvostavaa johtamista terveydenhuoltoalan henkilökunnan ja johtajien näkökulmasta. Huomioitavaa tutkimustuloksessa on se, että terveydenhuollon yksiköissä henkilökunta ja johtajat pohtisivat yhdessä, kuinka arvostava johtaminen toteutuu omassa yksikössä ja mitä se merkitsee toiminnan kannalta. Tutkimuksessa ehdotetaan myös, että johtamisessa ja johtamiskoulutuksessa tulisi ennakoida se, että henkilökunnan nuorentumisen ja kansainvälistymisen myötä johtamisodotukset tulevat todennäköisesti muuttumaan.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulisi olla emansipatorinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen osallistuvat ovat muutakin, kuin tiedonantajia tutkimuksessa. Tutkimus voi parhaimmillaan lisätä tutkittavien ymmärrystä ja mielenkiintoa tutkittavaa asiaa kohtaan. Asiantuntijaryhmä, joka osallistuu tutkimukseen, voi saada yhteistä keskustelua aikaisiksi tutkittavasta asiasta ja tämä voi edistää työelämän yhteisiä käytäntöjä ja parantaa keskustelukulttuuria työyhteisössä. (Vilka 2015, 125-126.) Keskustelun herättäminen henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstökokemuksesta työyhteisössä on ollut yksi tärkeimmistä lähtökohdista tämän opinäytetyön tekemisessä. Tutkimuksen tuloksista on tarkoitus keskustella työyksikössä ja niiden perusteella on mahdollista syventää henkilökunnan ymmärrystä strategisen johtamisen tärkeydestä organisaatiolle sekä jatkaa jo aiemmin aloitettua strategian jalkauttamiskeskustelua.

5.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen eettisyys on tärkeä käsite tieteellisessä toiminnassa. Tieteellisessä työskentelyssä on aina pyrittävä luotettavaan tietoon ja työ tulee tehdä hyvän tieteellisen käytännön vaatimalla tavalla. Tutkimustyössä tulee käyttää eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä, joita ovat aineistonkeruu-, analyysi- ja arviointimenetelmä. Tutkimustuloksina saadut aineistot tulee tallentaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla tai hävittää ne. Laadullisessa tutkimuksessa tuotetut aineistot ovat sisältö- ja sisällönanalyysi. (Kananen 2017, 189-190.)

Tutkimustyön laatua voidaan arvioida yleisillä tieteellisen tutkimuksen arviointiperusteilla. Tällöin puhutaan tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Validiteetti eli pätevyys mittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti kuvaa mittauksen tarkkuutta. Pysyvyys tarkoittaa sitä, että uusintamittauksella saadaan samat tutkimustulokset. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen pätevyyteen. Sisäinen validiteetti kuvaa tutkimuksen sisäistä logiikkaa ja johdonmukaisuutta. Ulkoinen validiteetti merkitsee sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tuloksia pystytään siirtämään yhden tutkimuksen yhteydestä toiseen

yhteyteen. Kaikissa tutkimuksissa validiteetti tarkoittaa samaa asiaa eli sitä, tutkiiko tutkimus sitä, mitä se sanoo tutkivansa ja onko tieto tuotettu luotettavasti ja päteekö se tutkimuskohteeseen. (Ronkainen ym. 2014, 129-131.)

Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta eli sitä, kuinka tarkasti ja johdonmukaisesti tutkimuksessa käytettävä mittari toimii. Mittaristo ei koskaan ole täysin luotettava mutta esimerkiksi laadullisen tutkimuksen riittävän suuri otos tutkittavien määrässä vähentää satunnaisvirheiden merkitystä. Reliabiliteettia voidaan kuvata myös tutkimuksen toimintatapojen huolellisuudella ja johdonmukaisuudella. (Ronkainen ym. 2014, 130-133.)

Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan usein pohdintaosiossa, mutta luotettavuus on otettava huomioon jo tutkimusasetelmaa suunniteltaessa työn alkuvaiheessa. Jos tutkimusmenetelmä on valittu ilman miettimistä, mitä validiteetti ja reliabiliteetti tarkoittavat tutkimuksessa, jää työn luotettavuus heikoksi. Tutkimusasetelmassa määritellään, kuinka luotettava tieto voidaan saavuttaa ja pohdinnassa palataan siihen, kuinka tässä onnistuttiin. Reliabiliteetti näkyy enemmän tutkimuksen toteutusprosessin aikana. (Kananen 2017, 173-175; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160-161.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei pystytä laskemaan kuten määrällisessä tutkimusmenetelmässä ja luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Työn luotettavuutta lisää tarkka dokumentaatio tutkimustyön edetessä. Kun tutkija on hyvin perustellut ratkaisunsa työtä tehdessään, lisää se osaltaan työn uskottavuutta. Laadullisen tutkimuksen aineiston luotettavuutta voidaan parantaa myös sillä, että toinen tutkija tuottaa saman johtopäätöksen esimerkiksi aineiston teemoittelun osalta tutkijan kanssa. Omia tutkimustuloksia voi vahvistaa myös aikaisemmillä tutkimuksilla, jos niissä on päädytty samaan tulokseen. Aineistotriangulaatiota voidaan käyttää myös tutkimuksen luotettavuuden lisääjänä. Tietoa keräämällä eri lähteistä ja vertaamalla saatua tietoa omaan tulkintaan tutkimustuloksista, nähdään tuottavako eri tietolähteet toisiaan tukevia tuloksia. Eri lähteistä kerätyllä todistusaineistolla voidaan saada varmistusta tulkinnalle tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2017, 177-178; Tuomi & Sarajärvi 2018, 165-167.)

Tutkimusaiheen valintaa voidaan pitää tutkijan tekemänä eettisenä ratkaisuna. Tutkijan on pohdittava, mitä tutkimus aiheuttaa siihen osallistuville henkilöille sekä aiheen merkitystä yhteiskunnallisesti. Hoitotyön tutkimuksissa on myös hyvä arvioida, kuinka työtä voidaan hyödyntää hoitotyön laadun kehittämisessä. Tutkijan on pyrittävä haitan minimointiin kaikissa suhteissa eikä tutkimustietoa saa käyttää tutkittavia vastaan. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkittavalle on annettava mahdollisuus esittää kysymyksiä tai keskeyttää tutkimus ja tutkimukseen osallistuminen tulee perustua tietoiseen suostumukseen. Tutkimukseen osallistuville annetaan saatekirje, jossa ilmenee tutkimuksen luonne ja mainittava tutki-

muksen mahdollisista haitoista ja eduista. Tutkittaville myös kerrotaan aineiston säilyttämisestä ja tulosten julkaisemisesta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 217-222; Kuula 2006, A.124-126.)

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä on käytetty hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6). Tutkimukseen osallistuvat kuuluvat hoitohenkilökuntaan, joten eettisen neuvottelukunnan lupaa tutkimukselle ei tarvinnut hakea. Tutkimuslupahakemus ja tutkimuskysymykset lähetettiin Kymenlaakson keskussairaalan ylihoitajalle, ja hän antoi lopullisen tutkimusluvan tutkimuksen suorittamiselle. Kymenlaakson keskussairaala antoi työn tekijälle luvan käyttää organisaatiolle hankittua Webropol ohjelmasovellusta haastatteluja varten.

Webropol sovellus valikoitui kyselyn toteutukseen sen mahdollistavan anonyymiteetin vuoksi. Webropol sovelluksen raportointiosiota pystyy näkemään, kuka on vastannut kyselyyn ja kuinka kauan kyselyn vastaamiseen on käytetty aikaa, mutta nimiä ja saatuja vastauksia ei pysty yhdistämään. Webropol-kyselylomake testattiin ulkopuolisilla vastaajilla ennen varsinaisen tutkimuksen aloitusta. Tutkittaville korostettiin, että yksittäistä vastaajaa ei opinnäytetyöstä pysty tunnistamaan ja vastaajien nimiä ei tulla käyttämään tutkimuksen missään vaiheessa. Kertynyt tutkimusaineisto säilytettiin salasanojen takana ja hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Lähteet

Painetut

Akhouri, A. & Chaudhery, R. 2019. Employee perspective on CSR: a review of the literature and research agenda. *Journal of Global Responsibility; Bingley*. 10 (4), 355-381.

Blanchard, K. 2010. *Leading at a higher level. Blanchard on how to be a high-performing leader*. Malaysia: Pearson Education.

Corbin, J. & Strauss, A. 2015. *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Fourth Edition. International Institute for Qualitative Methodology: SAGE

De Simone, S., Planta, A. & Gicotto, G. 2018. The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*. 39, (2) 130-140.

Fischer, M. 2012. *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services - Towards positively deviant performances*. Espoo, Aalto University. Doctoral Thesis: 206.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. *Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.

Flick, U. 2014. *An Introduction to Qualitative Research*. Edition 5. Printed in Great Britain: SAGE.

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. *Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro7*. Suomen Kuntaliitto. Työterveyslaitos. Helsinki: Vaasan yliopisto.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. *Palkitse taitavammin. - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Harmoinen, M. 2014. *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Tampereen yliopisto, Terveystieteen yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

- Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M. & Suominen, T. 2014. Arvotava johtaminen terveydenhuoltoalan henkilökunnan ja johtajien näkökulmasta. *Tutkiva Hoitotyö*. 12 (2), 36-47.
- Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L. & Manka, M.-L. 2015. Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. *Hallinnon tutkimus* 34 (2), 143-161.
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* 15 (1).
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Helander, M., Roos, M. & Suominen, T. 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede*; 31 (3), 180-190.
- Huotari, P. 2009. *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa - Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede*. 27 (3), 213-224.
- Jokinen, E. & Heiskanen, T. 2013. *Henkilöstö uudistusten pyörteissä II. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 27*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Jolkkonen, K. & Järnlström, M. 2014. Henkiöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, K. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot.
- Juuti, P. 2015. *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järnlström, M. & Saru, E. 2019. Näkemyksiä ja käytänteitä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita.

Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. 2018. Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics* 152, 703-724.

Järnlström, M. & Vanhala, S. 2014. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, K. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot.*

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. *Henkilöstö - strateginen investointi? 1. painos.* Viro: Kauppakamari.

Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas.* Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä.* Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2018. *Tutkimus hoitotieteessä.* Helsinki: Sanoma Pro.

Kauhanen, J. 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen.* 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista.* Helsinki: Työterveyslaitos.

Kohonen, E. 2011. *Onko yksilön identiteetti organisaation aineetonta pääomaa? Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana.* EU.

Korkiakoski, K. 2019. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen.* Helsinki: Alma Talent.

Korppoo, L. 2013. *Henkilöstöjohtamisen toimijat: Roolit, vastuut ja sidosryhmät.* Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.* Helsinki: Talentum.

Kultalahti, S. & Viitala, R. 2015. *Generation Y - challenging clients for HRM? Department of Management, University of Vaasa. Journal of Managerial Psychology.* 30 (1), 101-114.

Kuula, A. 2006. *Yksityisyyden suoja tutkimuksessa.* Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille.* Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

- Kvist, T., Mäntynen, R., Turunen, H., Partanen, P., Miettinen, M., Wolf, G., A. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. How magnetic are Finnish hospitals measured by transformational leadership and empirical quality outcomes? *Journal of Nursing Management* 21, 152-164.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2014. *Laadullinen Terveystutkimus*. Porvoo: Edita.
- Laine, M. 2005. *Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen*. Akateeminen väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.
- Lammintakanen, J. 2014. *Miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa? Osoita rajat - anna tilaa toimia*. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) *Johtajana muutoksessa*. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Lammintakanen, J. 2018. *Henkilöstö voimavarana - osaamisen johtamisen haasteena*. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Luoma, M., Heilmann, P. & Uotila, T.-P. 2017. *Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. Teoksessa: Luoma, M. & Viitala, R. (toim.) *Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. Helsinki: Books on Demand.
- Lämsä, A.-M., Keränen, A. & Savela, T. 2018. *Vauhtia vastuullisuuteen. Naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus*. Oulun ammattikorkeakoulu: Erweko
- Lämsä, A. - M. 2019. *Kohti vastuullista johtamista*. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita: Helsinki.
- Manka, M. - L. 2006. *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Manka, M. - L. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Talentum Pro: Helsinki.
- Manka, M. - L., Heikkilä - Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampere: TammerPrint.
- Mäntynen, R., Vehviläinen-Julkunen, K., Miettinen, M. & Kvist, T. 2015. *Mitä potilaiden arvioinnit hoidon laadusta ja hoitohenkilökunnan arvioinnit työtyytyväisyydestä ja johtamisesta kertovat erikoissairaanhoidon erinomaisuudesta?* *Hoitotiede: Kuopio*. 27(1),18-30.
- Perttunen, J., Korhonen, E., Jokela, R. & Korte, H. 2018. *Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa*. HUS: Helsinki.

- Pihlava, K.- M., Ruokolainen, M. & Mauno, S. 2017. Terveystieteiden työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttämiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. *Hoitotiede*; Kuopio. Vol. 29 (2), 89-101.
- Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. EU.
- Puusa, A. Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. EU.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. *Tutkimuksen voima-* sanat. Helsinki: Sanoma Pro.
- Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- Saukkonen, P., Roos, M., Viinikainen, S., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P. & Suominen, T. 2017. Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. *Hoitotiede*. 29 (4), 239-251.
- Seitovirta, J. 2018. Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta / Hoitotieteen laitos. Väitöskirja. Jyväskylä: Grano.
- Sirén, M., Roos, M., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä - näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. *Hoitotiede*. 27 (4), 274-285.
- Suhonen, R., Stolt, M., Gustafsson, M.-L., Katajisto, J. & Puro, M. 2012. Ikääntyneiden ihmisten hoitotyössä työskentelevien hoitajien työtyytyväisyys. *Hoitotiede*. 24 (1), 27-29.
- Surakka, T. 2009. *Hyvä työpaikka hoitoalalla - näin haetaan ja sitoutetaan osaajia*. Helsinki: Tammi.
- Syväjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J. Häikiö, M. & Jokela, J. 2012. *Inhimillisesti tehokas sairaala - työn mielekkäisyys henkilöstön kokemana*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia*. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ulrich, D. & Iivonen, K. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Kuudes painos.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2016. Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi pk-yrityksen kilpailukykytekijänä. Teoksessa Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 211.

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. 2017. Henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus kunnissa. Uutta ARTTU 2-ohjelmasta. nro 11. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja. Kuntaliitto.

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.) 2018. Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Hakonen, A. 2018. Teoksessa Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.) Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.

Viitala, R. & Lehto, K. 2014 a. Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykkettä palveluihin. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Lehto, K. 2014 b. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita. (E-kirja)

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

Viitala, R., Tanskanen, J. & Sääntti, R. 2015. The connection between organizational climate and well-being at work. International Journal of Organizational Analysis. 23 (4)

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä.4., uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Kauppakamari

Sähköiset

Järnlström, M. & Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen strategisuus - retoriikkaa vai reaalitodellisuutta? Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Luettu 20.3.2020. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Kymsote. 2019. Kymenlaakson sosiaali- ja terveystaloudet. Talousarvio 2020. Taloussuunnitelma 2021-2022. Luettu 22.5.2020. <https://www.kymsote.fi/medias/Talousarvio-2020-Kymsote.pdf?context=bWFzdGVyfHBkZi1hdHRhY2htZW50c3w4ODA1NzB8YXBwbGl-jYXRpb24vcGRmfGhkNC9oNGQvODg3NDMxMDI3MTAwNi9UYWxvdXNhcnZpbyAyM-DlwX0t5bXNvdGUucGRmfDJjN2I4MzdkYzlkMjYxMDYxZTUxNTg3YTU1MWI2ZTYyNTU-xMzM3OGVlMTJhZTNiMTThMGMyYWM0NjJlMmZiZTg>

Kymsote 2020a. Tietoa Kymsotesta. Luettu 22.5.2020. <https://www.kymsote.fi/fi/tietoa-kymsotesta>

Kymsote 2020b. Synnytys- ja naistentautien palvelut. Luettu 22.5.2020. <https://www.kymsote.fi/fi/Palvelut/Terveys--ja-sairaanhoitopalvelut/Poliklinikat/Naistentautien-poliklinikka-ja-%C3%A4itiyspoliklinikka/p/naistentautien-poliklinikka-ja-aitiyspoliklinikka>

Leino, S. 2019. Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota. Turun amk. Luettu 14.5.2020. <https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/2105/hyva-tyontekijakokemus-hyodyttaa-koko-organisaatiota/>

Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Luettu 14.9.2019. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf

Martela, F. 2015. Sisäinen motivaatio tuloksellisen työn ajurina. Senaatti-areena. Julkaistu 20.11.2015. Viitattu 30.7.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=2KI-PsQqFAI>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettu 31.7.2019. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Morgan, J. 2016. What is employee experience? Luettu 4.6.2020. <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/04/22/what-is-employee-experience/#5718b0ec7386>

Tehy. 2020. Esimiesten määrän lasku uhka työntekijöiden hyvinvoinnille ja hoitoketjujen toiminnalle. Mediatiedote. 9.6.2020. Luettu 12.6.2020. <https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/tehy-esimiesten-maaran-lasku-uhka-tyontekijoiden-hyvinvoinnille-ja-hoitoketjujen>

Tervameri, T. 2017. Terveys- ja sosiaalipalvelut - suurten murrosten kynnyksellä ja valtaviin mahdollisuuksien äärellä. Toimialaraportit 4/2017. Työ- ja elinkeinoministeriö ja ELY-keskusten julkaisu. Luettu 13.6.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160301>

Tervameri, T. 2019. Sote-palvelujärjestelmässä yritysten potentiaali tulisi tunnistaa ja hyödyntää strategisesti. Luettu 13.3.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161643>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 2.9.2020. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtamisen arvo prosessi: kehys henkilöstöjohtamisen empiiriseen tutkimiseen. Työelämän tutkimuspäivät 5.-6.11.2015. Luettu 20.2.2020. <https://docplayer.fi/11188439-Henkilostojohtamisen-arvo-prosessi-kehys-henkilostojohtamisen-empiiriseen-tutkimiseen.html>

Kuviot

Kuvio 1: Johtamisen tehtäväkenttä (mukaillen Viitala & Jylhä 2019).....	10
Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (mukaillen Viitala 2015).....	10
Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen roolit (mukaillen Ulrich & Iivonen 2007)	12
Kuvio 4: Henkilöstöjohtamisen arvosprossi (mukaillen Viitala 2015).....	13
Kuvio 5: Tunteet ohjaavat strategian toteuttamista (mukaillen Fischer & Vainio 2014)	16
Kuvio 6: Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen osa-alueet sidosryhmineen (mukaillen Järnlström, Saru & Vanhala 2018)	20
Kuvio 7: Kyselyyn vastanneiden työkokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	34
Kuvio 8: Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työnantajaan? Asteikolla 1-5. 1 = vähäinen sitoutuminen, 5 = vahva sitoutuminen.....	39
Kuvio 9: Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi? Asteikolla 1-5. 1 = vähäinen sitoutuminen, 5 = vahva sitoutuminen	39
Kuvio 10: Henkilöstökokemukseen ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Kymenlaakson keskussairaalan synnytysyksikössä	42
Kuvio 11: Henkilöstökokemusta kehittävän henkilöstöjohtamisen arvot	42
Kuvio 12: Tutkimuksellisen kehittämistyön toimintamallin osa-alueet	43
Kuvio 13: Vastuullisen johtamisen talomalli (mukaillen Lämsä ym. 2018)	44
Kuvio 14: Toimintamalli henkilöstökokemuksen parantamiseksi Kymenlaakson keskussairaalassa	46

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki aineiston analyysistä.	33
---	----

Liitteet

Liite 1: Webropol-kyselyn saatekirje tutkimuslomakkeeseen	64
Liite 2: Webropol-kyselylomake	65

Liite 1: Webropol-kyselyn saatekirje tutkimuslomakkeeseen

Hei!

Opiskelen Helsingissä Laureassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Koulutusohjelmani on sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja tämä kyselytutkimus on osa lopputyötäni, joka toteutetaan kehitystehtävänä.

Kehitystehtävän tarkoituksena on kehittää henkilöstöjohtamisen kulttuuria Kymsotessa ja työni tavoitteena on arvioida tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstökokemukseen. Tutkimus suoritetaan Kymenlaakson keskussairaalan synnytyssalin hoitohenkilökunnalle.

Vastauslomake koostuu yhteensä 10 kysymyksestä, jotka sisältävät vastaajan taustatiedot sekä avoimia kysymyksiä. Yksittäistä vastaajaa ei pysty vastausaineistosta tunnistamaan ja tiedot tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. Tutkimuksen jälkeen saadut tiedot hävitetään asianmukaisesti.

Haastattelulomakkeelta voi poistua tarvittaessa ja vastaamista voi jatkaa myöhemmin. Voit kirjoittaa pitkästi tai lyhyesti, tyyli on vapaa. Vastausaikaa on 12.4. klo 23.59 asti.

Suuri kiitos vastauksestasi!

Terveisin,
Kati Kääpä

Liite 2: Webropol-kyselylomake

Henkilöstöjohtamisella kohti parempaa henkilöstökokemusta

1. Vastaajan ikä:

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 >

2. Työkokemus vuosina:

- < 4
- 5-9
- 10-19
- 20-29
- > 30

3. Työskentely nykyisen työnantajan palveluksessa:

- < 4 vuotta
- 5-9
- 10-19
- 20-29
- 30 >

4. Onko työyksikössäsi keskusteltu organisaation strategiasta esim. osastotunnilla?

5. Tiedätkö, mitä ovat organisaation visio, missio ja arvot? Ja mitä ne tarkoittavat sinun työssäsi?

6. Toteutuuko organisaatiossa vastuullinen henkilöstöjohtaminen? (Huolehditaanko henkilöstöstä, onko kohtelu tasapuolista ja oikeudenmukaista, edistääkö johtaminen sitoutumista organisaatioon?)

7. Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työnantajaan? Asteikolla 1-5.

1= vähäinen sitoutuminen, 5= vahva sitoutuminen

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi? Asteikolla 1-5

1= vähäinen sitoutuminen 5= vahva sitoutuminen

	1	2	3	4	5
Organisaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kuvaile, millaista on mielestäsi hyvä henkilöstöjohtaminen?

10. Kuvaile, millaisella johtamisella voi parantaa henkilöstökokemusta?
(Henkilöstökokemus tarkoittaa työntekijän näkemystä työnantajasta ja se muodostuu vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella.)

Kiitos vastauksestasi!